



Universidade Estadual
de Santa Cruz - UESC

RCS&N

Revista Ciências Sociais & Negócios

Volume 1, n.1, 2026

Editora-chefe: **Dra. Josefa Sônia Pereira da Fonseca**

Reflexões sobre as minhas contribuições no campo da educação empreendedora

Rose Mary Almeida Lopes

Presidente da Anegepe

<https://orcid.org/0000-0003-2359-7519>

roselopesbr@gmail.com

Recebido em: 17/01/2026

Aprovado em: 02/06/2026

Publicado em: 02/07/2026



Declaração de uso da inteligência artificial

Durante a redação deste artigo, não foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial em nenhuma etapa do processo. Todas as ideias, análises e interpretações são de autoria dos(as) pesquisadores(as), que assumem integral responsabilidade pelo conteúdo. Esta prática está em conformidade com os princípios de integridade acadêmica e das boas práticas editoriais.

Reflexões sobre as minhas contribuições no campo da educação empreendedora

Rose Mary Almeida Lopes¹

RESUMO

Este artigo reflete criticamente sobre a trajetória da autora e suas contribuições para a Educação Empreendedora (EE) no Brasil ao longo de três décadas. A narrativa toma como fio condutor a transição da autora de Recursos Humanos para a atuação empreendedora, a academia e o Terceiro Setor, destacando como experiências e redes construídas nesse percurso favoreceram sua inserção e produção no campo. Sobressai sua investigação pioneira sobre o Empretec e a sistematização de debates que marcaram a evolução teórica da EE: de abordagens centradas em traços psicológicos e motivação de realização (McClelland) a perspectivas contemporâneas orientadas à ação em contextos incertos, como *Effectuation* e Bricolagem. O texto discute ainda a passagem do ensino tradicional - com ênfase no plano de negócios e na racionalidade linear - para metodologias ativas e experienciais, voltadas ao protagonismo do aprendiz, à criação de valor e à aprendizagem situada. Nesse contexto, são revisadas iniciativas-chave coordenadas pela autora: o artigo de 2005, os livros organizados em 2010 e 2017, o Termo de Referência em EE (2020) e a metodologia de vídeo-casos do Projeto SaSS Brasil, que ampliou o acesso a materiais didáticos sobre empreendedores brasileiros. Conclui-se que as iniciativas de EE devem explicitar sua opção ontológica e pedagógica, a teoria

¹ Presidente da Anegepe

de mudança, e definir objetivos, público-alvo, resultados esperados, conteúdos, métodos e, além de fortalecer a formação docente, a articulação com ecossistemas colaborativos e a avaliação de resultados ou de impacto.

Palavras-chave: empreendedorismo; educação empreendedora; competências empreendedoras; metodologias ativas; trajetória profissional

INTRODUÇÃO

Agradeço o convite da Professora Dra. Josefa Sônia Pereira da Fonseca, Editora Chefe, para participar do número inaugural da Revista Ciências Sociais e Negócios (RC&N), fruto de um Projeto de Extensão de professores do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DCAC) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

Meu impulso inicial foi escrever um artigo nos moldes convencionais da escrita científica, sobre um aspecto do vasto campo da Educação Empreendedora (EE). Porém, após mais de 32 anos no campo de estudos em empreendedorismo (e um pouco menos em EE), percebi que acompanhei boa parte do desenvolvimento do campo no Brasil e, segundo terceiros, já teria contribuído para ele.

Assim, apresento uma síntese dessa trajetória, usando-a como fio condutor para comentar conceitos, teorias e abordagens que testemunhei ao longo de três décadas, permitindo ao leitor compreender como o campo se desenvolveu nesse período.

Início dizendo que não tive uma trajetória acadêmica padrão. Formei-me em Psicologia na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e, mesmo com cursos de especialização na área clínica, dediquei-me à Psicologia do Trabalho. Trabalhei por anos em grandes empresas brasileiras - Banco Real,

Avibras Indústria Aeroespacial S.A. e Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer) - em Recursos Humanos, com recrutamento, seleção, treinamento e realocação de funcionários demitidos, mudando do Rio de Janeiro para São Paulo e, depois, São José dos Campos. Estive por breve período em Toulouse (França) e, em licença não remunerada do Banco Real, vivi em Cambridge, Massachusetts (EUA), por pouco mais de três anos, quando cursei um *mestrado lato sensu* em Psicologia do Aconselhamento - área ainda distante do empreendedorismo.

De 1976 a 1992, trabalhei por 16 anos em Recursos Humanos. Na Embraer, atravessei um período conturbado de crise financeira e reestruturação (inclusive mudança de estatuto), com três ondas de demissões; na terceira, fui demitida.

1 O ENCERRAMENTO DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO PERMITE ABRIR NOVAS PERSPECTIVAS

No turbilhão emocional da demissão, decidi que não buscaria emprego e passei a frequentar a Universidade de São Paulo como ouvinte e, em paralelo, uma amiga me propôs trabalhar com pesquisa de mercado para o então Banco Nacional. Repentinamente, eu estava em duas trilhas distintas, inaugurando novas experiências, acumulando conhecimentos e formando outras redes de contato.

1.1 A entrada do empreendedorismo na minha vida

Nos projetos de pesquisa de mercado, envolvi outras pessoas para dar conta da demanda e, quase sem perceber, estava empreendendo, sem qualquer plano de negócio previamente definido. A empresa já existia formalmente com outra atividade econômica,

mas seguimos adiante. Além de liderar projetos, equipe, cronograma e entregas, lidava com o cliente e com rotinas administrativas - emissão de notas fiscais, pagamento de despesas, fornecedores e impostos.

1.2 Como as pequenas empresas entraram no meu radar?

Em meados de 1994, recebemos a encomenda de um grande painel sobre pequenas empresas e como os bancos as apoiavam, em dez países (Paraguai, EUA, Canadá, Itália, Portugal, Japão etc.). Tínhamos dois meses para concluir o trabalho, em época pré-internet: buscamos informações em bibliotecas, embaixadas e consulados, revistas e por contatos via telex. Entregamos quatro volumes de relatórios.

O principal saldo foi a consciência da importância econômica das pequenas empresas, independentemente do grau de desenvolvimento do país. Embora o senso comum associe nações a grandes multinacionais, os pequenos negócios contribuem fortemente para resultados econômicos e geração de empregos.

1.3 Aproximação com o Instituto de Psicologia da USP e ingresso no programa de Mestrado

Ainda em 1994, aproximei-me do Instituto de Psicologia da USP como aluna ouvinte de disciplinas do mestrado ministradas pela Professora Dra. Anna Mathilde Pacheco Chaves Nagelschmidt e pelo Professor Dr. Sigmar Malvezzi. Participei do processo seletivo, fui aprovada e iniciei o programa em agosto de 1994. O projeto submetido investigava pressupostos culturais profundos (orientações de valor) que influenciam as perspectivas de gestores sobre temas como relação do homem com a natureza, tempo, espaço, natureza humana e orientação cultural (tarefa vs. relacionamen-

tos/desenvolvimento humano), com base na Teoria da Orientação dos Valores de Florence Kluckhohn e Fred Strodbeck (Universidade de Harvard, 1961).

2 O TREINAMENTO EMPRETEC ENTRA NO CENÁRIO

Paralelamente ao mestrado, eu continuava a trabalhar em projetos de pesquisa de mercado e, no segundo semestre de 1994, por intermédio de minha irmã, conheci o treinamento Empretec, coordenado pelo Sebrae-SP. Candidatei-me ao processo seletivo, fui aprovada e participei da terceira turma, em dezembro.

À época, o Empretec tinha duas semanas de duração, com ritmo intenso e tarefas no fim de semana. Afortunadamente, participei da turma conduzida por Marina Fanning, mexicana e fundadora da Management Systems International (MSI), responsável pela implantação do Empretec no Brasil, e conheci Heloisa Helena Lacerda Calil, Coordenadora Estadual do Empretec no Sebrae-SP.

A experiência foi marcante: o treinamento era consistente e bem estruturado, lastreado em dez competências diferenciadoras dos empreendedores de sucesso (CCEs), em grande parte influenciadas pelas pesquisas de David Clarence McClelland. O interesse em compreender melhor o Empretec levou-me a trocar o projeto do mestrado por uma avaliação de resultados do programa.

Com o novo projeto, minha orientadora, Profa. Dra. Anna Mathilde, indicou literatura sobre o movimento *Small is beautiful*. Há antecedentes durante e logo após a II Guerra Mundial defendendo apoio das universidades à inovação em pequenas empresas (Katz, 2003). Em 1973, E. F. Schumacher publicou *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*, inspirado em Leopold Kohr (1909–1994), professor de Schumacher. A obra teve grande influência e foi

incluída, em 1995, pelo *The Times Literary Supplement*, entre os 100 livros mais importantes desde a II Guerra Mundial. No Brasil, foi traduzida em 1979 (Zahar) como *O negócio é ser pequeno*.

Em 1979, o economista David L. Birch, então diretor no MIT, tornou-se referência ao demonstrar que a maior parte dos empregos era criada por pequenas empresas. O achado foi consolidado, entre outros trabalhos, no *working paper* “*The Job Generation Process*”, baseado em base longitudinal da Dun & Bradstreet (5,6 milhões de empresas). Ao analisar nascimento, morte, expansão, contração, imigração e emigração, concluiu que negócios pequenos, independentes e voláteis eram os principais geradores de emprego. Birch também defendia que políticas públicas deveriam focar reposição de empregos e fatores de atração de novos negócios, como ambiente físico agradável e governo local atuante.

2.1 Minhas buscas de literatura sobre empreendedorismo e o Empretec

Passei a buscar literatura sobre empreendedorismo, empreendedores e pequenas empresas nas bibliotecas do Instituto de Psicologia e da FEA-USP, na biblioteca da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo e na Associação Comercial de São Paulo. Deparei-me, porém, com escassez de artigos científicos e livros sobre esses temas.

Como havia residido em Cambridge, Massachusetts (EUA), entre o fim de 1981 e o fim de 1984 e, com a estabilização econômica no Brasil, decidi viajar para pesquisar em bibliotecas da Sloan Management School (MIT), da Harvard University, da Boston University e do Babson College - então referência em educação empreendedora. Copiei artigos e capítulos; à época, as bibliotecas dependiam da disciplina de não reproduzir livros integralmente.

De volta ao país, mantive as buscas durante a pesquisa. Foi difícil obter os relatórios originais financiados pela USAID (McBer e MSI), solicitados a um *warehouse* em Michigan. Ao ler *The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing Countries*, de Mansfield, McClelland, Spencer & Santiago (1987), constatei que mais de cem páginas estavam trocadas por outro estudo. Após meses, recebi duas cópias com o mesmo defeito e, por fim, uma terceira, completa.

Ao mapear trabalhos no país, encontrei um artigo apresentado na conferência do Babson College (1995) pelo professor e pesquisador Álvaro Augusto dos Anjos Mello, facilitador do Empretec e vinculado à EAESP/FGV. O estudo analisou perfis das Competências Características do Empreendedor de Sucesso (CCEs) de 477 empreendedores e potenciais empreendedores selecionados e treinados em 1993 e 1994, em cinco estados brasileiros, com base em Questionários de Inscrição e Entrevistas Enfocadas.

O autor detalha ainda 83 participantes de três seminários em São Paulo (2º semestre de 1994). Embora indicativos, os achados permitiram comparar nossa amostra em variáveis demográficas e no escore médio das CCEs antes do treinamento.

Busquei aproximação com Marina Fanning e, por seu intermédio, soube que a pesquisa que fundamentava o Empretec havia sido desenvolvida por seu esposo, Lawrence Cooley. Participei de um evento do Empretec em Recife, onde interagi com Marina Fanning e recebi dela o projeto de Cooley (1991).

Contatei a Sra. Heloisa Helena Lacerda Calil, Coordenadora Estadual do Empretec no Sebrae-SP, que abriu caminho para o estudo ao me colocar em contato com as turmas que acompanhei. Também viabilizou minha participação nos eventos do Empretec em Recife e Natal, meu treinamento e credenciamento na Técnica de Entrevista Enfocada e o acesso a pessoas e

arquivos dos processos de seleção. Sem essa abertura e colaboração, o projeto teria sido inviável.

No evento do Empretec em Natal, aproveitei para convidar os Empretecos presentes a responderem a um questionário que estruturei para a pesquisa, obtendo mais de uma centena de formulários preenchidos.

No regresso, constatei que a maioria dos questionários estava incompleta. Por quase dois meses, tentei contatar respondentes para completá-los - sem celular e com contatos limitados por telefone fixo ou e-mail -, mas abandonei essa amostra e reorientei o percurso. Como o estudo era longitudinal, com avaliação no curto prazo (6 a 7 meses após o treinamento), obtive acesso a quatro turmas do Empretec desde o início: conheci os participantes, obtive autorizações para acessar processos seletivos e o perfil de competências da entrevista enfocada e apliquei um questionário inicial. A amostra inicial foi de 80 participantes, recontactados 6 a 7 meses após o treinamento, resultando em amostra final de 67 sujeitos.

Foi uma empreitada complexa e multifacetada, conduzida com ampla autonomia concedida por minha orientadora para definir caminhos e acionar os recursos necessários.

2.2 Perspectivas sobre os empreendedores e entendimento de McClelland

Naquele período, o debate tendia a se organizar em duas posições: (1) empreendedores “nascem” (características hereditárias ou moldadas muito cedo); e (2) empreendedores podem ser “feitos”, por meio do reforço e da modificação de comportamentos e, em certa medida, de traços relativamente estáveis.

Essas posições tinham implicações para políticas públicas: promover desenvolvimento econômico por mudanças no contexto (ampliando oportunidades) ou por intervenções sobre as pessoas (preparando-as

para agir e obter resultados na estrutura existente)? O tema dividia políticos, técnicos e gestores de agências de desenvolvimento.

Até os anos 1970, predominavam estudos psicológicos sob a Teoria de Traços de Personalidade. Nesse contexto, David Clarence McClelland investigou empreendedores e, para ele e seus seguidores, a característica mais distintiva era a alta Motivação de Realização.

Outras pesquisas sugeriam que empreendedores tendiam a apresentar Locus Interno de Controle, isto é, seriam mais *internos* do que a população em geral, o que se associaria a maior atividade e esforço para intervir e influenciar situações.

Além disso, estudos - especialmente sobre resultados de treinamentos - indicavam que experiências adquiridas mais tarde podem ser decisivas para a manifestação e o desenvolvimento de características empreendedoras. McClelland concluiu que motivos são aprendidos e, portanto, podem ser treinados ou fortalecidos, defendendo que o desenvolvimento econômico depende, em grande medida, da motivação de realização, mais do que de ajuda material.

McClelland argumentava que seria possível treinar pessoas para se tornarem empreendedoras ao estimular a Necessidade de Realização, constructo motivacional subjacente ao comportamento empreendedor. Assim, em países pobres e subdesenvolvidos, o fomento ao desenvolvimento econômico não se daria apenas por ajuda material, mas por intervenções capazes de suscitar Motivação de Realização, condição para que indivíduos aproveitem oportunidades (McClelland, 1962, p. 111).

2.3 Como o treinamento Empretec foi criado e quais são os seus fundamentos

O Empretec tem origem nos trabalhos de David McClelland, nos anos 1960, que identificou a Motivação

de Realização (*Need for Achievement* - nAch) como propulsora do empreendedor (McClelland, 1961). Psicólogo social da Universidade de Harvard (e, mais tarde, da Boston University), ele desafiou a crença de que o empreendedor “nasce pronto” e sustentou que a nAch pode ser desenvolvida por treinamento. Com colaboradores, estruturou o Treinamento da Necessidade de Realização (*Achievement Motivation Training* - AMT). E, defendeu que para fomentar o desenvolvimento econômico em países em desenvolvimento, a estratégia seria treinar os indivíduos pelo AMT, para serem agentes de mudança (McClelland, 1962).

Reconhecendo que listas de características careciam de base empírica comparável (McClelland, 1987), a McBer & Company (posteriormente Hay Group) conduziu, em 1983-1984, pesquisa internacional com apoio da USAID. Buscou identificar, além da nAch, características cruciais ao sucesso empreendedor em diferentes contextos. Usou análise de competências do trabalho (*competency-based approach*), comparando empreendedores bem-sucedidos (expansão/empregos) com empreendedores de desempenho médio (negócios estagnados/declínio). O estudo abrangeu Índia, Equador e Malauí e entrevistou 216 empreendedores pela técnica BEI.

No mesmo projeto da Usaid, a pesquisa da Management Systems International (MSI), com Lawrence Cooley, formatou o treinamento a partir das melhores práticas e das competências identificadas pela McBer, complementando-as com a literatura. O resultado foram dez CCEs, comportamentos observáveis e mensuráveis, em três blocos: *Realização* (1. Busca de Oportunidades e Iniciativa; 2. Persistência; 3. Comprometimento; 4. Exigência de Qualidade e Eficiência; 5. Correr Riscos Calculados); *Planejamento* (6. Busca de Informações; 7. Estabelecimento de Metas; 8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos); e *Poder* (9. Persuasão e Rede de Contatos; 10. Independência e Autoconfiança).

O treinamento foi estruturado e testado em piloto antes da aplicação em Malauí, com avaliação de resultados no curto prazo (seis meses) e no médio prazo (dois anos), indicando efeitos positivos.

Avaliações posteriores - como documento interno da Usaid (1991) - apontaram a dificuldade de estabelecer relação direta entre nAch e sucesso empresarial ou de demonstrar que treinar traços específicos melhoraria desempenho automaticamente. Ainda assim, a pesquisa da McBer forneceu bases empíricas e um repertório de competências comportamentais que moldaram o Empretec, com foco em comportamentos aprendíveis e observáveis.

2.4 Teoria de mudança que alicerça o treinamento Empretec

O Empretec se apoia em teoria de mudança derivada dos trabalhos de McClelland e colaboradores sobre *aquisição de traços* e adapta o AMT. McClelland (1961) afirmava que motivos e comportamentos podem ser aprendidos e fortalecidos ao longo da vida por associações que ligam desconforto e prazer a pistas do ambiente; assim, intervenções educacionais podem alterar padrões de pensamento e ação.

McClelland e Winter (1969) buscaram evidências na psicologia da aprendizagem, mudança de atitudes e psicoterapias para estruturar os estímulos do AMT e, por extensão, do Empretec. Identificaram variáveis eficazes e as condensaram em doze proposições, organizadas em quatro subconjuntos, que formam a espinha dorsal teórica e pedagógica do programa.

- A - Síndrome de Realização (*Achievement Syndrome*): estímulo e desenvolvimento da motivação de realização.
- S - Autoavaliação (*Self-study*): reflexão e autoconhecimento para identificar e trabalhar

pontos de desenvolvimento.

- G - Estabelecimento de Objetivos (*Goal Setting*): definição de metas claras, desafiadoras e alcançáveis para orientar a ação empreendedora.
- I - Suporte Interpessoal (*Interpersonal Support*): relações e apoio mútuo como sustentação do processo de mudança.

Essas proposições sustentam o Empretec e orientam sua metodologia intensiva e experiencial (exercícios, prática das competências, jogos de negócios, discussões em grupo e planejamento de ações), buscando transformar mentalidades e fortalecer competências comportamentais associadas ao desempenho empreendedor.

Para ações de EE, em quaisquer níveis e formatos, a lição é clara: explicitar fundamentos (conhecimentos, habilidades e atitudes), metodologias e teoria de mudança, de modo que estímulos e atividades sejam coerentes com objetivos e viabilizem a avaliação. Resultados costumam ser observados no curto/médio prazo; impactos, tipicamente no longo prazo. Conforme Gertler et al. (2018, cap. 1), a avaliação de impacto verifica se a intervenção causou mudanças fundamentais e duradouras na vida dos participantes e, por extensão, na sociedade ou economia, estabelecendo ligação causal entre intervenção e resultados.

2.5 Minha dissertação de Mestrado é a avaliação de resultados do Empretec

Minha dissertação de Mestrado, intitulada *Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores - Empretec*, avaliou longitudinalmente a eficácia do Empretec, com foco em resultados observáveis de curto prazo (6 a 7 meses após o seminário). Dados anteriores ao

treinamento foram obtidos nos processos seletivos de quatro turmas realizadas entre julho, agosto e setembro de 1997. No total, participaram 85 pessoas e, no *follow-up*, obteve-se amostra válida de 64 Empretec da Grande São Paulo.

A coleta prévia incluiu: questionário de inscrição (dados demográficos e empresa/projeto), perfil nas CCEs (entrevista enfocada) e o questionário pesquisa *projeto Empretec* (elaborado por mim e aplicado no início do treinamento). No acompanhamento, foram realizadas nova entrevista enfocada e entrevistas semiestruturadas. Os efeitos foram analisados em dois níveis: (a) comportamental e (b) desempenho econômico dos negócios.

Foram conduzidas análises quantitativas (médias, variâncias e teste-t pareado) e análises qualitativas. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,001$) na variação do escore total das Competências Características do Empreendedor de Sucesso (CCEs) e em 5 das 10 CCEs, sugerindo efeitos que, para diversos participantes, extrapolaram o mero fortalecimento pontual das competências.

As variáveis demográficas, em geral, não se associaram às diferenças observadas. Entre os 52 empreendedores, 2/3 introduziram mudanças em seus negócios; entre os 12 potenciais empreendedores, 4 abriram ou estavam implantando seus negócios. Metade (50%) percebeu grande diferença em seu comportamento. No desempenho econômico, aumentos médios de vendas brutas e de número de empregados não foram estatisticamente significativos; ainda assim, dada a conjuntura, 62% dos empreendedores aumentaram vendas, sugerindo contribuição do treinamento para sobreviver e, em alguns casos, crescer.

Em síntese, os achados sugerem fortemente a eficácia do Empretec no nível comportamental, ainda que o estudo não contasse com grupo de controle. No nível de desempenho dos negócios, os dados foram sugestivos de contribuição do treinamento, especialmente ao

indicar mudanças nos empreendimentos e aumento de vendas para parte expressiva dos participantes.

Nessa época, meu entendimento sobre empreendedorismo e o empreendedor era predominantemente psicológico: decisão, disposição para empreender, comportamento e processo seriam influenciados por traços de personalidade. Partilhava ainda da visão de McClelland de que maior motivação de realização predispõe à trajetória empreendedora e de que é possível desenvolver e reforçar competências diferenciadoras de empreendedores de sucesso.

O modelo das dez competências do Empretec influenciou professores e profissionais que passaram a oferecer cursos e treinamentos sobre empreendedorismo. O próprio Sebrae, que coordena o programa no Brasil, produziu outros treinamentos baseados nesse quadro teórico.

No mesmo ano em que apresentei a minha dissertação de mestrado, preparei um artigo e o submeti à Conferência realizada pelo Babson College. E, foi aí que participei da *Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference* em 1999, realizada pela parceria entre a Darla Moore School of Business na Universidade da Carolina do Sul e pelo *Babson College e a Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* que foram os patrocinadores.

Alguns pesquisadores que conheci me marcaram muito como: assisti à apresentação da então Doutoranda Saras D. Sarasvathy, que estava na University of Washington em Seattle, sob orientação de Herbert Simon. Apresentou o trabalho: *Studying entrepreneurial decision making using think aloud protocol*, que me marcou como metodologia de coleta de dados inovadora. Também conheci G. T. Lumpkin, famoso por seu trabalho juntamente com o Gregory G. Dess, sobre orientação empreendedora, o casal de pesquisadores James e JoAnn Carland que apresentavam um Índice Carland de Empreendedorismo (*Carland Entrepreneurship Index*) para medir o perfil empreendedor.

E, assisti ao lançamento do primeiro relatório da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor - GEM - pesquisa cocriada pelo Babson College e pela London Business School, sendo o professor Paul D. Reynolds, do Babson College, o Coordenador do Projeto GEM, que dividia com outro professor - Bill Bygrave, a coordenação do time do GEM.

3 MINHA ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING NA ESPM E OS LIMITES DOS PLANOS DE NEGÓCIOS

Mencionei antes meu empreendimento em pesquisas de mercado e, para aprimorar meu entendimento da área, cursei a Especialização em Marketing da ESPM, oferecida em São José dos Campos aos finais de semana. O programa (1996-1997) enfatizava fortemente o planejamento estratégico de marketing, baseado em um modelo lógico, linear e racional, composto por etapas sucessivas.

Ao final do curso, exigia-se uma aplicação integrada em caso real. Meu grupo elaborou o planejamento estratégico de uma empresa de projetos de engenharia elétrica, prestadora de serviços para grandes indústrias. Antes da apresentação, ocorreu a crise financeira da Rússia (1998), após a crise asiática (1997), com efeitos em cadeia. No Brasil, elevou a percepção de risco, gerou fuga de capitais, queda do Ibovespa, alta de juros, fim da âncora cambial e maxidesvalorização do real (1999).

A mudança drástica do contexto evidenciou os limites do plano estratégico, que pressupõe certa previsibilidade do futuro. Para mim, isso abalou a confiança em uma das formas mais comuns de educação e treinamento de empreendedores - o plano de negócios - e reforçou o questionamento de uma concepção do processo empreendedor estruturada como sequência linear, racional e lógica.

Durante a pesquisa do mestrado, encontrei um

estudo realizado na Austrália, com milhares de empresas, mostrando que poucas foram criadas a partir de planos de negócios; a ferramenta tende a ser usada quando a empresa cresce ou quando precisa ser apresentada a bancos e investidores. Mais adiante, apresento outra forma de compreender o processo empreendedor, não estritamente racional ou causal.

4 MEU ENVOLVIMENTO COM A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Após o mestrado (1999), envolvi-me rapidamente com o processo seletivo do Doutorado no Instituto de Psicologia da USP, com a mesma orientadora, mas com tema distinto: os Tipos Psicológicos dos empreendedores. Investiguei se tipos associados à intuição se relacionariam com a definição de objetivos mais longos no tempo. A tese, intitulada *Personalidade e tipos psicológicos de empreendedores: um estudo exploratório*, foi conduzida novamente sob uma perspectiva motivacional/psicológica - uma das quatro abordagens possíveis para explicar o crescimento das empresas, segundo Davidsson e Wiklund (2000, p. 32-33). Examinei relações entre objetivos, orientação de tempo, estratégias de ação e Tipos Psicológicos e em que extensão tais variáveis impactam o desempenho econômico da empresa (Lopes, 2004, p. 7).

Na tese, entendia o empreendedor como um sujeito que age e reage conforme suas percepções e motivações, buscando alcançar objetivos e metas e, como agente econômico, influenciando a organização que constrói a partir de sua leitura do ambiente e de sua perspectiva de futuro (Lopes, 2004, p. 7).

Paralelamente, participei de um grupo de discussão sobre empreendedorismo com professores e pesquisadores como Álvaro Mello, Marcos Hashimoto, Luiz Sakuda, Ronald Degen, Fernando Grisi e outros.

Em dado momento, tornou-se evidente que, no campo da Educação Empreendedora, nos faltavam bases conceituais para defini-la, compreendê-la e sustentar as práticas pedagógicas.

4.1 Artigo sobre referenciais sobre a EE nas IES Brasileiras

Diante dessa lacuna, o Professor Álvaro e eu pesquisamos e escrevemos o artigo *Referenciais para refletir sobre a Educação Empreendedora nas IES Brasileiras*, apresentado por mim no II Congresso de Administração da ESPM (2005), no Rio de Janeiro, e publicado nos Anais do evento.

O artigo reuniu referenciais sobre empreendedorismo e Educação Empreendedora (EE): origens e evolução do campo, o debate sobre a possibilidade de educar para o empreendedorismo, definições de EE e uma síntese comparativa de padrões, modelos e diretrizes nos EUA e na União Europeia (UE). Registrou ainda um breve histórico de iniciativas no ensino superior brasileiro e contrapôs a *Velha Escola* à *Nova Escola*, destacando diretrizes e enfoques.

À época, predominava a concepção de que atitudes e comportamentos empreendedores resultam de aprendizagem ao longo da vida. O Consórcio para a Educação Empreendedora (Professor Albert Shapiro, Universidade Estadual de Ohio) e especialistas europeus endossavam essa visão, destacando desenvolvimento progressivo de atitudes e habilidades.

Do lado norte-americano, o Consórcio (2004) ressaltava que a EE assume significados diferentes conforme nível educacional e tipo de instituição, implicando resultados esperados distintos. O *Green Paper on Entrepreneurship* (2003) convergia ao afirmar que os resultados dependem do nível de maturação do aprendiz e que a escola pode incentivar habilidades empreendedoras desde cedo.

A partir dessas perspectivas, os objetivos da EE incluíam:

1. Conscientizar que o empreendedorismo pode ser uma opção de carreira;
2. Desenvolver conhecimentos, técnicas e habilidades de negócios para iniciar uma empresa;
3. Desenvolver competências amplas para a vida e o trabalho - criatividade, inovação, iniciativa, responsabilidade e risco - relacionadas ao agir empreendedor.

Os dois primeiros objetivos expressam uma concepção mais estreita de EE, centrada em carreira empreendedora e fundação de empresas. O terceiro se alinha a uma perspectiva mais ampla, voltada a competências úteis para a vida e o trabalho, inclusive em trajetórias empreendedoras.

No ensino superior, recomendações da UE enfatizavam identificação e avaliação de oportunidades, elaboração de plano de negócios *real* e criação/gestão do negócio. Atribuía-se às IES o papel de apoiar a transformação de ideias em projetos, oferecendo orientação, consultoria, infraestrutura e, quando possível, apoio financeiro.

O Consórcio propunha um modelo em cinco estágios - básico, conscientização de competências, aplicações criativas, abertura de um negócio e crescimento. A leitura sugere que os dois últimos dependem fortemente de experiência de trabalho e de empreender, enquanto as IES poderiam contribuir até o 4º estágio; ainda assim, o foco permanece na preparação do indivíduo para abrir e expandir uma empresa.

O Consórcio também apresentava referencial curricular com 15 padrões em três seções - habilidades empreendedoras, prontidão para o empreendedorismo e funções de negócios - reforçando a compreensão de EE como formação de conhecimentos, habilidades,

atitudes e comportamentos do empreendedor que cria e conduz empresas.

No relatório europeu sobre melhores práticas em universidades (EU, 2002), o objetivo final recorrente era incentivar a criação de empresas por estudantes, frequentemente por planos de negócios ou experiências de criação de pequenos negócios. Como exceções, citavam-se o programa CREA (França), que estimulava alunos a assessorar empreendedores na implementação de planos, e iniciativa da Universidade de Strathclyde (Escócia) para formar professores de EE *aprendendo fazendo*; ainda assim, o plano de negócios seguia como referência.

No Brasil, registravam-se iniciativas como as do professor Ronald Jean Degen (EAESP/FGV), que desde 1981 abordava Novos Negócios em curso de especialização; a disciplina de Criação de Novos Negócios na graduação da EAESP/FGV introduzida por Álvaro Mello; o curso de Criação de Empresas de Base Tecnológicas, oferecido pela FIA/USP, do professor Sílvio Aparecido Santos; e a Rede Universitária de Ensino (Reune), coordenada por Fernando Dolabela (1998), para inserir o ensino de empreendedorismo nas universidades. Em geral, buscavam motivar alunos a se tornarem empreendedores e criar empresas em áreas tradicionais ou tecnológicas.

Também avançavam iniciativas de incubadoras, sobretudo articuladas a centros de pesquisa e universidades, com destaque para ações da Anprotec (criada em 1987) no fortalecimento de ambientes de inovação no país.

Em síntese, a EE no Brasil se orientava por entendimento mais estrito do empreendedorismo e a *Velha Escola* - pedagogia tradicional com poucas oportunidades de *aprender fazendo* - (Ronstadt, 1985). Havia pouca abertura para EE fora de Administração, Negócios e Engenharia. Como contraponto, Ronstadt (1985) já apontava diretrizes da *Nova Escola*: privilegiar o aprender fazendo, conduzir alunos a avaliar seu

potencial empreendedor, experimentar criação de negócios (mesmo que por curto período), ampliar o uso de recursos da universidade para aproximação com o mundo real e capacitar professores para incorporar empreendedorismo em diferentes cursos.

4.2 Alargando as perspectivas – competições internacionais de EE

Minha atuação em reuniões, eventos e fóruns sobre empreendedorismo e Educação Empreendedora ampliou-se muito, no Brasil e no exterior. Por iniciativa própria e às minhas expensas, participei, por exemplo, do congresso *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training* - Intent (2007), em Gdansk (Polônia), e do Global Entrepreneurship Program, no Babson College (2009).

Conheci, entre outros, Tales Andreassi e René José Rodrigues Fernandes, do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV (GVCenn), criado em junho de 2004. Entre suas iniciativas, o GVCenn realizava a etapa regional da competição de planos de negócios Moot Corp, que tive a oportunidade de assistir. Foi um dos primeiros eventos internacionais de empreendedorismo em que o Brasil se inseriu: a *Moot Corp* surgiu na Universidade do Texas, em Austin, em 1984 e, posteriormente, passou a se chamar *Venture Labs Investment Competition*.

Outra competição relevante era a *Joint Business Plan Competition*, organizada pela University of Illinois (UIUC) e pela Hong Kong University of Science and Technology (HKUST), voltada à aplicação de tecnologias emergentes a problemas de grandes cidades. Em 2010, tive a oportunidade de cooperar com os professores Celso Furukawa e Oswaldo Massambani, da equipe da Agência de Inovação da USP, no Workshop de Empreendedorismo - USP @C40 MARATHON, para preparar alunos da USP que participariam da competição em

equipes mistas com UIUC, HKUST, London South-Bank, Yonsei (Coreia do Sul) e USP. O desafio daquele ano era desenvolver negócios que ajudassem Londres a tornar-se mais sustentável para as Olimpíadas de 2012.

Os projetos finais seriam concluídos no início de 2011, em Londres. Por isso, a seleção dos alunos considerou fluência em inglês e flexibilidade para atuar em equipes mistas e interculturais. Os indicados por diretores das unidades da USP participaram de um fim de semana preparatório, em regime de imersão e com desafios empreendedores - entre eles, conceber um negócio para resolver um problema de algum dos campuses da USP em poucas horas (das 18h de um dia às 8h do seguinte) e apresentá-lo em inglês a uma banca da qual fiz parte.

Depois, os times apresentaram outro plano de negócio, em São Paulo, para nova banca, o que permitiu selecionar quem representaria a USP. A partir daí, foram alocados em equipes com alunos das demais universidades e trabalharam virtualmente por um período, antes de se encontrarem presencialmente em Londres, na etapa final. Antes da viagem, ainda tiveram contato com o Cônsul da Inglaterra em São Paulo.

Competições desse tipo agregam um forte componente multicultural e permitem aos alunos desenvolver competências ligadas ao trabalho em equipe, reunindo formações técnicas e bagagens culturais distintas, além de diferentes idiomas maternos.

4.3 Eventos e rede de contatos em EE

No Brasil, participei das Rodadas de Educação Empreendedora (*Roundtable on Entrepreneurship Education* – REE), iniciativa criada em 1998 pela Universidade Stanford, pela professora Tina Seelig, diretora executiva do *Stanford Technology Ventures Program* - STVP. A primeira rodada ocorreu no Rio

de Janeiro, nas instalações do IBMEC. A ENDEAVOR² liderou o pleito por uma REE Brasil e, assim, realizaram-se Rodadas anuais entre 2010 e 2017. Elas foram fundamentais para trazer perspectivas internacionais de EE, apresentar conceitos e teorias, difundir melhores práticas no país e criar um espaço de experimentação e conexões.

Como exemplo dessas conexões, na primeira REE no Rio conheci profissionais com contribuições importantes ao ecossistema empreendedor, como o Professor José Alberto Aranha, então diretor do Instituto Gênesis da PUC-Rio. Também tive contato com o conceito de Universidade Empreendedora por meio da pesquisadora Lúcia Radler Guarany, cuja tese de doutorado (2006) analisou a *Interação Universidade-Empresa e a Geração de um Universidade Empreendedora: a Evolução da PUC-Rio*.

Em São Paulo, participei de encontros de uma iniciativa liderada pelo Sebrae SP, pela Gerência de Cultura Empreendedora, Emerson Morais Vieira, que buscou reunir e mobilizar professores de Educação Empreendedora para um projeto conjunto. Entre os participantes, recordo o envolvimento de Renato Fonseca de Andrade e, ainda, de um Conselheiro do Sebrae SP, o Prof. Dr. Sylvio Rosa, Diretor do ParqTec.

4.4 Organização e lançamento do livro Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas (2010)

Eu também participava de encontros de professores e pesquisadores de Empreendedorismo e

² A Endeavor Brasil faz parte de uma comunidade global. Já atua há 25 anos no ecossistema empreendedor identificando, apoiando e impulsionando o empreendedorismo de impacto. Procura inspirar as pessoas fundadoras a sonhar grande e desenvolve uma rede de apoio com efeito multiplicador, de modo a estimular o crescimento e amadurecimento do ecossistema. Consultar: <https://endeavor.org.br/>

Educação Empreendedora, sem periodicidade fixa e em locais variados. Das discussões, um projeto que vingou foi a proposta de escrever um livro sobre Educação Empreendedora - pelo que me recordo, sugerida pelos professores Álvaro Mello e Ronald Degen - iniciativa que acabou sendo liderada por mim.

Organizar um livro - concebê-lo desde o projeto, contatar editoras, reunir autores, acompanhar redação e revisões, negociar contrato, entregar originais, definir capa e elementos editoriais, revisar após diagramação, fazer marketing e planejar o lançamento - mostrou-se, na prática, um projeto empreendedor. Descobri que o Sebrae Nacional tinha uma linha de apoio à publicação de livros e, após um longo período, obtivemos a aprovação do projeto.

Em 2010, lançamos o livro *Educação Empreendedora: Conceitos, Modelos e Práticas*, pela Elsevier Editora Ltda., que parece ter sido pioneiro ao sistematizar referenciais para a Educação Empreendedora. No capítulo 2, de minha autoria, retomei e ampliei parte das pesquisas do artigo publicado em 2005, apresentando as perspectivas americana e da União Europeia.

Entre os pontos introduzidos, destaco (Lopes, 2010, p. 17-44):

- A classificação dos objetivos da EE utilizada pelo projeto *Entrepreneurship Training and Entrepreneurial Learning in Europe* (Entle-arn), com base na categorização de Hytti e Ó Gorman (2004): (1) aprender sobre empreendedorismo; (2) aprender a comportar-se de forma empreendedora (foco no indivíduo); (3) aprender a se tornar empreendedor (foco no negócio); e (4) outros.
- A relação da EE com as habilidades para o século XXI: aprendizagem e inovação, informação/meios de comunicação/tecnologia e vida e carreira.

- A distinção da EE em relação à Economia, Administração e Estratégia, por enfatizar: (1) a criação de um negócio; (2) modelos pedagógicos que entendem a oportunidade como processo de identificação e exploração administrável; (3) envolvimento com riscos moderados e administráveis (McClelland, 1961 e outros); e (4) a diferença entre pequenos negócios voltados à renda e negócios com perspectivas de crescimento.

Esses pontos se conectam diretamente ao desenho, abordagem, conteúdo e metodologias de cursos e programas de EE. Iniciativas voltadas a *aprender sobre* ou *aprender a se tornar empreendedor* tendem a empregar abordagens mais teóricas e racionais, menos experienciais. Já *aprender a se comportar como empreendedor* - identificar e explorar oportunidades, dimensionar risco e conduzir projetos de risco moderado - demanda metodologias mais experienciais, também ajustadas ao público-alvo, suas necessidades e níveis de maturidade/experiência.

Quanto às metodologias, Fillion (1999) já alertava que a EE requer participação ativa, em abordagem experiencial e contextualizada no mundo real, instigando imaginação, criatividade e análise e preparando o sujeito para lidar com recursos escassos, incerteza e dificuldades típicas do início de projetos e negócios. Isso converge com a aprendizagem experiencial de David A. Kolb e com pedagogias como aprendizagem pela ação, aprendizagem centrada em problemas e aprendizagem cooperativa.

Entre os capítulos, destaco o de Educação Empreendedora no Ensino Fundamental, em coautoria com Maria América de Almeida Teixeira (Secretária Municipal de Educação de São José dos Campos, 2001-2008), baseado em artigo apresentado no INTENT (2007), em Gdansk (Polônia). O capítulo descreve o caso de São José dos Campos e a variedade

de metodologias da educação infantil ao fundamental, como: Profissional do Futuro (7^a e 8^a séries), Feira do Empreendedor Joseense (7^a a 9^a), Programa Aprendiz de Turismo, Jovens Empreendedores - Primeiros Passos (2^a a 8^a, programa criado pelo Sebrae-SP), programas do Junior Achievement (miniempresas, 8^a série) e a Teoria Empreendedora dos Sonhos/Pedagogia Empreendedora (do Professor Fernando Dolabela), para alunos de 4 anos até o final do ensino fundamental.

O livro também descreve experiências como: Universidade Empreendedora (caso da PUC-Rio), de autoria de Lúcia Radler Guarany (UFRJ e analista de projetos da Finep); o caso da Unifei, apresentado pelo Professor Fábio Fowler, cobrindo mais de 13 anos de EE até a criação do Centro de Empreendedorismo Gefei; a avaliação do uso de técnicas lúdicas por Marco Aurélio Bedê (consultor e ex-Sebrae); o uso de competições de planos de negócios por Tales Andreassi e René José Rodrigues Fernandes (GVCenn); e a discussão, por Ronald Jean Degen, sobre EE para promover desenvolvimento sustentável e redução da pobreza.

Desse modo, minha visão sobre EE se ampliou: do ensino infantil e fundamental - com múltiplas metodologias e *aprender fazendo* - à Universidade empreendedora (para além de cursos), às competições como ferramenta didática, ao uso de técnicas lúdicas no ensino superior e à EE como promotora de desenvolvimento econômico e social.

Mesmo com esse entendimento mais amplo de EE, a necessidade de material didático - sobretudo com empreendedores brasileiros - motivou outro livro de que participei, como uma das autoras, em 2012. Centrado em casos e planos de negócios, técnicas pedagógicas então muito comuns, foi escrito em coautoria com Marcos Hashimoto, Tales Andreassi e Vania Maria Jorge Nassif e publicado pela Campus/Elsevier.

4.5 Envolvimento formal com a EE na ESPM - Núcleo de Empreendedorismo

Desde 2007, fui professora contratada pela ESPM e atuei como orientadora de TCC (monografias, Planos de Negócios e projetos empreendedores). De 2011 a 2015, coordenei o Núcleo de Empreendedorismo e participei da implantação do Minor de Empreendedorismo no curso de Administração, com quatro disciplinas: Ação Empreendedora, Empreendedorismo Social, Plano de Negócios e Gestão de Pequenas Empresas. Em Ação Empreendedora, propunha o desafio de *multiplicar dinheiro*: emprestava a cada grupo R\$ 100, mediante contrato de devolução em uma semana. Se multiplicassem, o lucro era do grupo; o melhor resultado recebia ainda 30% do lucro dos demais. Os alunos geravam ideias e implementavam rapidamente algo para vender e retornar o investimento, registrando o processo (fotos, contabilidade e evidências). Assim, sem saber, aplicavam princípios da Efetuação (Sarasvathy, 2001).

Juntamente com o Professor Marcelo Hiroshi Nakagawa³, planejei e implementei o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC Empreendedor, um modelo de 3 semestres em que o aluno se concentrava na viabilização de uma ideia de negócios ou projeto, se baseando em ferramentas contemporâneas, oriundas do método de desenvolvimento ágil⁴, como o Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)⁵, Lean

³ Marcelo Hiroshi Nakagawa, Dr., foi professor na ESPM por 6 meses apenas. Consulte sua experiência em: [linkedin.com/in/marcelonakagawa](https://www.linkedin.com/in/marcelonakagawa)

⁴ O método de Desenvolvimento Ágil é um termo abrangente oriundo da área de desenvolvimento de software refletem os valores e princípios acordados por um grupo de 17 profissionais de software, que se reuniu em Snowbird, Utah, em 2001, e elaborou o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, e se autodenominaram como Aliança Ágil.

⁵ O Business Model Canvas, criado por Alexander Osterwalder, é uma ferramenta estratégica que permite descrever, visualizar e inovar um modelo de negócio num mapa visual focado na criação e captura de

Startup (metodologia proposta por Eric Ries em 2008), Desenvolvimento de Clientes⁶ (Customer Development, Steve Blank⁷, 2003), teste de hipóteses⁸ apresentado por Ries (2011), Mínimo Produto Viável (MVP)⁹, prototipação¹⁰, pivotagem¹¹, Oceano Azul¹² e Design

valor. O quadro é dividido em 9 blocos fundamentais, organizados de forma que o lado direito represente o valor e o cliente (emoção) e o lado esquerdo a eficiência e infraestrutura (razão). Alexander Osterwalder, juntamente com Yves Pigneur, ele inventou o Business Model Canvas, o Value Proposition Canvas e o Business Portfolio Map - ferramentas práticas para modelagem de negócios.

⁶ O desenvolvimento de clientes de Steve Blank envolve um processo iterativo de quatro etapas - Descoberta, Validação, Criação e Construção de Empresa - projetadas para reduzir o risco inicial, testando hipóteses de negócios por meio de feedback direto do cliente, para alcançar a adequação do produto ao mercado, e serviu como base para o movimento Lean Startup.

⁷ Os Quatro Passos para a Epifania (*The Four Steps to the Epiphany*), de Steve Blank, publicado originalmente em 2003, é considerado como o trabalho que lançou o movimento Lean Startup, e indicou o processo de desenvolvimento do cliente, metodologia atualizada e republicada em julho de 2013.

⁸ O teste de hipótese no empreendedorismo aplica o método científico para validar suposições de negócio antes do empreendedor investir grandes volumes de tempo e dinheiro. O empreendedor formula previsões sobre seu mercado, produto ou clientes e testa-as, para decidir rapidamente baseado em dados.

⁹ O Produto Mínimo Viável (MVP - *Minimum Viable Product*), explicado por Ries (em Startup Enxuta) é a versão mais simples e funcional de um produto, criada com mínimos recursos para validar uma ideia de negócio no mercado, coletando as reações dos potenciais usuários.

¹⁰ Prototipação corresponde à representação inicial do produto, seja como desenho ou maquete digital. Geralmente testam-se o conceito, design, fluxo e técnica, enquanto sua funcionalidade não executa tarefas reais. Esse processo permite detectar falhas cedo, com baixo custo, reduzindo riscos ao longo do desenvolvimento.

¹¹ Pivotagem, termo originado no basquete, no contexto das startups significa uma mudança estratégica radical no modelo de negócios, produto ou mercado de uma empresa, mantendo a estrutura básica para sobreviver ou crescer.

¹² A Estratégia do Oceano Azul, criada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) é uma metodologia de negócios que propõe a criação de novos espaços de mercado inexplorados, tornando a concorrência irrelevante. Sugere que o sucesso resulta da *inovação de valor* - a busca simultânea de diferenciação, criação de demanda de novo grupo de clientes.

Thinking¹³, registrando os aprendizados e resultados obtidos.

Organizei diversos eventos como o Empreenda ESPM, competições nacionais e internacionais como o São Paulo Startup Weekend (2011), o ESPM Startup Challenge (2012), o ESPM & LSU¹⁴ Entrepreneurship Challenge (aconteceu duas vezes, provavelmente em 2013 e 2014) e o ESPM & ICE¹⁵ Social Business Challenge (2015).

Esses eventos imersivos, em que atuei como organizadora, mentora e juíza, geraram convites para participar como mentora no Startup Weekend Unifei (2013 e 2014) e como juíza na 14^a (2013) e 19^a (2016) Feiras de Empreendedorismo da FEI, no BruHack (FEB/Unesp, 2016), no *Startup Weekend* de Taubaté (2017), na AvantIF (IFAL, Santana de Ipanema) e em uma competição na ETEP, em São José dos Campos.

4.6 Nova contribuição à EE: livro Ensino em empreendedorismo no Brasil no século XXI, em 2017

Em 2015, identificamos uma lacuna editorial de livros sobre Ensino de Empreendedorismo voltados a

¹³ Design Thinking, criado pela Ideo e divulgado por Tim Brown (2017), é uma abordagem centrada no ser humano para resolver problemas, unindo empatia, colaboração multidisciplinar e experimentação; objetiva atender necessidades com soluções tecnológicas viáveis e comercialmente sustentáveis, incentivando a aprendizagem por meio de testes rápidos e falhas controladas.

¹⁴ LSU significa Louisiana State University. O desafio de empreendedorismo internacional durou 10 horas e reuniu estudantes de MBA da LSU com alunos de graduação e pós da ESPM, em São Paulo; envolveu o desenvolvimento de ideias de negócios que poderiam ser introduzidas no mercado brasileiro. Eles participaram de palestras e trabalharam em times mistos com alunos selecionados de graduação e de pós da ESPM, apoiados por mentores. E apresentaram as adaptações aos modelos de negócios a uma banca de juízes.

¹⁵ ICE – Instituto de Cidadania Empresarial é uma ONG fundada em São Paulo, em 1999, é uma rede de empresários, investidores e filantropos que trabalham na agenda de inovação social, por meio da atuação colaborativa para gerar transformações socioambientais positivas. Site: <https://ice.org.br/>

um público amplo. Decidimos reunir experiências diversificadas de professores e pesquisadores do Brasil, representando diferentes regiões e instituições. Concluído o projeto, buscamos uma editora e encontramos a AltaBooks, que apostou na iniciativa apesar do desafio de articular 35 autores. Após meses de trabalho, revisões e negociações legais, publicamos o livro *Ensino em empreendedorismo no Brasil no século XXI: panorama, tendências e melhores práticas*, com 15 capítulos.

Em relação ao livro anterior, no capítulo *Panorama sobre a educação para o empreendedorismo* (Lopes, Lima & Nassif, 2017), discute-se o que é Educação Empreendedora (EE), adotando a definição da União Europeia (EU): “EE se refere ao desenvolvimento de habilidades e do espírito empreendedor pelos aprendizes, de modo que se tornem capazes de transformar ideias criativas em ação”. Trata-se de uma perspectiva ampla, na qual a competência empreendedora é transversal e aplicável por pessoas, grupos e organizações em diferentes contextos, embasando desenvolvimento pessoal, cidadania ativa, inclusão social e empregabilidade. Assim, a ação empreendedora sobre oportunidades conduz à geração de valor - financeiro, social e cultural (Lopes, Lima & Nassif, 2017, p. 23).

Nesse mesmo capítulo, incluímos o modelo de competências recém-lançado em relatório da União Europeia (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van Den Brande, 2016). Os autores definem competência empreendedora como a capacidade de transformar ideias e oportunidades em ação, mobilizando recursos - pessoais, materiais ou não materiais - controlados ou não pelo sujeito.

O EntreComp resultou de pesquisa aprofundada e consultas, chegando a 15 competências em três áreas: ideias e oportunidades, recursos e ação. Em ideias e oportunidades constam: identificação de oportunidades, criatividade, visão, maximização do valor das ideias e pensamento ético e sustentável.

É interessante notar que, entre os recursos, os autores incluem consciência de si e autoeficácia e motivação e perseverança - dimensões ligadas à pessoa do empreendedor -, alinhadas ao recurso efetual *saber quem eu sou*, da teoria de Efetuação (Sarasvathy, 2001). O EntreComp também contempla conhecimentos básicos de finanças e economia e mobilização de pessoas/terceiros, próximos aos recursos efetuais “saber o que eu sei” e “quem eu conheço”. Por fim, inclui mobilização de recursos, relacionada à iniciativa de localizar, buscar e administrar os recursos necessários ao projeto.

A área de ação reúne: tomar iniciativa, planejamento e administração, lidar com a incerteza, trabalhar com os outros e aprender com a experiência.

Esse quadro entende que a competência empreendedora evolui transversalmente ao longo do tempo. Cada competência se desenvolve em quatro patamares (fundamental, intermediário, avançado e especialista), desdobrados em dois níveis cada (oito níveis no total). O modelo completo reúne 442 resultados de aprendizagem, isto é, afirmações sobre o que o indivíduo sabe, compreende e é capaz de fazer ao concluir a aprendizagem naquele nível.

Os autores propõem usar o modelo para nortear o planejamento de cursos, programas e atividades de EE em diferentes contextos educacionais - incluindo objetivos e ambientes de aprendizagem, abordagens pedagógicas, estímulos, indicadores de desempenho e avaliação de resultados.

Para completar o entendimento de EE, a Comissão Europeia (European Commission, 2012, p. 44) indica critérios para que uma iniciativa de ensino seja considerada EE, devendo atender a pelo menos um deles:

1. Estimular atitudes e habilidades como iniciativa, criatividade, assumir risco, independência, autoconfiança, planejar para atingir objetivo

- dentre outras, que são básicas da mentalidade / comportamento empreendedor;
2. Ampliar a consciência dos alunos sobre as possibilidades de carreira como autônomo (autoemprego) e empreendedor;
 3. Utilizar metodologias práticas em que os alunos sejam engajados em projetos ou atividades fora dos limites da instituição de ensino, vinculando-os com a comunidade local ou do mundo dos negócios;
 4. Desenvolver habilidades básicas de negócios, conhecimento em como abrir e desenvolver atividade comercial ou social e instrumentalizar os alunos para criarem o próprio emprego ou se autogerirem.

O livro introduz temas como o Ensino de Empreendedorismo à Distância - desafios, soluções, metodologias híbridas e avaliação -, em capítulo de Newton M. Campos (FGV/EAESP). Também aborda a formação de professores de EE, ponto crucial: professores competentes e com mentalidade empreendedora criam experiências de aprendizagem estimulantes e desenvolvem competências empreendedoras dos alunos, ponto que conflui com a Comissão Europeia (2014) que lista condições para essa mentalidade docente. No capítulo 13, *A Prática da Formação de Professores de Empreendedorismo*, Hashimoto e Grisi (2017) contextualizam o ensino/formação em IES e apresentam o caso do Programa de Introdução ao Ensino de Empreendedorismo no Brasil, que qualificou 110 professores até 2015.

Alguns capítulos discutem avanços da EE em universidades. No capítulo 6, Noronha, Fowler e Sant'Anna (2017) analisam o Centro de Empreendedorismo da Unifei e seu papel no desenvolvimento de negócios de alto impacto e na promoção do empreendedorismo tecnológico. No capítulo 8, Mariano, Luck e Silva (2017) enfocam a construção de um espaço acadêmico para EE em uma IES pública: a Universidade Federal

Fluminense (UFF). Ali, a criação do Departamento de Empreendedorismo e Gestão resultou da evolução de ofertas no curso de Administração, do Minor de Empreendedorismo, do MBA Gestão Empreendedora e do curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais com ênfase em Empreendedorismo, difundindo a cultura empreendedora dentro e fora da instituição.

No capítulo 9, Tonholo, Caruaíba, Magalhães e Uchoa (2017) apresentam a EE em Alagoas, evidenciando uma trajetória em ascensão fora do Sudeste. Nesse estado, uma grave crise do governo (1997) foi o gatilho para iniciativas como o Softstart (criação de empresas de software) e a primeira incubadora do estado, com esforços coordenados de 11 instituições. Os autores descrevem outras ações e parcerias público-privadas, em Maceió e no interior, que fortaleceram a promoção do empreendedorismo.

O capítulo 11, de Tschá, Gomes e Guerra (2017), aborda a EE de forma transversal a partir do projeto Células Empreendedoras, em Pernambuco. Criada em 2008 por Genésio Gomes, a metodologia se difundiu por diversos cursos e instituições pernambucanas e chegou a outro estado, fomentando o empreendedorismo em abordagem transversal e coletiva. Os autores descrevem etapas e replicação e mostram como a iniciativa contribui para formar o ecossistema empreendedor local/regional - conceito introduzido no livro.

No capítulo 12, Linhares e Sousa (2017) tratam de *A Gamificação como Experiência Didática no Ensino de Empreendedorismo: Estudo de Caso: GestorBOX*, indicando passos para uso de jogos em ambientes de ensino e aprendizagem. Mostram como a gamificação cria uma metodologia interativa que estimula engajamento e aprendizagem - *aprender jogando e jogar aprendendo* - e como o GestorBOX cria um ambiente virtual atraente para desenvolver competências de decisão e gestão.

O professor Clóvis Ferratoni apresenta, no capítulo 15, a metodologia Team Academy, criada por

Johannes Partanen na University of Jyväskylä. No texto *Como aprender pelo invisível: breve relato e considerações sobre uma aplicação da metodologia do Team Academy*, relata como tem adaptado o método a currículos tradicionais de cursos superiores e de pós-graduação no Centro Universitário Senac e no Istituto Europeo di Design - IED São Paulo.

Pode-se dizer que o livro apresentou avanços conceituais e exemplos de iniciativas no Brasil, mostrando como professores têm desenvolvido ações e programas, fortalecendo universidades e ecossistemas empreendedores. Também evidencia metodologias novas e autóctones, soluções criativas com jogos, formação docente e adaptações de abordagens inovadoras de EE.

4.7 Outra contribuição: Termo de Referência em Educação Empreendedora, em 2020

Outra contribuição foi o *Termo de Referência em Educação Empreendedora*, elaborado a convite do Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora (CER Sebrae), que identificou a necessidade de um referencial teórico unificado sobre EE. Foi um trabalho extenso de pesquisa e redação, apoiado por muitas interações com a equipe técnica do CER - Jacqueline Cristina Lima e Lílian da Silva Botelho -, até chegar ao texto final, com cuidadosa diagramação e editoração. O Termo foi publicado em 2020 e está disponível gratuitamente, on-line, na plataforma do CER.

Em entrevista ao CER Sebrae (dezembro de 2022), intitulada “Conheça o Termo de Referência em Educação Empreendedora”, apresentei o Termo nos seguintes termos:

Ainda que a educação não consiga vislumbrar totalmente os desafios futuros, é possível preparar os jovens com competências para captar e

analisar informações, posicionar-se e buscar as melhores respostas e alternativas.

O Termo abrange grandes correntes de pensamento do empreendedorismo, discute o conceito de Educação Empreendedora, as competências empreendedoras e socioemocionais a desenvolver e apresenta técnicas e metodologias propícias ao desenvolvimento dessas competências.

Em relação às contribuições anteriores, é nesse livro que apresento uma síntese da evolução do pensamento sobre empreendedorismo, com as principais escolas e pensadores oriundos da Economia, Sociologia e Psicologia, além de influências mais recentes do século XXI. Entre elas, destaco a abordagem da Efetuação (*effectuation*), criada pela professora e pesquisadora Saras Sarasvathy (2001), e a Bricolagem de Baker e Nelson (2005).

Sarasvathy (2001), indiana radicada nos EUA e professora na Universidade da Virgínia, examinou o processo decisório de empreendedores experientes diante de um novo negócio em contexto de imprevisibilidade. Os achados mostraram que, em vez de planejar, eles construíam o futuro a partir de recursos já disponíveis, explorando oportunidades que surgiam durante o processo, definindo o que podiam perder e se adaptando às contingências. Na Efetuação, os recursos efetuais se relacionam com *quem eu sou*, *o que eu sei* e *quem eu conheço*; a partir deles, decide-se o que é possível fazer, focando na ação e nas interações com *stakeholders* para criar objetivos. São cinco os princípios: *pássaro na mão*, *perdas toleráveis*, *colcha de retalhos*, *limonada* e *piloto no avião*. Essa lógica é praticamente oposta à causação, na qual o empreendedor define o objetivo, levanta informações, estimativas e previsões, identifica os meios necessários e estrutura um plano racional e linear.

As consequências da Efetuação para a EE são profundas e contrastam com a pedagogia centrada em planos de negócios. Uma EE norteadada pela Efetuação

opera com outra mentalidade e tende a tornar a ação empreendedora mais acessível, pois não exige capital inicial, mas o uso dos recursos efetuais à mão. Pedagogicamente, implica no ensino experiencial: convida o aluno a criar e agir no mundo real, relacionar-se, apresentar ideias, perguntar como outros podem ajudar ou se comprometer e aprender com as interações. Ao focar em *quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço*, amplia a participação, sem demandar investimentos especiais para iniciar um projeto ou negócio.

A Efetuação tem afinidade com as metodologias ágeis, como - desenvolvimento de clientes, Lean Startup, Business Model Canvas, além de MVP, prototipação e pivotagem - já mencionadas.

A bricolagem empreendedora parte de um problema ou oportunidade e da disposição de responder usando, inicialmente, os recursos disponíveis (Baker & Nelson, 2005). Ela consiste em *virar-se com o que se tem*, combinando recursos disponíveis - ainda que escassos ou pouco adequados para enfrentar novos problemas e oportunidades (Baker & Nelson, 2005). Assim como a Efetuação, viabiliza um empreendedorismo frugal, possibilitando fazer muito com pouco (Michaelis et al., 2020).

Outra contribuição relevante do Termo é explicitar três categorias que norteiam iniciativas de EE: educação *sobre, para e através* do empreendedorismo (Lackéus, 2015), convergentes com abordagens indicadas pela Comissão Europeia (European Commission, 2012), e que implicam desenvolver de modo distinto conhecimentos, habilidades e atitudes.

O Termo também aborda competências socioemocionais - componentes das inteligências emocional e social -, relacionadas à capacidade de perceber e elaborar informações emocionais (intrapessoais) e sociais (interpessoais) (Gondim et al., 2014, p. 399). Elas sustentam o autoconhecimento, a gestão de objetivos de vida e os relacionamentos. Apresentamos o modelo da Casel (*Collaborative for Academic, Social,*

and Emotional Learning), com cinco competências: consciência de si, autogestão, consciência social, habilidades de relacionamento e tomada de decisão responsável.

Desenvolvemos o capítulo 6 sobre Prática, Métodos e Técnicas de EE, apresentando, entre outros: aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem baseada em projetos, sala invertida e o Método Berkeley de empreendedorismo (BMOE Bootcamp).

Na *Aprendizagem Baseada em Problemas*, os alunos enfrentam um desafio e devem resolvê-lo aplicando princípios conhecidos e/ou pesquisando novas soluções. A abordagem favorece interdisciplinaridade, análise, pensamento crítico, autonomia e trabalho em grupo. Seus quatro princípios são: foco no aluno, problemas pouco definidos, professor como facilitador e autenticidade (competências úteis para problemas reais futuros).

Aprendizagem Baseada em Projetos (Project Based Learning - PBL) é uma modalidade ativa e colaborativa, centrada no aluno, com construção coletiva de conhecimento interdisciplinar. Os alunos trabalham cooperativamente para responder a uma questão ou resolver um problema complexo e, no processo, desenvolvem competências contemporâneas como colaboração, trabalho com diversidade, pensamento crítico, criatividade e inovação.

Metodologia da Sala Invertida: surgida em 1996, foi criada por Lage, Platt e Treglia (2000, apud Valente, 2014), na Miami University (Ohio), com alunos demandados a assistir vídeos, ler materiais e resolver exercícios antes da aula. Inserida no ensino híbrido, permite ao professor focalizar dificuldades e dúvidas e aprofundar aplicações em sala, enquanto o ambiente *on-line* concentra conteúdos básicos e atividades de compreensão, fixação e pesquisa (Moran, 2015).

Método Berkeley de Empreendedorismo (BMOE Bootcamp): O método da Universidade de Berkeley engaja participantes em problemas e desafios a serem

resolvidos em equipes, de forma cooperativa, em um programa intensivo de quatro dias. Destina-se a pessoas interessadas em vivenciar projetos de empreendedorismo ou inovação e a profissionais, especialistas e professores de diferentes países e instituições.

4.8 Metodologia de vídeo-casos e sua aplicação à EE

A partir de 2018, quando a Profa. Saras Sarasvathy participou como palestrante internacional no X Egepe, a teoria de efetuação entrou fortemente em meu radar. Em 2020, a Profa. Saras contatou-me convidando a Anegepe a participar do Projeto SaSS Brasil¹⁶, parceria entre a Anegepe e a *Society for Effectual Action*, para elaborar materiais pedagógicos que ilustrassem o uso de efetuação por empreendedores brasileiros, com apoio de alunos de pós-graduação e outros pesquisadores. A equipe foi liderada pelo Professor Edmilson de Oliveira Lima (Uninove e diretor da Anegepe) e por mim, sob supervisão e orientação do Professor Glenn Wheatley (colaborador da professora Saras, então vinculado à Adelaide Business School e consultor internacional).

Entre 2020 e 2023, desenvolvemos uma abordagem pedagógica baseada em *video-casos*: vídeos curtos sobre empreendedorismo, acompanhados de um breve texto introdutório e questões de aprendizagem sobre a efetuação e outros conceitos. A criação do procedimento de elaboração e a coleção de 25 *video-casos*, distribuídos gratuitamente no site da ANEGEPE, constituem outra contribuição à EE. Os materiais

¹⁶ O Projeto SaSS objetiva identificar histórias de empreendedores, por meio de vídeos e textos, e disponibilizá-los aos educadores, gratuitamente, e pelo site da *Society for Effectual Action* (effectuation.org). A sigla advém dos membros do grupo inicial, liderado pela professora Sarasvathy.

foram desenhados para envolver ativamente os estudantes e funcionar bem em *smartphones*, dispositivos comuns mesmo entre populações de menor renda.

Nas buscas on-line, observamos como é difícil encontrar vídeos curtos, com narrativas inspiradoras, que exemplifiquem os princípios da efetuação e o processo empreendedor. Após selecionar o vídeo, os pesquisadores redigem um texto para contextualizar a trajetória do empreendedor e formulam questões para orientar a discussão e a aprendizagem dos alunos em subgrupos.

Como alternativa, também produzimos vídeos próprios a partir de entrevistas com empreendedores ou de sua participação em aulas. Em geral, isso exige roteiro semiestruturado, gera gravações longas e nem sempre com qualidade visual profissional, além de demandar edição. Ainda assim, os casos tendem a ser relevantes e ricos, compensando parte dessas limitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando ingressei no campo do empreendedorismo, ele ainda lutava por legitimação - e mais ainda a Educação Empreendedora (EE). Desde os anos 1990, pude testemunhar, participar e contribuir para o avanço desses campos no Brasil, sobretudo a partir da minha inserção na fundação e na direção da Anegepe.

Apesar dos avanços, compartilho a opinião de Fayolle (2013) de que a EE ainda carece de um quadro teórico sólido, que sustente conceitos didáticos, filosofia pedagógica e uma abordagem crítica. Assim, envolvidos com EE precisam ir além de repetir práticas, ampliando e aprofundando seu repertório teórico em áreas como filosofia, economia, sociologia, psicologia, educação e neurociência, que influenciam a educação e a própria EE.

As intervenções de EE precisam estar alicerçadas nos níveis ontológico e educacional, como apontam

Fayolle e Gailly (2008, p. 575). O nível ontológico trata das premissas e crenças do educador sobre o significado da EE e da educação no contexto do empreendedorismo, bem como os papéis do educador e do participante. A clareza dessas respostas deve preceder o desenho das iniciativas (Bécharde & Grégoire, 2005).

O nível educacional (ou operacional) se estrutura em cinco questões: por que (objetivos e metas), para quem (público-alvo), para quais resultados (avaliações), o que (conteúdos e teorias) e como (métodos e pedagogias) (Fayolle & Gailly, 2008, p. 575). Assim, o desenho de cursos, programas e intervenções deve estar coerentemente amarrado ao nível ontológico.

Há ainda um aspecto fundante: iniciativas de treinamento e educação precisam se basear em teorias de mudança e de desenvolvimento de atitudes, habilidades e competências, para que estímulos, exercícios, dinâmicas e conteúdos conduzam aos objetivos pretendidos. Esses objetivos devem ser compatíveis com maturidade e perfil do público, infraestrutura e recursos disponíveis; por isso, estruturar uma iniciativa de EE do zero é desafiador.

A EE é multifacetada: depende da definição de empreendedorismo (estrita ou ampla), da abordagem (sobre, para ou através), do público-alvo, duração, tipo de instituição, contexto e condições de contorno. Por isso, não é possível generalizar efeitos sem avaliar resultados e impactos, em diferentes níveis: participantes; criação e desempenho de empreendimentos; inovação (produtos, serviços, processos); impactos social/ambiental; e mudanças macroeconômicas.

A avaliação é complexa: demanda planejamento, tempo, recursos, exequibilidade e preparo de coordenadores, executores e avaliadores. Ainda assim, é necessária para verificar se os efeitos desejados ocorrem e, se não ocorrerem, permitir reexame e melhorias em edições futuras.

A replicação de modelos de EE testados, validados e com resultados comprovados é um caminho

menos trabalhoso e oneroso. No Brasil, há iniciativas consolidadas, sobretudo em programas de treinamento - como Empretec e Bota pra Fazer¹⁷ -, com o mérito adicional de incluir a formação de facilitadores.

No ensino formal, indico um programa sólido que interpreta a educação para o empreendedorismo como meio de capacitar alunos, promovendo independência, autorresponsabilidade e igualdade de oportunidades (Lindner, 2012, apud Leal et al., 2020). No mesmo horizonte, o projeto *Youth Start Entrepreneurial Challenges* (Erasmus+) foi desenvolvido por colaboração entre Ministérios da Educação, autoridades públicas e ONGs da Áustria, Dinamarca, Eslovênia, Luxemburgo e Portugal¹⁸. Baseia-se em modelo holístico/trino de desenvolvimento pessoal e socialização (responsabilidade social e cidadania) e avaliou impacto comparando três versões (extensiva, intensiva e estendida) por ensaios de controle randomizado (RCT), com grupos de tratamento e controle.

Os resultados foram encorajadores: em geral, a versão intensiva mostrou-se mais eficiente, embora com variações entre países. Houve efeitos positivos e significativos no nível secundário em engajamento escolar, confiança nas competências empreendedoras e aumento de intenções empreendedoras e ambição de trabalhar com inovação. No nível primário e básico, os efeitos foram mais limitados e os resultados desejados apareceram apenas na Áustria. Alunas apresentaram melhorias maiores em competências vistas como barreiras ao autoemprego (letramento financeiro, mobilização de recursos e gestão da incerteza). Observou-se ainda maior impacto em alunos

¹⁷ Essa metodologia de ensino de empreendedorismo era denominada FastTrac e foi elaborada pela Fundação Kauffman. Foi trazida para o Brasil pela Endeavor; foi implantada, a princípio, em diversas IES brasileiras, e depois, disponibilizada via entidades estudantis.

¹⁸ Disponível em português em: <http://www.youthstart.eu/pt/>. Para mais consultas: https://www.dge.mec.pt/projetos_EE#

com experiência prévia em EE social, sugerindo que múltiplas exposições são benéficas.

Um estudo recente com dados da Dinamarca (Nielsen, Heblich & Sarasvathy, 2025) identificou impacto da EE na escolha inicial de carreira e no ingresso no ensino superior. Na reforma de 2005, a Dinamarca exigiu ensino de empreendedorismo em escolas especializadas de ensino médio (técnicas e de negócios), enquanto escolas “gerais” permaneceram inalteradas e serviram como grupo de controle. Os resultados foram examinados em três vertentes, em até três anos após a formatura: (1) atividade empreendedora; (2) escolhas no mercado de trabalho; e (3) ingresso no ensino superior.

Na reforma de 2005, a Dinamarca exigiu o ensino de empreendedorismo em escolas especializadas de ensino médio (técnicas e de negócios), enquanto as escolas *gerais* permaneceram inalteradas e serviram como grupo de controle. Os resultados foram examinados em três vertentes, em até três anos após a formatura: (1) atividade empreendedora; (2) escolhas no mercado de trabalho após o ensino secundário; e (3) ingresso no ensino superior.

Os achados sugerem que ensinar empreendedorismo desde cedo aumenta em cerca de 40% a criação de startups, com vendas iniciais 39-45%, especialmente entre alunos com pais empreendedores. Os autores recomendam integrar empreendedorismo desde o ensino fundamental, com conteúdo e programas de apoio, enfatizando o uso de recursos acessíveis para promover autonomia; assim, uma cultura empreendedora fortalece capital humano e a sociedade diante de desafios.

Sarasvathy e Nielsen (2026) reforçam que empreendedorismo é capacidade humana e deve ser ensinado como ensinamos ciência, para mudar mentalidade e preparar pessoas para lidar com problemas e incerteza - inclusive no cenário de deslocamento com o uso de IA: “Será moldado por pessoas que podem olhar para o que têm, suas habilidades, suas redes,

suas comunidades, e construir algo novo a partir disso. Isso não é talento”.

Outro aspecto imprescindível na EE é o papel dos facilitadores e dos agentes da instituição. Para inspirar e servir de modelo, precisam de mentalidade e atitudes empreendedoras, além de conhecimento e experiência. Não se trata de ter todas as respostas, mas de estimular curiosidade, orientar buscas e atuar como nó de contato para outros agentes que apoiem iniciativas dos alunos. Assim, a cultura institucional pode facilitar a EE e ampliar conexões para além dos limites físicos, trazendo recursos e conhecimento complementares.

O debate atual da EE avançou para uma perspectiva ampla, na qual escolas e instituições de ensino são hélices do ecossistema empreendedor. Assim, devem incentivar vínculos e parcerias com agentes do entorno, repercutindo local e regionalmente. Professores, coordenadores e diretores são chamados a envolver-se com esse entorno e a atrair diferentes atores - começando por pais, organizações e instituições políticas - para tornar o processo educacional mais rico e pertinente.

Para pesquisadores, a EE segue como um amplo campo de estudos, com desafios e oportunidades para projetos nacionais e participação em iniciativas internacionais.

REFERÊNCIAS

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y & Van Den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework* (<http://europa.eu/!tx78fG>) pelo Joint Research Centre da Comissão Europeia - ©União Europeia.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>

Birch, D. G. W. (1979). *The Job Generation Process*. MIT Programme on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, US Department of Commerce.

Commission of the European Communities. (2003). *Green Paper - Entrepreneurship in Europe*. Brussels, COM (2003) 27 final. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0027:FIN:EN:PDF>

Consortium for Entrepreneurship Education. (2004). *National Content Standards for Entrepreneurship Education*. Kansas City, MO. https://entre-ed.com/#section-j0E_lenUoZ. Anteriormente era disponibilizado em www.entre-ed.org

Consultraining. (1994). *Relatório Final do Projeto de Entendimento Internacional (Cenários) das Pequenas e Médias Empresas PME's para o Banco Nacional S.A.*, v. 4, São José dos Campos, SP.

Cooley, L. (1991). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*, MPhil Thesis, Cranfield Institute of Technology, Cranfield, UK.

Emmendoerfer, M. L., Lima, E. Lopes, R. M. A. L & Paula, C. H. (2020). Caso para ensino na formação em empreendedorismo de instituições de ensino superior. In: Guimarães, P. B. V.; Carício, M. R., Lima, E. O. & Emmendoerfer, M. L. (Org.). *Empreendedorismo, Formação e Inovação Tecnológica em Instituições de Ensino Superior*. 1ª ed. São Paulo: Editora Motres, V. 8, p. 41-66.

Erasmus+ Programme of the European Union. (2018). *Youth Start Entrepreneurial Challenges*. Official Project Handbook. <https://share.google/NJE2qePKFjH5j7KHM>

European Commission. (2002). Final Report of the Expert Group. Best Procedure Project on Education and Training for Entrepreneurship (2002). *Enterprise Directorate General. Unit B.1 Improving Support Measures*. Brussels, Belgium. <https://share.google/HDB5YDGe1Ko1vS5KJ>

European Commission. (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/375/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Fillion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, S. P., Rawlings, L. B. & Vermeersch, C. M. J. (2018). *Avaliação de Impacto na Prática*. 2 ed. Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial.

Hashimoto, M., Lopes, R. M. A., Andreassi, T. & Nassif, V. M. J. (2012). *Práticas de Empreendedorismo: Casos e Planos de Negócios*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Hytti, U., and O’Gorman, C. (2004). What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*, 46(1), 11-23.

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Internet Archive. Evanston, Ill.: Row, Peterson.

Lackéus, M. (2016). Value Creation as Educational Practice - Towards a new Educational Philosophy grounded in Entrepreneurship? Tese (Doutorado). Division of Entrepreneurship and Strategy, Department of Technology Management and Economics. Sweden: Chalmers University of Technology. <https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/236812/236812.pdf>

Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education- What, Why, When, How*. OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development.

Leal, S., Paiva, T., Cagica, L., Figueiredo, I. & Redford, D. (2020).

Youth Start: Entrepreneurial Challenges Project Programme - An Innovative Way of Teaching. In Carvalho, L., Noronha, A. & Souza, C. (Eds.). *Learning Styles and Strategies for Management Students*. DOI: 10.4018/978-1-7998-2124-3.ch015

Lopes, R. M. A. (1999). *Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores - Empretec*. Dissertação (mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. São Paulo, s.n.

Lopes, R. M. A. (1999). Short-Term Results Evaluation of a Competence-Based-Training for Entrepreneurs - EMPRETEC Program. In: Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 1999, South Carolina. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley - MA: Babson College.

Lopes, R. M. A. Entrepreneurial Goals, Time Orientation and Psychological Types. In: Babson - Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 2002, Boulder. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park: Babson College, 2002. v. 2002.

Lopes, R. M. A. (2004). *Personalidade e Tipos Psicológicos de Empreendedores: Um Estudo Exploratório*. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. São Paulo, s.n., 210 p.

opes, R. M. A. & Mello, Álvaro A. A. (2005). Referenciais para refletir sobre a Educação Empreendedora nas IES Brasileiras. In: II Congresso de Administração da ESPM, 2005, Rio de Janeiro. *Anais do II Congresso de Administração da ESPM*. Rio de Janeiro: Publit, 2. p. 433-460.

Lopes, R. M. A. & Teixeira, M. A. A. (2007). The Case of São José dos Campos Public Primary Entrepreneurship Education: One of the Best Practices in Brazil. In: *17th Global Conference IntEnt 2007 - Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*. Gdansk.

Lopes, R. M. A. (2010). *Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lopes, R. M. A. (2010). Referenciais para a Educação Empreendedora. In: Lopes, R. M. A. (Org.). *Educação Empreendedora: Conceitos, Modelos e Práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Lopes, R. M. A. & Teixeira, M. A. A. (2010). Educação Empreendedora no Ensino Fundamental. In: Lopes, R. M. A. (Org.). *Educação Empreendedora: Conceitos, Modelos e Práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Lopes, R. M. (2015). *Competições internacionais ajudam empreendedores a testar plano de negócio*. Coluna no UOL. <https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/rose-mary-lopes/2015/05/08/competicoes-de-empreendedorismo-ajudam-a-testar-planos-de-negocios.htm>

Lopes, R. M. A. (2017). *Ensino de Empreendedorismo no Brasil* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.

Lopes, R. M. A. (2017). Contextualização sobre Empreendedorismo. In: Rose Mary Almeida Lopes. (Org.). *Ensino de Empreendedorismo no Brasil* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.

Lopes, R. M. A. (2017). O papel do Sebrae no ensino de empreendedorismo e o caso da Escola de Negócios Sebrae-SP Alencar Burti. In: Lopes, R. M. A. (Org.). *Ensino de Empreendedorismo no Brasil* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.

Lopes, R. M. A., Lima, E. & Nassif, V. M. J. (2017). Panorama sobre a educação para o empreendedorismo. In: Rose Mary Almeida Lopes. (Org.). *Ensino de Empreendedorismo no Brasil* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.

Lopes, R. M. A. (2020). *Termo de Referência em Educação Empreendedora* (1ª ed.). Belo Horizonte: SEBRAE-MG.

Lopes, R. M. A. (2020). *Conheça o Termo de Referência em Educação Empreendedora*. Entrevista feita por CER Sebrae. <https://cer.sebrae.com.br/visualizar/conheca-o-termo-de-referencia-em-educacao-empreendedora>

Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M. & Santiago, J. (1987). *The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing Countries*. Contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Submitted by McBer & Company to USAID, Office for Small, Micro and Informal Enterprise. Washington, DC.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc.

McClelland, D. C. (1962). Business Drive and National Achievement, *Harvard Business Review*, July-August, 99-112.

McClelland, A. G. & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Press.

Mello, A. (1995). Patterns and Profiles of the Brazilian Entrepreneurs: Data from Entrepreneurship Development Programs Sponsored by the Empretec Programme - UN and Sebrae, *Frontiers of Entrepreneurial Research*. ISBN: 0-910897-16-6

Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105969>

Moran, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. [Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. V. II] Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales (Orgs.). PG: Foca Foto-PROEX/UEPG. http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf .

MSI. (1990). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance* (Final Report). Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Submitted to USAID, Office for Small, Micro and Informal Enterprise. Washington, DC.

Nielsen, K., Heblich, S. & Sarasvathy, S.D. (2025). Nationwide entrepreneurship content in secondary schools: Impact on entrepreneurial careers. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 19, 567-584. DOI: 10.1002/sej.1551

Ronstadt, R. (1985). The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. *American Journal of Small Business*, Summer.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic

inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, (26)2, 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>.

Sarasvathy, S. & Nielsen, K. (2026). The Case for Teaching Entrepreneurship Like We Teach Science. *Entrepreneur & Innovation Exchange*. Disponível em: <https://lnkd.in/ei2k9eH6>. DOI: 10.32617/1399-69cab01c8746c

Schumacher, E. F. (1979). *O negócio é ser pequeno* (2ª ed.). Trad. Otávio Alves Velho. Rio de Janeiro, Zahar. O título do original desta obra, em inglês, é *Small is Beautiful*. A tradução em língua portuguesa é baseada na 6ª reimpressão, publicada em 1976, por Blond & Briggs, de Londres.

Valente, J. A. (2014). Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. *Educar em Revista, Curitiba, Brasil, Edição Especial*, 479-97. Editora UFPR. DOI: 10.1590/0104-4060.38645 <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/38645/24339>>.