

RCS&N

REVISTA CIÊNCIAS SOCIAIS & NEGÓCIOS

Volume 1, n.1, 2026

Editora-chefe:

Dra. Josefa Sônia Pereira da Fonseca



Universidade Estadual
de Santa Cruz - UESC



Universidade Estadual
de Santa Cruz - UESC

RCS&N

Revista Ciências Sociais & Negócios

Volume 1, n.1, 2026

Sumário

Empreendedorismo e educação empreendedora no nordeste brasileiro: ecossistemas, transformação territorial e pedagogias contextualizadas
Jacinto Jardim

Reflexões sobre as minhas contribuições no campo da educação empreendedora
Rose Mary Almeida Lopes

Determinantes da inovação e empreendedorismo feminino no agronegócio: uma análise da inclusão de gênero no Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO)
Joana Manuel Matusse Joaquim
António da Piedade Melo
Alexandre José Kulemedzana

Educação empreendedora, empreendedorismo social e sustentabilidade socioambiental: perspectivas para transformação e desenvolvimento sustentável
Solange Rodrigues de Santos Corrêa
Jacinto Jardim

Do Parque Tecnológico ao ecossistema empreendedor: vinte anos de fomento ao empreendedorismo inovador no SergipeTec
André Luiz Gusmão
Fernando Petrônio Ferreira de Matos
Cristiane Tavares Fonseca de Moraes Nunes

Natureza! Sujeito de direito: um bem a se compreender para empreender
Norma Sueli Padilha
Almeciano José Maia Junior
Solange Rodrigues de Santos Corrêa

Como desarrollar competencias emprendedoras en la Facultad Politécnica
Saúl Severiche Toledo
Claudia Lichtenstein Lechuga

Empreender, inovar, gerir negócios – o que é preciso saber?
Antonio Vico Mañas



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**

Empreendedorismo e educação empreendedora no nordeste brasileiro: ecossistemas, transformação territorial e pedagogias contextualizadas

Jacinto Jardim

Universidade Aberta de Portugal

<https://orcid.org/0000-0002-0600-3128>

jacinto.jardim@uab.pt

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.



Empreendedorismo e educação empreendedora no nordeste brasileiro: ecossistemas, transformação territorial e pedagogias contextualizadas

Jacinto Jardim¹

RESUMO

A educação empreendedora em territórios marcados por desigualdades estruturais exige abordagens capazes de articular aprendizagem, ecossistemas regionais e dinâmicas socioculturais locais. Este estudo analisa experiências apresentadas no 35.º Fórum Internacional Permanente de Educação para o Empreendedorismo (Fipee), realizado online sobre o empreendedorismo no Nordeste brasileiro, em diálogo com dados do Global Entrepreneurship Monitor Brasil 2024. A investigação adota uma abordagem qualitativa, documental e interpretativa, baseada na análise temática de relatos, documentos institucionais e evidências do fórum. Os resultados indicam que as iniciativas de maior potencial transformador são aquelas que articulam competências empreendedoras, redes institucionais, inclusão produtiva e valorização das identidades territoriais. O estudo consolida três conceitos autorais: educação empreendedora situada, pedagogias territorializadas e educação empreendedora como infraestrutura social. Propõe-se ainda o Modelo Sistêmico de Educação Empreendedora Territorializada, segundo o qual a eficácia da educação empreendedora depende da sua integração

¹ Universidade Aberta de Portugal
<https://orcid.org/0000-0002-0600-3128>
jacinto.jardim@uab.pt

com ecossistemas regionais, políticas públicas, redes colaborativas e práticas pedagógicas enraizadas nos territórios. Conclui-se que o Nordeste brasileiro deve ser compreendido não apenas pelas suas vulnerabilidades históricas, mas também como espaço produtor de inovação pedagógica, criatividade comunitária e desenvolvimento empreendedor territorializado.

Palavras-chave: educação empreendedora situada; pedagogias territorializadas; ecossistemas empreendedores; desenvolvimento territorial; inclusão produtiva; Nordeste brasileiro

INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, a educação empreendedora consolidou-se internacionalmente como uma das áreas emergentes mais relevantes na interseção entre educação, inovação, desenvolvimento econômico e transformação social. Inicialmente associada predominantemente à criação de empresas e ao desenvolvimento de competências de gestão, a área passou gradualmente a incorporar abordagens mais amplas, integrando criatividade, resolução de problemas, autonomia, colaboração, pensamento crítico e competências socioemocionais (Fayolle, 2013; Lackéus, 2015; Nabi et al., 2017). Paralelamente, os estudos mais recentes têm evidenciado que os impactos da educação empreendedora dependem fortemente dos contextos territoriais, culturais e institucionais onde as práticas educativas são implementadas (Thomassen et al., 2020; Jardim & Sousa, 2023).

Neste contexto, ganha relevância crescente a discussão sobre a necessidade de ultrapassar modelos universalistas e descontextualizados de educação empreendedora, especialmente em regiões periféricas marcadas por desigualdades estruturais, informalidade econômica, fragilidades institucionais e exclusão

social. Em muitos territórios latino-americanos, o empreendedorismo emerge simultaneamente como estratégia de sobrevivência, mecanismo de inclusão produtiva e possibilidade de transformação comunitária. Tal realidade exige abordagens educativas capazes de dialogar com as identidades locais, os ecossistemas regionais e os desafios concretos vividos pelas populações.

Os dados do Global Entrepreneurship Monitor Brasil 2024 revelam precisamente este cenário paradoxal. O país apresentou crescimento significativo da atividade empreendedora, atingindo 33,4% da população adulta envolvida em negócios iniciais ou estabelecidos, o equivalente a aproximadamente 46,9 milhões de brasileiros. Simultaneamente, a taxa de empreendedores potenciais alcançou 49,8%, indicando forte expansão do interesse em empreender. O relatório evidencia ainda o crescimento do empreendedorismo entre mulheres, pessoas mais velhas, indivíduos com baixa escolaridade e grupos socialmente vulneráveis, demonstrando que o empreendedorismo brasileiro continua profundamente atravessado por tensões entre oportunidade, necessidade, inclusão e precariedade.

No Nordeste brasileiro, estas dinâmicas assumem contornos ainda mais complexos. Apesar da persistência de desigualdades históricas, a região apresenta crescente dinamismo associado à economia criativa, turismo, bioeconomia, agronegócio familiar, energias renováveis e novos ecossistemas de inovação. As experiências analisadas no Fipee mostram que diferentes estados nordestinos vêm desenvolvendo iniciativas que articulam escolas, universidades, Sebrae, governos locais, incubadoras e organizações comunitárias em torno de práticas educativas territorialmente contextualizadas.

A análise destas experiências permite observar um deslocamento conceitual importante: o empreendedorismo deixa de ser compreendido apenas como formação empresarial e passa a assumir uma função educativa, comunitária e territorial. Em vez de

modelos centrados exclusivamente na criação de negócios, emergem práticas voltadas para protagonismo juvenil, inclusão produtiva, projeto de vida, inovação social e fortalecimento das redes locais. Neste sentido, o empreendedorismo aproxima-se de uma perspectiva transformadora da educação, dialogando com autores como Freire (1996) e Mezirow (2000), para os quais a aprendizagem ganha sentido quando conectada às experiências concretas dos sujeitos e às possibilidades de transformação da realidade.

É neste enquadramento que o presente estudo propõe três conceitos autorais centrais. O primeiro é o de educação empreendedora situada, entendido como um processo educativo enraizado nos contextos socioterritoriais e orientado para problemas, potencialidades e identidades locais. O segundo conceito corresponde às pedagogias territorializadas, caracterizadas por metodologias ativas, aprendizagem experiencial e articulação entre escola, comunidade e território. O terceiro conceito - educação empreendedora como infraestrutura social - constitui o principal contributo conceptual do artigo, defendendo que a educação empreendedora pode funcionar como mecanismo de fortalecimento do capital social, das redes colaborativas e da coesão territorial, especialmente em contextos periféricos.

Com base nesta perspectiva, o estudo propõe o Modelo Sistémico de Educação Empreendedora Territorializada, no qual competências empreendedoras, ecossistemas regionais, inclusão social e transformação territorial sustentável se articulam de forma interdependente. O modelo parte da premissa de que a eficácia da educação empreendedora em territórios vulnerabilizados depende da integração sistémica entre práticas pedagógicas contextualizadas, redes institucionais, políticas públicas e dinâmicas comunitárias.

A questão que orienta este estudo é: de que modo a educação empreendedora situada pode contribuir

para o fortalecimento dos ecossistemas regionais e para o desenvolvimento territorial no Nordeste brasileiro?

Metodologicamente, o artigo adota uma abordagem qualitativa, documental e interpretativa, baseada na análise temática dos documentos e experiências apresentados no 35.º Fipee, complementada pela utilização de dados do GEM Brasil 2024. A análise procura identificar padrões, categorias emergentes e dinâmicas territoriais associadas à educação empreendedora no Nordeste brasileiro, contribuindo para ampliar o debate internacional sobre empreendedorismo, desenvolvimento regional e inovação social a partir de uma perspectiva latino-americana crítica e territorialmente situada.

Do ponto de vista científico, o estudo procura contribuir para três debates principais. Primeiro, amplia a literatura sobre ecossistemas empreendedores ao enfatizar a centralidade das dimensões educativas, culturais e comunitárias nos processos de desenvolvimento territorial. Segundo, reforça a necessidade de compreender a educação empreendedora para além de abordagens economicistas e descontextualizadas. Terceiro, propõe uma leitura do empreendedorismo enquanto infraestrutura social de desenvolvimento, especialmente relevante para territórios periféricos marcados por desigualdades estruturais e vulnerabilidade social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ecossistemas empreendedores, território e desenvolvimento regional

A literatura sobre empreendedorismo tem vindo a deslocar-se de abordagens centradas no indivíduo empreendedor para perspetivas sistémicas, relacionais e territoriais. O empreendedorismo não depende apenas de características pessoais ou oportunidades

de mercado, mas da interação entre instituições, políticas públicas, cultura, redes, capital humano, conhecimento e condições territoriais (Guerrero et al., 2020; Stam, 2015).

A noção de ecossistema empreendedor permite compreender essa complexidade. Os ecossistemas correspondem a configurações de atores e recursos que, num determinado território, criam condições para o surgimento, desenvolvimento e sustentabilidade de iniciativas empreendedoras. Universidades, empresas, governos, incubadoras, organizações de apoio, escolas, comunidades e redes colaborativas não atuam de forma isolada; produzem, em conjunto, ambientes mais ou menos favoráveis à inovação e ao desenvolvimento regional.

Esta leitura aproxima-se da perspectiva da tripla hélice, ao destacar a interação entre universidade, governo e setor produtivo como motor da inovação. Contudo, em territórios marcados por desigualdades persistentes, esta abordagem precisa de ser ampliada. A sociedade civil, a cultura local, as redes comunitárias, a economia solidária e os saberes territoriais tornam-se dimensões decisivas para compreender a forma como o empreendedorismo se estrutura e produz efeitos sociais.

Neste sentido, o conceito de *territorial embeddedness* é particularmente relevante. O empreendedorismo ocorre sempre em territórios concretos, atravessados por histórias, identidades, assimetrias, recursos e instituições. A criação de valor empreendedor depende, por isso, da capacidade de mobilizar capital social, conhecimento local, redes de confiança e oportunidades situadas. Esta perspectiva dialoga com Jardim (2020), ao compreender as regiões empreendedoras como sistemas territoriais nos quais cultura empreendedora, políticas públicas, capital humano, universidades e redes colaborativas se articulam para favorecer processos de inovação e desenvolvimento.

Os dados do GEM Brasil 2024 reforçam esta leitura territorial e sistêmica. O relatório mostra que o empreendedorismo brasileiro envolve 33,4% da população adulta, correspondendo a cerca de 46,9 milhões de pessoas envolvidas em negócios iniciais ou estabelecidos. Esta magnitude revela que o empreendedorismo constitui não apenas fenómeno económico, mas também dimensão estruturante das trajetórias sociais, laborais e comunitárias no país.

Contudo, estes dados também evidenciam tensões relevantes. Em 2024, aproximadamente 45% dos empreendedores iniciais começaram um negócio por necessidade, após um aumento de 6,1 pontos percentuais face ao ano anterior. Esta informação aponta para o facto de, em territórios vulnerabilizados, o empreendedorismo expressar tanto oportunidade e inovação quanto precariedade, sobrevivência económica e ausência de alternativas formais de trabalho.

No Nordeste brasileiro, esta tensão ganha especial relevância. O 35.º Fipee evidenciou que a região apresenta simultaneamente dinamismo económico, diversificação produtiva e emergência de novos ecossistemas, mas continua marcada por desigualdades estruturais, informalidade, fragilidades educacionais e dificuldades de acesso a financiamento. Por isso, o empreendedorismo nordestino deve ser compreendido como fenómeno territorialmente situado, atravessado por recursos locais, redes institucionais, cultura comunitária e desafios históricos.

2.2 Educação empreendedora situada

A educação empreendedora consolidou-se nas últimas décadas como campo interdisciplinar orientado para o desenvolvimento de competências, atitudes e capacidades de ação em contextos de incerteza. A área evoluiu de uma perspectiva centrada na criação de empresas para abordagens mais amplas, associadas

à criatividade, autonomia, colaboração, resolução de problemas, aprendizagem experiencial e formação cidadã (Fayolle, 2013; Nabi et al., 2017; Jardim & Sousa, 2023).

Esta evolução permite compreender a educação empreendedora não apenas como formação para o mercado, mas como processo de desenvolvimento humano e territorial. A distinção entre ensinar *sobre*, *para* e *através* do empreendedorismo ajuda a clarificar esta mudança. Enquanto o ensino sobre empreendedorismo privilegia conhecimentos conceptuais, e o ensino para o empreendedorismo prepara para a criação de negócios, o ensino através do empreendedorismo valoriza experiências práticas, problemas reais, projetos colaborativos e aprendizagem situada.

É neste quadro que se propõe o conceito de “educação empreendedora situada”. Este conceito designa uma prática educativa enraizada nos contextos socioterritoriais, orientada para o desenvolvimento de competências empreendedoras em diálogo com problemas, recursos, identidades e oportunidades locais. Trata-se de uma abordagem que reconhece que a aprendizagem empreendedora não ocorre de forma abstrata, mas em relação com comunidades, instituições, culturas e ecossistemas concretos.

A relevância deste conceito é reforçada pelos dados do GEM Brasil 2024. O relatório mostra que 67,4% da população adulta brasileira afirma possuir conhecimento, habilidade e experiência necessários para iniciar um negócio, enquanto 49,8% dos não empreendedores declaram intenção de empreender nos próximos três anos. Estes indicadores revelam uma disposição empreendedora significativa, mas também colocam uma questão educativa central: como transformar intenção, autoconfiança e motivação em iniciativas sustentáveis, inclusivas e socialmente relevantes?

A resposta passa por modelos formativos que ultrapassem a transmissão técnica de conteúdos. O próprio GEM Brasil 2024 mostra que, embora 74,6% dos

empreendedores iniciais afirmem empreender para “fazer diferença no mundo”, 73,9% também indicam fazê-lo para “ganhar a vida porque os empregos são escassos”. Esta coexistência entre propósito transformador e necessidade econômica revela a importância de uma educação empreendedora capaz de trabalhar competências técnicas, socioemocionais, éticas e comunitárias.

Neste sentido, Jardim (2021) propõe um quadro de competências empreendedoras ajustado ao mundo global e digital, destacando dimensões como criatividade, iniciativa, resiliência, colaboração, pensamento crítico e capacidade de ação. Estas competências são particularmente relevantes em territórios onde os sujeitos precisam não apenas de criar negócios, mas também de construir alternativas de vida, participar em redes locais e responder a desafios comunitários.

As experiências analisadas no 35.º Fipee confirmam esta orientação. A educação empreendedora foi associada ao desenvolvimento de resiliência, autoconfiança, autonomia, pensamento crítico, competências socioemocionais e aprendizagem experiencial. Assim, a educação empreendedora situada emerge como conceito central para interpretar práticas formativas que articulam desenvolvimento pessoal, protagonismo juvenil, inclusão produtiva e transformação territorial.

2.3 Pedagogias territorializadas

O segundo conceito autoral mobilizado neste artigo é o de pedagogias territorializadas. Este conceito refere-se a práticas pedagógicas que integram metodologias ativas, aprendizagem experiencial, projetos reais e participação comunitária, tendo como referência os problemas, culturas, recursos e potencialidades dos territórios.

As pedagogias territorializadas diferenciam-se de abordagens padronizadas porque não tratam

o território apenas como local de aplicação de programas educativos. Pelo contrário, reconhecem-no como espaço epistemológico, cultural e político da aprendizagem. O território torna-se fonte de problemas, repertórios, narrativas, identidades e oportunidades. Esta perspectiva dialoga com Freire (1996), ao valorizar a leitura crítica da realidade, e com Mezirow (2000), ao compreender a aprendizagem como processo transformador.

No campo da educação empreendedora, esta abordagem aproxima-se das perspectivas que valorizam metodologias ativas, aprendizagem baseada em projetos, empresas simuladas, desafios de inovação, laboratórios territoriais e articulação entre escola, comunidade e ecossistema. Jardim e Sousa (2023) mostram que as tendências internacionais da educação empreendedora apontam precisamente para metodologias experienciais, digitalização, competências transversais e ligação a problemas reais.

As evidências do 35.º Fipee permitem concretizar este conceito. O fórum identificou práticas como o Projeto Despertar, olimpíadas de empreendedorismo, empresas simuladas, projeto de vida, formação docente, BNCC, competências socioemocionais e articulação entre educação integral, educação profissional e educação empreendedora. Estas experiências revelam que a educação empreendedora ganha densidade quando se aproxima da vida concreta dos estudantes, das instituições locais e das oportunidades territoriais.

A experiência de Pernambuco, por exemplo, evidencia a ligação entre educação integral, projeto de vida, mundo do trabalho e permanência escolar. Sergipe, por sua vez, destaca-se pela institucionalização curricular do empreendedorismo no ensino médio, formação docente e validação pelo Conselho Estadual de Educação. O Rio Grande do Norte evidencia a centralidade da escola pública, das empresas simuladas e das olimpíadas empreendedoras como dispositivos de protagonismo juvenil.

Estas experiências sugerem que as pedagogias territorializadas não são apenas metodologias didáticas, mas formas de mediação entre educação, comunidade e desenvolvimento regional. Elas tornam possível que os estudantes interpretem problemas locais, desenvolvam competências empreendedoras e participem de redes colaborativas. Esta dimensão é particularmente importante em territórios onde o empreendedorismo aparece, muitas vezes, como resposta à escassez de oportunidades, mas pode tornar-se também instrumento de criação coletiva de valor.

A partir da articulação entre literatura sobre ecossistemas empreendedores, desenvolvimento territorial e educação empreendedora, propõe-se um modelo conceitual que interpreta a aprendizagem empreendedora como processo territorialmente situado, mediado por redes institucionais, competências empreendedoras e dinâmicas colaborativas locais. O modelo sintetiza a tese central deste estudo: a educação empreendedora produz maior impacto transformador quando integrada aos ecossistemas territoriais e às especificidades socioculturais dos territórios.

2.4 Educação empreendedora como infraestrutura social

O terceiro conceito autoral proposto é o de educação empreendedora como infraestrutura social. Esta ideia constitui o contributo conceptual mais original do artigo. Defende-se que, em territórios periféricos, a educação empreendedora pode funcionar como infraestrutura imaterial de desenvolvimento, ao fortalecer redes, competências, confiança, participação comunitária e articulação institucional.

Tradicionalmente, o conceito de infraestrutura é associado a dimensões materiais, como transportes, energia, comunicações ou equipamentos públicos. Contudo, em processos de desenvolvimento

territorial, também existem infraestruturas sociais: redes de cooperação, instituições educativas, capital social, cultura colaborativa, capacidade organizativa e mecanismos de aprendizagem coletiva. A educação empreendedora pode atuar precisamente nesse plano, criando condições para que pessoas, instituições e comunidades convertam recursos locais em oportunidades de desenvolvimento.

Esta perspectiva amplia a visão convencional da educação empreendedora. Em vez de a compreender apenas como formação individual para abrir negócios, propõe-se entendê-la como dispositivo coletivo de fortalecimento territorial. Quando integrada a escolas, universidades, Sebrae, municípios, incubadoras, políticas públicas e organizações comunitárias, a educação empreendedora pode contribuir para criar ecossistemas mais colaborativos, inclusivos e resilientes.

Os dados do GEM Brasil 2024 reforçam esta necessidade. Embora o país apresente elevada atividade empreendedora, a formalização continua limitada: em 2024, apenas 39,0% dos empreendedores iniciais possuíam CNPJ. Além disso, a geração de ocupações revela forte presença do empreendedor solo: 42,5% dos empreendedores novos e 30,8% dos estabelecidos não geraram ocupações além da própria. Estes dados mostram que o desafio não é apenas estimular a intenção empreendedora, mas criar condições educativas, institucionais e territoriais para qualificar, formalizar e sustentar as iniciativas.

Também a transformação digital reforça esta discussão. Segundo o GEM Brasil 2024, 96,2% dos empreendedores iniciais já utilizam tecnologias digitais ou aplicativos para vender produtos e serviços, e 81,9% pretendem ampliar esse uso nos seis meses seguintes. Este dado revela oportunidades significativas, mas também exige competências, formação, acesso, literacia digital e suporte institucional. A educação empreendedora, entendida como infraestrutura social,

pode mediar esta transição, evitando que a digitalização amplie desigualdades já existentes.

As experiências do 35.º Fipee confirmam esta função infraestrutural. O fórum evidenciou que as práticas mais consistentes foram aquelas em que escolas, universidades, Sebrae, governos e comunidades atuaram de forma articulada. A educação empreendedora aparece, assim, como mecanismo de conexão entre atores, saberes, políticas e territórios.

2.5 Modelo Sistêmico de Educação Empreendedora Territorializada

A partir dos três conceitos anteriores, este artigo propõe o Modelo Sistêmico de Educação Empreendedora Territorializada. O modelo organiza a tese central do estudo: a eficácia da educação empreendedora em territórios periféricos depende da sua integração sistêmica com ecossistemas regionais, redes institucionais e práticas pedagógicas territorializadas.

O modelo articula cinco dimensões principais. A primeira é a educação empreendedora situada, que constitui o ponto de partida formativo. A segunda corresponde às competências empreendedoras, entendidas como capacidades de criatividade, autonomia, colaboração, resolução de problemas e ação em contextos de complexidade. A terceira dimensão refere-se aos ecossistemas regionais, compostos por escolas, universidades, Sebrae, incubadoras, políticas públicas e redes territoriais. A quarta dimensão integra inclusão social e inovação territorial, expressa em participação comunitária, inclusão produtiva, economia criativa e inovação social. A quinta dimensão corresponde à transformação territorial sustentável, associada ao desenvolvimento regional, fortalecimento comunitário, sustentabilidade e coesão territorial.

O contexto territorial periférico envolve todo o modelo, incluindo valores locais, identidade territorial,

capital social, cultura, desigualdade estrutural, vulnerabilidade e inovação comunitária. Esta moldura é decisiva: não se trata de aplicar um modelo universal a qualquer território, mas de compreender como as práticas educativas se reconfiguram quando entram em diálogo com realidades socioculturais concretas.

Assim, o modelo permite compreender que a educação empreendedora situada não atua isoladamente. Ela desenvolve competências, fortalece ecossistemas, ativa redes colaborativas, amplia inclusão produtiva e pode gerar efeitos territoriais cumulativos. A relação entre educação e território é, portanto, circular: a educação transforma o território, mas também é transformada por ele.

Esta perspectiva oferece um contributo para a literatura internacional ao propor uma leitura da educação empreendedora como prática situada, pedagogia territorializada e infraestrutura social. Ao fazê-lo, o artigo posiciona o Nordeste brasileiro não apenas como objeto empírico de análise, mas como espaço produtor de conhecimento sobre empreendedorismo, educação e desenvolvimento territorial.

Figura 1

Modelo conceitual da educação empreendedora situada e dos ecossistemas territoriais



O modelo conceptual evidencia uma relação sistémica entre educação empreendedora situada, desenvolvimento de competências empreendedoras, ecossistemas regionais colaborativos e processos de desenvolvimento territorial. As relações apresentadas não devem ser interpretadas de forma linear, mas como dinâmicas interdependentes e mutuamente reforçadoras, mediadas por fatores institucionais, culturais e territoriais.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza da investigação

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, exploratória e interpretativa, orientada para compreender as relações entre educação empreendedora situada, ecossistemas regionais e desenvolvimento territorial no Nordeste brasileiro. Esta opção metodológica é coerente com estudos que procuram analisar fenómenos complexos, multidimensionais e socialmente construídos, nos quais os significados, as práticas institucionais e as dinâmicas territoriais assumem centralidade analítica (Creswell & Poth, 2018).

O estudo parte da compreensão do empreendedorismo como fenómeno territorialmente enraizado e institucionalmente mediado, assumindo que os processos de aprendizagem, inovação e desenvolvimento regional emergem da interação entre atores, políticas públicas, redes colaborativas, instituições educativas e contextos socioculturais específicos. Neste enquadramento epistemológico, privilegia-se uma leitura interpretativa das experiências analisadas, procurando identificar padrões, convergências e categorias emergentes relacionadas com educação empreendedora, ecossistemas regionais e pedagogias territorializadas.

A escolha da abordagem qualitativa revela-se particularmente pertinente em territórios marcados

por desigualdades estruturais, informalidade econômica e forte diversidade sociocultural, onde metodologias exclusivamente quantitativas tendem a apresentar limitações na compreensão das dinâmicas institucionais, comunitárias e educativas. Neste sentido, o estudo procura captar não apenas iniciativas formais de empreendedorismo, mas também narrativas, práticas pedagógicas, formas de cooperação territorial e processos de construção coletiva de desenvolvimento.

Do ponto de vista conceitual, a investigação sustenta-se em três eixos analíticos centrais desenvolvidos ao longo do artigo: educação empreendedora situada, pedagogias territorializadas e educação empreendedora como infraestrutura social. Estes conceitos orientaram tanto a leitura teórica como a interpretação empírica das experiências analisadas.

3.2 Corpus empírico e contexto de análise

O corpus empírico foi constituído a partir das experiências apresentadas no 35.º Fórum Internacional Permanente de Educação para o Empreendedorismo (Fipee), realizado online em junho de 2025 sobre o empreendedorismo no Nordeste brasileiro. O evento reuniu investigadores, representantes institucionais, profissionais da educação, gestores públicos, especialistas do Sebrae e atores ligados ao desenvolvimento territorial nos estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

O Fipee constituiu-se como espaço privilegiado de observação científica, circulação de experiências e produção de conhecimento sobre educação empreendedora e desenvolvimento regional. A diversidade territorial e institucional dos participantes permitiu reunir evidências relacionadas com políticas públicas, metodologias educativas, estratégias de inclusão produtiva, práticas de inovação territorial e formas de

articulação entre educação e ecossistemas empreendedores.

O corpus analisado integrou:

- relatório sistematizado do fórum;
- transcrição das apresentações e intervenções realizadas durante o evento;
- notas de observação científica produzidas ao longo das sessões;
- documentos institucionais e materiais de apoio apresentados pelos participantes;
- evidências relacionadas com programas e iniciativas desenvolvidos nos estados analisados.

As experiências estaduais não foram tratadas como estudos de caso em sentido estrito, mas como unidades narrativas de evidência interpretadas comparativamente. Esta opção metodológica permitiu privilegiar uma leitura transversal das experiências, identificando convergências, especificidades territoriais e padrões emergentes relacionados com educação empreendedora, ecossistemas regionais e desenvolvimento territorial.

A relevância empírica do corpus foi reforçada pela complementaridade entre os dados do fórum e os indicadores apresentados no Global Entrepreneurship Monitor - GEM Brasil 2024, particularmente no que se refere à atividade empreendedora, empreendedorismo por necessidade, competências percebidas, uso de tecnologias digitais e intenções empreendedoras da população brasileira.

3.3 Procedimentos metodológicos

A investigação foi desenvolvida a partir de quatro procedimentos metodológicos complementares: análise documental, observação científica, análise narrativa e sistematização temática.

A análise documental incidu sobre relatórios, apresentações, documentos institucionais e materiais produzidos no âmbito do 35.º Fipee. Segundo Bowen (2009), a análise documental constitui procedimento relevante na investigação qualitativa por permitir examinar documentos como fontes sistemáticas de evidência, contribuindo para identificação de categorias, discursos e padrões interpretativos. No presente estudo, este procedimento possibilitou mapear estratégias educativas, práticas institucionais, políticas territoriais e iniciativas relacionadas com empreendedorismo e desenvolvimento regional.

A observação científica foi realizada durante o fórum, incidindo sobre interações, discursos, narrativas institucionais e debates produzidos pelos participantes. Este procedimento permitiu captar dimensões contextuais dificilmente acessíveis apenas através de documentos escritos, particularmente no que se refere às relações entre educação, território, inclusão produtiva e redes colaborativas.

A análise narrativa concentrou-se nas experiências apresentadas pelos representantes estaduais. Procurou-se compreender como os atores institucionais interpretam os desafios territoriais, estruturam estratégias educativas e mobilizam ecossistemas regionais para fortalecimento do empreendedorismo e da inovação territorial.

Por fim, procedeu-se à sistematização temática das evidências recolhidas. A análise seguiu um processo de codificação dedutivo-indutiva, articulando categorias derivadas da literatura científica com categorias emergentes identificadas no corpus empírico. Este procedimento aproxima-se da análise temática proposta por Braun e Clarke (2021), entendida como método flexível de identificação, organização e interpretação de padrões de significado em dados qualitativos.

A combinação destes procedimentos permitiu construir uma leitura interpretativa e comparativa

das experiências analisadas, articulando fundamentação teórica, evidência empírica e sensibilidade contextual.

3.4 Categorias analíticas

A análise foi estruturada em torno de cinco categorias analíticas principais:

1. ecossistemas regionais;
2. educação empreendedora situada;
3. competências empreendedoras;
4. inclusão produtiva e inovação territorial;
5. desenvolvimento territorial sustentável.

A categoria “ecossistemas regionais” procurou identificar formas de articulação entre universidades, escolas, governos locais, incubadoras, organizações de apoio, Sebrae e redes territoriais de inovação. A análise centrou-se particularmente nas dinâmicas colaborativas e nos mecanismos institucionais de fortalecimento do empreendedorismo regional.

A categoria “educação empreendedora situada” incidiu sobre metodologias pedagógicas, estratégias formativas, aprendizagem experiencial, projeto de vida e integração entre educação e território. Procurou-se compreender de que forma as iniciativas analisadas incorporam práticas pedagógicas territorializadas e sensíveis às especificidades socioculturais locais.

A dimensão das “competências empreendedoras” contemplou elementos como criatividade, autonomia, resolução de problemas, colaboração, pensamento crítico e competências socioemocionais. Esta categoria permitiu analisar como as experiências educativas procuram fortalecer capacidades individuais e coletivas associadas à ação empreendedora.

A categoria “inclusão produtiva e inovação territorial” incidiu sobre práticas relacionadas com

economia criativa, economia solidária, participação comunitária, empreendedorismo social e valorização cultural. O objetivo foi compreender como as iniciativas articulam empreendedorismo, inclusão e desenvolvimento local.

Por fim, a categoria “desenvolvimento territorial sustentável” procurou identificar evidências relacionadas com fortalecimento comunitário, coesão territorial, sustentabilidade, inovação institucional e ampliação das oportunidades económicas e educativas nos territórios analisados.

3.5 Validade interpretativa e limitações do estudo

A validade interpretativa da investigação foi reforçada através da triangulação entre literatura científica, análise documental, observação científica, análise narrativa e comparação transversal das experiências estaduais. A articulação entre diferentes fontes e procedimentos metodológicos contribuiu para aumentar a consistência analítica e reduzir riscos de interpretações excessivamente descritivas ou unilaterais.

A integração entre evidências qualitativas do 35.º Fipee e indicadores do GEM Brasil 2024 permitiu igualmente ampliar a robustez interpretativa do estudo, articulando leitura territorial, dados empíricos e tendências nacionais do empreendedorismo brasileiro.

Contudo, a investigação apresenta limitações inerentes à sua natureza qualitativa e exploratória. O estudo baseia-se predominantemente em narrativas institucionais, documentos e observação científica associada a um evento académico, não incluindo entrevistas aprofundadas, acompanhamento longitudinal ou mensuração direta dos impactos das iniciativas analisadas.

Além disso, as experiências estudadas correspondem a realidades territoriais específicas e não

permitem generalizações estatísticas para o conjunto do Nordeste brasileiro. Ainda assim, o estudo oferece contributos relevantes para compreensão das relações entre educação empreendedora, ecossistemas regionais e desenvolvimento territorial, particularmente ao evidenciar a importância das pedagogias territorializadas, das redes colaborativas e da educação empreendedora como infraestrutura social em territórios historicamente vulnerabilizados.

4 CONTEXTO REGIONAL: empreendedorismo no Nordeste brasileiro

O Nordeste brasileiro ocupa posição estratégica no contexto económico, social e territorial da América Latina. Composto por nove estados e reunindo aproximadamente um quarto da população brasileira, o território nordestino caracteriza-se por elevada diversidade cultural, ambiental e produtiva, coexistindo com profundas assimetrias históricas relacionadas com rendimento, infraestrutura, educação e oportunidades económicas. Ao longo das últimas décadas, contudo, a região tem evidenciado crescente dinamismo económico, diversificação produtiva e emergência de novos ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.

Esta transformação ocorre num contexto marcado por tensões estruturais. Por um lado, persistem desafios associados à informalidade laboral, vulnerabilidade socioeconómica, desigualdade territorial e fragilidade institucional. Por outro, observam-se processos de expansão universitária, interiorização do ensino superior, fortalecimento de políticas públicas, ampliação das redes de inovação e crescimento de setores económicos estratégicos. Estas dinâmicas contribuem para reconfigurar o papel do empreendedorismo no desenvolvimento regional.

Os dados do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM Brasil 2024* evidenciam a centralidade do

empreendedorismo na realidade brasileira. O relatório indica que 33,4% da população adulta do país está envolvida em negócios iniciais ou estabelecidos, correspondendo a cerca de 46,9 milhões de empreendedores. O Brasil apresenta ainda níveis elevados de intenção empreendedora: 49,8% dos não empreendedores afirmam pretender iniciar um negócio nos próximos três anos.

Embora o GEM não apresente todos os indicadores desagregados por estado nordestino, os dados nacionais ajudam a compreender tendências particularmente relevantes para a região.

Em 2024, cerca de 45% dos empreendedores iniciais afirmaram ter iniciado um negócio por necessidade, refletindo o aumento da instabilidade laboral e da escassez de oportunidades formais de emprego. Esta realidade adquire especial significado no Nordeste brasileiro, onde o empreendedorismo frequentemente surge articulado a estratégias de sobrevivência econômica, inclusão produtiva e adaptação às condições territoriais existentes.

Ao mesmo tempo, os indicadores do GEM revelam elevado nível de autopercepção empreendedora. Aproximadamente 67,4% da população adulta brasileira considera possuir conhecimentos, habilidades e experiência para iniciar um negócio. Este dado sugere a existência de importante capital empreendedor potencial, cuja concretização depende da capacidade de articulação entre educação, ecossistemas regionais, políticas públicas e oportunidades territoriais.

No Nordeste brasileiro, esta articulação assume características específicas. A literatura sobre empreendedorismo regional demonstra que territórios marcados por desigualdades estruturais tendem a desenvolver formas de empreendedorismo fortemente associadas à proximidade comunitária, à utilização de recursos locais, às redes sociais e às dinâmicas territoriais (Jardim, 2020). Nestes contextos, o empreendedorismo ultrapassa frequentemente a dimensão

estritamente empresarial, assumindo funções relacionadas com inclusão social, fortalecimento comunitário, valorização cultural e inovação territorial.

As experiências analisadas no Fipee confirmam esta leitura. O relatório do evento evidencia que o empreendedorismo nordestino se encontra fortemente ligado a setores como turismo sustentável, energias renováveis, agronegócio familiar, bioeconomia, economia criativa e tecnologia. Estas áreas revelam a crescente valorização dos recursos territoriais e das potencialidades locais como base para estratégias de desenvolvimento regional.

A expansão das energias renováveis constitui exemplo particularmente expressivo destas transformações. Estados como Bahia, Rio Grande do Norte e Ceará tornaram-se referências nacionais na produção de energia eólica e solar, atraindo investimentos e estimulando processos de inovação tecnológica, qualificação profissional e desenvolvimento económico regional. Do mesmo modo, o turismo sustentável e a economia criativa têm impulsionado iniciativas empreendedoras relacionadas com património cultural, gastronomia, artesanato, audiovisual e identidade territorial.

O agronegócio familiar e a bioeconomia assumem igualmente relevância crescente, sobretudo em territórios rurais e semiáridos. A valorização da agricultura familiar, das cadeias curtas de comercialização e dos produtos regionais favorece o fortalecimento de economias locais e de redes cooperativas territorializadas. Nestes contextos, o empreendedorismo aparece frequentemente associado à economia solidária, à cooperação comunitária e à inovação de base local.

Outro elemento relevante refere-se à transformação digital dos ecossistemas empreendedores. Segundo o GEM Brasil 2024, 96,2% dos empreendedores iniciais utilizam tecnologias digitais ou aplicativos para comercialização de produtos e serviços, enquanto 81,9% pretendem ampliar esse uso nos meses

seguintes. Esta tendência evidencia a crescente digitalização do empreendedorismo brasileiro, incluindo territórios historicamente afastados dos grandes centros tecnológicos.

Contudo, a expansão digital convive com limitações estruturais importantes. O acesso desigual à conectividade, à qualificação tecnológica e aos mecanismos de financiamento continua a dificultar a consolidação de iniciativas inovadoras em muitos territórios nordestinos. Além disso, os dados do GEM revelam baixa formalização dos negócios: apenas 39,0% dos empreendedores iniciais possuíam CNPJ em 2024. Este dado reforça a importância de políticas de apoio, educação empreendedora e fortalecimento institucional para sustentabilidade dos ecossistemas regionais.

A literatura sobre regiões empreendedoras sustenta precisamente que o desenvolvimento territorial depende não apenas de recursos econômicos, mas também da capacidade de articulação entre universidades, escolas, governos locais, incubadoras, organizações de apoio, capital humano e redes colaborativas (Guerrero et al., 2020; Jardim, 2020). Nesta perspectiva, os ecossistemas empreendedores são compreendidos como sistemas territoriais integrados, nos quais aprendizagem, inovação, governança e desenvolvimento regional se encontram profundamente interdependentes.

No Nordeste brasileiro, instituições como Sebrae, universidades públicas, institutos federais, parques tecnológicos, hubs de inovação e governos estaduais desempenham papel estratégico na consolidação destes ecossistemas. O 35.º Fipee evidenciou crescente expansão de programas de incubação, aceleração de startups, formação empreendedora, inovação pública e articulação entre educação e território. Contudo, os níveis de maturidade institucional permanecem desiguais entre estados e municípios.

É neste quadro que a educação empreendedora assume relevância estratégica. Em territórios marcados por vulnerabilidades históricas, a formação em-

empreendedora pode contribuir para fortalecer competências, ampliar capacidades de ação e consolidar redes territoriais de inovação. Quando articulada aos ecossistemas locais e às especificidades socioculturais dos territórios, a educação empreendedora tende a produzir efeitos que ultrapassam a criação de negócios, favorecendo inclusão produtiva, protagonismo juvenil e fortalecimento comunitário.

O Nordeste brasileiro apresenta, assim, características particularmente relevantes para reflexão sobre empreendedorismo, educação e desenvolvimento territorial. A coexistência entre desigualdades persistentes e forte capacidade de inovação local transforma a região num espaço privilegiado para compreender como práticas educativas, ecossistemas regionais e redes institucionais podem contribuir para construção de formas mais inclusivas e territorialmente enraizadas de desenvolvimento empreendedor.

5 RESULTADOS: evidências do 35.º Fipee

A análise das experiências apresentadas no Fipee permitiu identificar dinâmicas emergentes relacionadas com educação empreendedora, ecossistemas regionais, inclusão produtiva e desenvolvimento territorial no Nordeste brasileiro. Embora os estados analisados apresentem contextos institucionais e socioeconômicos distintos, observaram-se convergências significativas na forma como a educação empreendedora vem sendo mobilizada como estratégia de fortalecimento territorial e construção de capacidades locais.

As evidências recolhidas sugerem que as iniciativas de maior consistência não são necessariamente aquelas centradas apenas na criação de empresas, mas as que conseguem articular práticas pedagógicas, redes institucionais, participação comunitária e valorização das especificidades territoriais. Em vez

de modelos padronizados de formação empreendedora, as experiências analisadas apontam para abordagens territorializadas, colaborativas e socialmente orientadas.

A interpretação dos resultados foi organizada em quatro dimensões principais: (i) fortalecimento dos ecossistemas regionais; (ii) educação empreendedora e desenvolvimento de competências; (iii) inclusão produtiva e inovação territorial; e (iv) desafios estruturais e limites institucionais.

5.1 Ecossistemas regionais e articulação institucional

Um dos aspectos mais evidentes nas experiências analisadas refere-se ao fortalecimento progressivo dos ecossistemas empreendedores regionais. Em diferentes estados nordestinos observou-se crescente articulação entre universidades, escolas, Sebrae, governos estaduais, municípios, incubadoras, organizações comunitárias e iniciativas privadas ligadas à inovação e ao empreendedorismo.

Mais do que estruturas formais isoladas, os ecossistemas apresentados no Fipee revelam dinâmicas baseadas em cooperação institucional, redes territoriais e articulação entre educação e desenvolvimento local. Esta tendência confirma a perspectiva defendida por Jardim (2020), segundo a qual regiões empreendedoras dependem da interação sistêmica entre capital humano, políticas públicas, instituições educativas e cultura colaborativa.

No caso de Alagoas, destacou-se a consolidação de iniciativas ligadas ao turismo, economia do mar, agronegócio familiar e economia criativa. As intervenções evidenciaram o papel estratégico do Sebrae e das políticas estaduais de inovação na dinamização de pequenos negócios e projetos territoriais. Contudo, mais relevante do que a descrição setorial foi a percepção de

que o desenvolvimento empreendedor depende da capacidade de integrar atores institucionais, recursos locais e estratégias de formação.

Na Bahia, particularmente no contexto de Alagoinhas, observou-se forte valorização das redes territoriais e da economia solidária. As experiências analisadas indicam que os ecossistemas locais tendem a fortalecer-se quando articulam cultura, identidade territorial, participação comunitária e empreendedorismo criativo. Neste caso, o empreendedorismo assume função de mediação entre inclusão produtiva e valorização cultural.

Pernambuco apresentou um nível mais elevado de articulação entre educação, políticas públicas e desenvolvimento regional. As iniciativas analisadas revelaram uma abordagem sistêmica, integrando educação integral, competências socioemocionais, projeto de vida e empreendedorismo no quadro das políticas educativas estaduais. A centralidade atribuída à formação humana sugere compreensão ampliada do empreendedorismo como processo educativo e territorial, e não apenas econômico.

Os resultados mostram ainda que os ecossistemas regionais nordestinos se encontram em diferentes níveis de maturidade institucional. Enquanto alguns territórios apresentam estruturas mais consolidadas de apoio ao empreendedorismo, outros permanecem fortemente dependentes de lideranças específicas e iniciativas pontuais. Ainda assim, a tendência dominante aponta para ampliação das redes colaborativas e maior integração entre educação, inovação e governança territorial.

5.2 Educação empreendedora situada e desenvolvimento de competências

A educação empreendedora emergiu como eixo transversal das experiências analisadas, particularmente no que se refere ao desenvolvimento de competên-

cias, protagonismo juvenil e articulação entre aprendizagem e território. Em praticamente todos os estados representados no Fipee identificou-se deslocamento conceptual importante: o empreendedorismo deixou de ser entendido apenas como preparação para criação de negócios e passou a ser associado ao desenvolvimento humano, à autonomia e à capacidade de ação.

As práticas observadas aproximam-se do conceito de educação empreendedora situada proposto neste estudo. As iniciativas mais consistentes foram precisamente aquelas que relacionaram metodologias ativas, aprendizagem experiencial e resolução de problemas concretos com as realidades socioculturais dos estudantes e dos territórios.

No Rio Grande do Norte, destacou-se o Projeto Despertar, desenvolvido em parceria com o Sebrae, bem como as olimpíadas empreendedoras dirigidas a estudantes da educação básica. Mais do que incentivar comportamentos empresariais, as experiências analisadas procuraram fortalecer criatividade, protagonismo juvenil, competências socioemocionais e capacidade de intervenção comunitária.

A interpretação das evidências sugere que estas iniciativas funcionam como dispositivos de mobilização social e educativa, especialmente em territórios marcados por vulnerabilidade juvenil e escassez de oportunidades. O empreendedorismo aparece, neste contexto, como linguagem pedagógica capaz de fortalecer autoestima, participação e construção de projetos de vida.

As experiências pernambucanas reforçaram esta dimensão. A articulação entre educação integral, projeto de vida e metodologias ativas evidenciou forte preocupação com desenvolvimento de competências transversais, aprendizagem colaborativa e resolução de problemas reais. Observou-se que o empreendedorismo é trabalhado menos como disciplina isolada e mais como eixo estruturante da formação humana e cidadã.

No caso de Sergipe, destacou-se o processo de institucionalização curricular da educação empreendedora no ensino médio. A implementação formal da disciplina de empreendedorismo revelou preocupação com formação docente, interdisciplinaridade e integração entre aprendizagem empreendedora e desenvolvimento territorial. A relevância desta experiência reside não apenas na introdução curricular do tema, mas na tentativa de consolidar uma cultura educativa mais conectada aos desafios contemporâneos dos territórios.

Os resultados indicam ainda que o desenvolvimento de competências empreendedoras está fortemente associado a competências socioemocionais e relacionais. Criatividade, autonomia, colaboração, pensamento crítico, resiliência e resolução de problemas surgiram de forma recorrente nas experiências analisadas. Esta evidência converge com Jardim (2021), ao destacar que as competências empreendedoras devem ser compreendidas como capacidades amplas de ação em contextos complexos, e não apenas como competências empresariais.

5.3 Inclusão produtiva, inovação territorial e criatividade comunitária

Outro resultado particularmente relevante refere-se à forte presença da dimensão social e territorial do empreendedorismo nas experiências analisadas. Em diferentes contextos nordestinos, identificaram-se iniciativas que articulam empreendedorismo, inclusão produtiva, valorização cultural e participação comunitária.

Na Bahia, a economia solidária e a economia criativa surgiram como estratégias centrais de desenvolvimento local. As experiências analisadas mostraram que iniciativas empreendedoras ligadas à cultura, ao artesanato, à gastronomia e às redes comunitárias possuem elevada capacidade de mobilização territo-

rial. Neste caso, o empreendedorismo funciona não apenas como mecanismo económico, mas também como processo de afirmação identitária e fortalecimento das relações comunitárias.

Em Alagoas, setores como turismo sustentável, economia do mar e economia criativa foram apresentados como oportunidades estratégicas para geração de emprego e dinamização territorial. Contudo, as evidências sugerem que o diferencial competitivo destes setores reside precisamente na articulação entre recursos locais, cultura territorial e redes colaborativas.

As experiências do Rio Grande do Norte evidenciaram igualmente preocupação com diversidade e inclusão. A incorporação de grupos historicamente marginalizados em iniciativas de educação empreendedora revela compreensão ampliada do empreendedorismo como instrumento de participação social e democratização de oportunidades.

Estes resultados permitem interpretar o empreendedorismo nordestino para além da lógica tradicional da competitividade empresarial. Em muitos casos, empreender aparece associado à criação de respostas coletivas para desafios territoriais, à valorização de recursos locais e à construção de alternativas económicas mais inclusivas.

As evidências analisadas reforçam, assim, a pertinência do conceito de educação empreendedora como infraestrutura social. As experiências mais consistentes foram precisamente aquelas capazes de fortalecer redes, ampliar capital social, conectar instituições e criar ambientes colaborativos de aprendizagem e inovação territorial.

5.4 Desafios estruturais e limites institucionais

Apesar das potencialidades identificadas, os resultados também evidenciaram desafios persistentes para consolidação dos ecossistemas regionais e expan-

são da educação empreendedora no Nordeste brasileiro.

O acesso limitado a financiamento e capital de risco foi apontado de forma recorrente como obstáculo para sustentabilidade de iniciativas empreendedoras, sobretudo em territórios com menor capacidade institucional. Pequenos negócios, startups e projetos de inovação frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas com acesso a crédito, formalização e continuidade das ações.

Outro desafio relevante refere-se à necessidade de maior integração entre sistemas educativos, universidades, setor produtivo e políticas públicas territoriais. Embora tenham sido identificadas experiências significativas de cooperação institucional, muitos ecossistemas regionais ainda apresentam reduzida articulação sistêmica, dificultando transformação do conhecimento em desenvolvimento territorial mais estruturado.

As desigualdades educacionais e territoriais continuam igualmente a limitar a expansão das iniciativas. A sustentabilidade dos programas de educação empreendedora depende frequentemente de lideranças específicas, projetos temporários ou recursos institucionais instáveis. Em alguns casos, observou-se fragilidade na formação docente e dificuldade de integração curricular das metodologias empreendedoras.

Também a consolidação de pedagogias territorializadas enfrenta desafios importantes. A adaptação curricular, a interdisciplinaridade, o reconhecimento institucional e a articulação entre educação e território continuam a exigir investimento político, institucional e pedagógico.

Apesar destas limitações, as experiências analisadas revelam crescente capacidade de construção de ecossistemas colaborativos e estratégias territorializadas de desenvolvimento empreendedor. Os resultados sugerem que práticas educativas conectadas às realidades locais e integradas a redes institucionais possuem maior potencial para fortalecer inclusão produtiva, participação comunitária e desenvolvimento regional.

Tabela 1

Síntese comparativa das experiências estaduais apresentadas no 35.º Fipee

Estado	Foco principal	Estratégias educativas	Efeitos identificados	Principais desafios
Alagoas	Turismo, economia do mar e inovação	Parcerias institucionais e articulação territorial	Fortalecimento territorial e diversificação econômica	Financiamento e integração universidade-território
Rio Grande do Norte	Juventude e inclusão	Projeto Despertar e olimpíadas empreendedoras	Protagonismo juvenil e inclusão produtiva	Continuidade institucional
Pernambuco	Educação integral e projeto de vida	Metodologias ativas e competências socioemocionais	Participação escolar e formação cidadã	Infraestrutura e desigualdades educacionais
Sergipe	Institucionalização curricular	Disciplina de empreendedorismo e formação docente	Consolidação da cultura empreendedora	Sustentabilidade das políticas
Bahia	Economia solidária e criativa	Redes territoriais e valorização cultural	Inclusão comunitária e fortalecimento identitário	Ampliação das redes de apoio

Fonte: Elaboração própria com base no 35.º Fipee.

6 DISCUSSÃO

Os resultados analisados evidenciam que o empreendedorismo no Nordeste brasileiro não pode ser compreendido apenas a partir de abordagens centradas na criação de empresas ou na racionalidade econômica de mercado. As experiências apresentadas no 35.º Fipee revelam dinâmicas territoriais complexas, nas quais educação, redes institucionais, inclusão produtiva e desenvolvimento regional se articulam de forma interdependente. Neste sentido, o estudo reforça a necessidade de interpretar o empreendedorismo como fenômeno situado, relacional e institucionalmente mediado.

As evidências observadas convergem com a literatura contemporânea sobre ecossistemas empreendedores, particularmente no que se refere ao papel das redes colaborativas, da governança territorial e

do capital social na promoção do desenvolvimento regional (Guerrero et al., 2020; Stam, 2015). Contudo, os resultados também revelam especificidades frequentemente subestimadas pelos modelos dominantes produzidos em contextos urbano-industriais de elevada densidade tecnológica e forte disponibilidade de capital financeiro.

Enquanto parte significativa da literatura internacional privilegia ecossistemas centrados em startups tecnológicas, venture capital e inovação empresarial, os casos nordestinos analisados evidenciam territórios marcados por informalidade econômica, desigualdade estrutural, redes comunitárias e forte valorização da cultura local. Esta constatação aproxima-se da crítica desenvolvida por Jardim (2020), ao defender que regiões empreendedoras dependem de processos territorialmente enraizados, nos quais capital humano, cultura colaborativa, políticas públicas e identidade regional desempenham papel estruturante.

Neste quadro, a educação empreendedora situada emerge como contributo para o fortalecimento dos ecossistemas regionais. As experiências analisadas sugerem que práticas pedagógicas baseadas em metodologias ativas, aprendizagem experiencial, projeto de vida e resolução de problemas concretos produzem maior relevância quando articuladas às realidades socioculturais dos territórios. Esta evidência reforça as perspectivas de Nabi et al. (2017), Fayolle (2013) e Jardim e Sousa (2023), segundo as quais a eficácia da educação empreendedora depende da integração entre aprendizagem, experiência e contexto.

Ao mesmo tempo, os resultados permitem problematizar modelos formativos excessivamente padronizados e orientados apenas pela competitividade individual. Nos territórios analisados, a formação empreendedora assume dimensões mais amplas, relacionadas com participação comunitária, inclusão produtiva, fortalecimento identitário e desenvolvimento local. O empreendedorismo aparece, assim, menos

como finalidade exclusivamente econômica e mais como prática coletiva de construção de respostas aos desafios territoriais.

Esta interpretação aproxima-se das abordagens de empreendedorismo transformador e das pedagogias críticas da aprendizagem, que defendem a centralidade da participação, da experiência e da contextualização sociocultural nos processos educativos (Freire, 1996; Mezirow, 1997). No caso nordestino, as experiências analisadas revelam que a aprendizagem empreendedora tende a adquirir maior significado quando vinculada aos problemas concretos das comunidades, às identidades locais e às dinâmicas colaborativas dos territórios.

Neste sentido, as pedagogias territorializadas constituem um dos principais contributos conceptuais do estudo. Diferentemente de abordagens desconcontextualizadas, estas pedagogias reconhecem o território como dimensão epistemológica, cultural e política da aprendizagem. O desenvolvimento de competências empreendedoras deixa de ser concebido apenas como aquisição de capacidades empresariais e passa a envolver processos de construção coletiva de conhecimento, participação social e mobilização comunitária.

A análise das experiências estaduais evidencia ainda que práticas educativas isoladas tendem a apresentar menor capacidade de continuidade e impacto quando não integradas em ecossistemas colaborativos envolvendo escolas, universidades, municípios, incubadoras, organizações comunitárias e políticas públicas territoriais. Em contrapartida, as iniciativas mais consistentes foram precisamente aquelas que demonstraram maior articulação entre dimensões educativas, institucionais e territoriais.

Esta constatação reforça a pertinência do modelo conceptual proposto no estudo, segundo o qual a transformação territorial resulta da interação sistémica entre educação empreendedora situada, competências empreendedoras, ecossistemas regionais e

redes colaborativas. A aprendizagem empreendedora não deve, portanto, ser interpretada como processo individual isolado, mas como prática social mediada por instituições, políticas públicas, cultura local e relações comunitárias.

Os resultados também evidenciam a relevância da dimensão político-institucional para consolidação dos ecossistemas regionais. As experiências analisadas sugerem que governança multinível, cooperação interinstitucional e capacidade local de articulação constituem fatores decisivos para sustentabilidade das iniciativas. Esta interpretação converge com as perspectivas de smart governance e place-based development, ao destacar que o desenvolvimento regional depende da capacidade dos territórios de coordenar recursos, atores e estratégias de forma integrada.

Neste domínio, os contributos de Jardim sobre municípios empreendedores reforçam a importância das redes colaborativas, da governança territorial e das políticas públicas locais na dinamização dos ecossistemas regionais. Os resultados sugerem que o fortalecimento do empreendedorismo regional exige mais do que incentivos económicos isolados, dependendo igualmente da capacidade institucional dos territórios para criar ambientes colaborativos de aprendizagem, inovação e participação social.

Outro aspeto particularmente relevante refere-se à valorização da criatividade comunitária, da economia solidária e da inclusão produtiva nas experiências analisadas.

Diferentemente de modelos centrados apenas na competitividade empresarial, muitas iniciativas nordestinas associam empreendedorismo a cultura local, participação social e fortalecimento comunitário. Esta dinâmica revela especificidades importantes de territórios marcados por desigualdades persistentes, nos quais sobrevivência económica, identidade territorial e cooperação comunitária coexistem de forma interdependente.

Ao posicionar o Nordeste brasileiro como espaço de aprendizagem territorializada e inovação pedagógica, o estudo amplia a visibilidade das experiências latino-americanas no campo da educação empreendedora. As evidências analisadas sugerem que territórios historicamente vulnerabilizados não devem ser interpretados apenas como espaços de carência, mas também como produtores de conhecimento, criatividade social e alternativas sustentáveis de desenvolvimento.

Neste sentido, o artigo oferece contributos para três debates contemporâneos. Primeiro, amplia a compreensão do empreendedorismo como fenómeno territorialmente situado e institucionalmente mediado. Segundo, reforça a necessidade de abordagens pedagógicas adaptadas às realidades locais e culturalmente contextualizadas. Terceiro, contribui para consolidar perspectivas latino-americanas no campo dos ecossistemas empreendedores e do desenvolvimento territorial.

Do ponto de vista conceptual, o principal contributo do estudo consiste em defender a educação empreendedora como infraestrutura social de desenvolvimento territorial. Esta perspectiva permite ultrapassar leituras restritivas da educação empreendedora como mera preparação para o mercado, reconhecendo o seu potencial para fortalecer redes comunitárias, ampliar capacidades coletivas e dinamizar processos de inovação territorial.

Assim, o Nordeste brasileiro emerge não apenas como objeto empírico de análise, mas como espaço produtor de conhecimento sobre empreendedorismo, aprendizagem e desenvolvimento territorial em contextos marcados por elevada diversidade sociocultural e desafios estruturais persistentes.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o papel da educação empreendedora no fortalecimento dos ecossistemas empreendedores e nos processos de desenvolvimento territorial do Nordeste brasileiro, a partir das experiências apresentadas no Fipee. Os resultados evidenciaram que as dinâmicas empreendedoras observadas na região não podem ser interpretadas exclusivamente por modelos centrados na criação de empresas ou na racionalidade econômica de mercado. Pelo contrário, as experiências analisadas revelam formas de empreendedorismo profundamente influenciadas pelas especificidades socioculturais, institucionais e territoriais dos contextos locais.

A investigação demonstrou que as iniciativas com maior capacidade de continuidade e impacto são aquelas que articulam práticas pedagógicas ativas, desenvolvimento de competências empreendedoras, redes institucionais colaborativas e valorização das identidades territoriais. A articulação entre escolas, universidades, municípios, Sebrae, incubadoras e organizações comunitárias revelou-se particularmente relevante para consolidação de ecossistemas regionais mais integrados e colaborativos.

Neste sentido, o estudo reforça a ideia de que a educação empreendedora adquire maior relevância quando se encontra vinculada às realidades concretas dos territórios e às necessidades das comunidades. Mais do que simples preparação para o mercado, a aprendizagem empreendedora surge como processo de fortalecimento humano, participação social e mobilização territorial. As experiências analisadas mostram que criatividade, autonomia, protagonismo juvenil, cooperação e resolução de problemas locais constituem dimensões centrais das práticas educativas mais consistentes.

Do ponto de vista conceptual, o artigo propõe três contributos articulados. O primeiro consiste no

conceito de educação empreendedora situada, entendido como abordagem pedagógica que integra aprendizagem empreendedora, território e contexto sociocultural. O segundo refere-se às pedagogias territorializadas, que reconhecem o território como dimensão epistemológica, cultural e política da formação empreendedora. O terceiro - e principal contributo conceptual do estudo - consiste em compreender a educação empreendedora como infraestrutura social de desenvolvimento territorial, capaz de fortalecer redes colaborativas, ampliar capital social e dinamizar processos de inovação local.

O modelo conceptual desenvolvido reforça a ideia de que a mudança territorial não resulta de fatores isolados, mas da interação sistémica entre educação, competências, instituições, políticas públicas e ecossistemas regionais. Assim, a aprendizagem empreendedora deve ser compreendida como prática social mediada por relações territoriais, dinâmicas comunitárias e estruturas colaborativas de apoio ao desenvolvimento.

A investigação contribui igualmente para ampliar a visibilidade das experiências latino-americanas no debate internacional sobre empreendedorismo e educação empreendedora. Ao posicionar o Nordeste brasileiro como espaço de aprendizagem territorializada, inovação pedagógica e criatividade comunitária, o estudo procura contrariar leituras que reduzem territórios historicamente vulnerabilizados a espaços de carência estrutural. As evidências analisadas sugerem, pelo contrário, que estes territórios podem constituir laboratórios relevantes de inovação educativa, cooperação institucional e construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento.

Do ponto de vista das políticas públicas, os resultados indicam a necessidade de fortalecer estratégias integradas de educação empreendedora, governança territorial e desenvolvimento regional. A consolidação de ecossistemas colaborativos exige

investimento continuado em formação docente, metodologias ativas, incubação regional, redes de inovação e articulação entre sistemas educativos, universidades, municípios e organizações comunitárias. Além disso, impõe-se ampliar políticas de inclusão produtiva e democratização do acesso a oportunidades empreendedoras, sobretudo para jovens e grupos socialmente vulneráveis.

Naturalmente que esta investigação apresenta limitações inerentes à sua natureza qualitativa e exploratória. O estudo baseou-se predominantemente na análise documental, observação e sistematização temática das experiências apresentadas no Fipee, não incluindo entrevistas aprofundadas, acompanhamento longitudinal ou avaliação direta dos impactos das iniciativas analisadas. Futuras investigações poderão aprofundar estas dimensões através de estudos comparativos internacionais, análises longitudinais e desenvolvimento de indicadores específicos para avaliação dos efeitos territoriais da educação empreendedora.

Como agenda futura, destaca-se a relevância de observatórios regionais de educação empreendedora, redes internacionais de investigação sobre ecossistemas territoriais e modelos avaliativos mais sensíveis às especificidades socioculturais dos territórios latino-americanos. Iniciativas como a criação de uma Cátedra de Educação Empreendedora e o desenvolvimento de programas especializados de formação superior poderão contribuir para consolidação científica e institucional deste campo de investigação.

Em síntese, o Nordeste brasileiro evidencia que territórios marcados por desigualdades históricas podem simultaneamente constituir espaços de aprendizagem coletiva, criatividade comunitária e renovação dos ecossistemas regionais. Neste contexto, a educação empreendedora afirma-se não apenas como estratégia pedagógica, mas como infraestrutura crítica de desenvolvimento humano, coesão territorial e inovação socialmente orientada.

REFERÊNCIAS

Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *Global entrepreneurship monitor 2013 global report*. Global Entrepreneurship Research Association.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.

Global Entrepreneurship Monitor Brasil. (2024). *Empreendedorismo no Brasil 2024: Relatório executivo*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Guerrero, M., Liñán, F., & Cáceres-Carrasco, F. R. (2020). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: A comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57(4), 1733-1759. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00392-2>

Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, Dublin, Ireland.

Jardim, J. (2020). Regiões empreendedoras: Descrição e avaliação dos contextos, determinantes e políticas favoráveis à sua evolução. *Revista de Divulgação Científica AICA*, 12(1), 197-212.

Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356. <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>

Jardim, J. (2022). Competências empreendedoras para ser bem-sucedido no mundo global e digital: proposta de um quadro de referência. *Video Journal of Social and Human Research*, 1(2), 1-24. <https://doi.org/10.18817/vjshr.v1i2.24>

Jardim, J. (2024). Explanatory model of the impact of globalization on entrepreneurial education: Global policies, entrepreneurial behaviors and international networks. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(2), e2539. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2400>

Jardim, J. (2024). Impacto da educação empreendedora na capacitação para capitalizar oportunidades na era da interconetividade. In Jardim, J. & Rodrigues, E. V. (Eds.). *Educação empreendedora e cidadania: Novos paradigmas para um futuro colaborativo* (pp. 24-46). SkillsResearch.

Jardim, J., & Rodrigues, E. V. (Eds.). (2024). *Educação empreendedora e cidadania: Novos paradigmas para um futuro colaborativo*. SkillsResearch.

Jardim, J., & Sousa, M. J. (2023). Research and trends in entrepreneurship education. *Education Sciences*, 13(7), 673. <https://doi.org/10.3390/educsci13070673>

Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021). Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. *Education Sciences*, 11(8), 398. <https://doi.org/10.3390/educsci11080398>

Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Critical issues for fostering entrepreneurship in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank.

Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>

Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how*. OECD Publishing.

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>

Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>

O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 546-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.003>

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Jardim, J., & Wittberg, V. (2022). Fostering entrepreneurship intentions: The role of entrepreneurship education. *Journal of Small Business Strategy*, 32(1), 1-10. <https://doi.org/10.53703/001c.32489>

Porfírio, J. A., Felício, J. A., Carrilho, T., & Jardim, J. (2023). Promoting entrepreneurial intentions from adolescents: The influence of entrepreneurial culture and education. *Journal of Business Research*, 156, 113521. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113521>

Sebrae. (2024). *Empreendedorismo no Nordeste brasileiro: Tendências, desafios e oportunidades*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

Thomassen, M. L., Williams Middleton, K., Ramsgaard, M. B., Neergaard, H., & Warren, L. (2020). Conceptualizing context in entrepreneurship education: A literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 863-886. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0258>

Unesco. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Unesco Publishing.



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 Strodtbeck (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, Carnaúba, 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 Handboook. <https://share.google/NJE2qePKFjH5j7KHM>

European Comission. (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>>.



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**

Determinantes da inovação e empreendedorismo feminino no agronegócio: uma análise da inclusão de género no Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO)

Joana Manuel Matusse Joaquim

Universidade Eduardo Mondlane

<https://orcid.org/0000-0001-8669-7731>

joana.joaquim@uem.mz

António da Piedade Melo

Universidade Eduardo Mondlane

<https://orcid.org/0000-0002-6815-4810>

antonio.melo@uem.mz

Alexandre José Kulemedzana

Universidade Eduardo Mondlane

<https://orcid.org/0009-0002-0611-4036>

alexandre.kulemedzana@uem.mz

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 académica e das boas práticas editoriais.

Determinantes da inovação e empreendedorismo feminino no agronegócio: uma análise da inclusão de género no Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO)

Joana Manuel Matusse Joaquim¹

António da Piedade Melo²

Alexandre José Kulemedzana³

RESUMO

O presente artigo aborda a confluência entre o empreendedorismo feminino e a inovação tecnológica no setor agroalimentar moçambicano, tomando como base os resultados do Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO), implementado pela Universidade Eduardo Mondlane com o financiamento do Banco Mundial. O estudo investiga a integração de mecanismos de suporte técnico-financeiro e a incorporação de variáveis de género, em ecossistemas de incubação universitária, como determinantes para a conversão de ciência em startups escaláveis, propondo-se a analisar o impacto das estratégias de inclusão e

¹ Doutora em Estudos de Desenvolvimento - Docente do Departamento de Agricultura da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto, Universidade Eduardo Mondlane, Membro do PROINAGRO - CE-AFSN.

² Doutor em Fitotecnia - Docente do Departamento de Agricultura da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto, Universidade Eduardo Mondlane, Membro do PROINAGRO - CE-AFSN.

³ Mestre em Economia de Desenvolvimento - Docente do Departamento de Gestão da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto, Universidade Eduardo Mondlane, Membro do PROINAGRO - CE-AFSN.

das metodologias de incubação prática na capacidade de inovação e na viabilidade de modelos de negócio liderados por mulheres, tomando o PROINAGRO como unidade de análise. A pesquisa fundamenta-se no quadro teórico do *Gender-Aware Framework* de Brush et al. (2009) e nas teorias de inovação incremental (Amable, 1995), articulando estas perspetivas com a abordagem *learning by doing* (Kenneth, 1962). Para o efeito, adota uma abordagem qualitativa de estudo de caso, baseada na análise documental do PROINAGRO, acompanhamento prático e observação participante das startups em todas as fases do processo de incubação. Os resultados sugerem que o PROINAGRO se destacou pela inclusão estratégica de género, alcançando uma participação feminina de 45% entre os proponentes de startups, assim como pela eficácia da abordagem *learning by doing* na mitigação de barreiras tecnológicas. Evidencia-se, igualmente, que a inclusão de mulheres em ecossistemas de inovação não apenas promove a equidade de género, mas também amplia a diversidade de soluções resilientes orientadas para a promoção da segurança alimentar. Em suma, o fortalecimento institucional e o acesso a recursos tecnológicos são factores determinantes para a sustentabilidade das empresas lideradas por mulheres no contexto do agronegócio, sendo que a consolidação donexo género e inovação configura-se como um imperativo estratégico para potenciar a resiliência produtiva e a segurança alimentar no contexto moçambicano.

Palavras-chave: empreendedorismo feminino; inovação tecnológica; agronegócio; PROINAGRO; Moçambique.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio constitui a espinha dorsal da economia moçambicana, assegurando a subsistência de

cerca de 80% da população e contribuindo de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB). Apesar da sua relevância socioeconómica, o setor agroalimentar nacional continua marcado por baixos níveis de produtividade, reduzida agregação de valor e limitada integração em cadeias de valor competitivas. Conforme argumenta Mazzucato (2013), a inovação não emerge espontaneamente, dependendo da existência de instituições capazes de catalisar investimento, reduzir riscos tecnológicos e promover a transformação estrutural da economia. No contexto moçambicano, Mosca (2014) identifica como entraves centrais à modernização agrícola a persistência de sistemas produtivos de subsistência, a fraca capacidade tecnológica, o acesso limitado ao financiamento e as dificuldades de inserção em mercados competitivos.

Paralelamente, autores como Castel-Branco (2014) argumentam que o padrão histórico de crescimento económico em Moçambique tem sido predominantemente extrativo e pouco inclusivo, caracterizado pela dependência de recursos primários e pela limitada articulação entre ciência, inovação e desenvolvimento produtivo. Tal cenário evidencia a necessidade de políticas e iniciativas que promovam a diversificação económica por meio do conhecimento científico, da inovação tecnológica e da valorização do capital humano local. Neste sentido, a construção de ecossistemas de inovação voltados para o agronegócio apresenta-se como uma estratégia fundamental para impulsionar a industrialização agroalimentar e fortalecer a competitividade nacional.

É neste quadro que o empreendedorismo, particularmente o empreendedorismo feminino, assume crescente relevância como mecanismo de transformação económica e social. A literatura internacional consolidou importantes referenciais analíticos sobre o tema, destacando-se o framework desenvolvido por Brush et al. (2009), que propõe uma abordagem ampliada do empreendedorismo feminino através do modelo

dos 5 *M's*, *Market*, *Money*, *Management*, *Motherhood* e *Meso/Macro Environment*, enfatizando a influência das dimensões socioculturais, institucionais e políticas na criação e sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres. No contexto africano, Amoako e Lyon (2014) defendem que o empreendedorismo feminino tem sido historicamente condicionado por estruturas de informalidade e sobrevivência económica. Contudo, estudiosas africanas como Mama (2001) e Steady (2006) demonstram que a agência das mulheres africanas constitui um importante vetor de resiliência, inovação e reorganização das cadeias produtivas regionais.

Em Moçambique, embora as mulheres representem a maioria da força de trabalho agrícola, a sua participação em segmentos de maior intensidade tecnológica permanece limitada por fatores estruturais, incluindo desigualdades no acesso à terra, ao crédito, à formação técnica e às tecnologias digitais. Estudos desenvolvidos por Casimiro (2004) e Arthur (2014) evidenciam que as relações de género e as normas socioculturais continuam a restringir a autonomia económica feminina, comprometendo a inserção das mulheres em processos de inovação e liderança empresarial. Na mesma linha, Francisco (2015) argumenta que o desenvolvimento sustentável exige a superação de modelos centrados exclusivamente no crescimento económico, colocando o capital humano, especialmente o feminino, no centro das estratégias de transformação rural e inclusão produtiva.

Neste contexto, iniciativas de incubação tecnológica e empresarial assumem um papel estratégico na promoção de ecossistemas inclusivos de inovação. O Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO), implementado pela Universidade Eduardo Mondlane com financiamento do Banco Mundial, constitui um exemplo relevante desta abordagem. Estruturado a partir da lógica da “Triple Helix”, o programa articula academia, parceiros de desenvolvimento e mecanismos de suporte técnico-financeiro com o objetivo de

converter investigação científica em startups agroalimentares escaláveis. Ao incorporar a inclusão de género como um dos seus pilares estratégicos, o PROINAGRO reconhece que a participação económica das mulheres é condição indispensável para a promoção de um desenvolvimento sustentável, inclusivo e tecnologicamente orientado, conforme sustentado por Nuvunga (2013) e reforçado pelas reflexões de Ali (2020) sobre os desafios da transição digital em Moçambique.

Diante deste cenário, o presente artigo propõe-se a analisar em que medida a integração de mecanismos de suporte técnico-financeiro e a incorporação de variáveis de género, no âmbito do ecossistema de incubação universitária do PROINAGRO, contribuíram para a conversão de investigação científica em startups agroalimentares lideradas por mulheres. Com efeito, propõe-se analisar o impacto das estratégias de inclusão de género e das metodologias de incubação prática sobre a capacidade de inovação e viabilidade de modelos de negócio em startups lideradas por mulheres, tomando como unidade de análise o PROINAGRO. O estudo pretende, igualmente, contribuir para o debate académico sobre inovação, empreendedorismo feminino e desenvolvimento inclusivo no Sul Global, enfatizando o papel das universidades e dos programas de incubação na redução das desigualdades estruturais e na promoção de ecossistemas sustentáveis de inovação.

Para responder aos objetivos delineados, o presente estudo estrutura-se em cinco secções principais. Além da introdução, a segunda secção estabelece o enquadramento teórico, cruzando as teorias seminais de inovação com as perspetivas contemporâneas de género e desenvolvimento no Sul Global. A terceira secção detalha o percurso metodológico que, transcendendo a análise documental estrita, fundamenta-se num acompanhamento prático e na observação participante das startups em todas as etapas do processo de incubação. A quarta secção dedica-se à

apresentação e discussão dos resultados, estruturada em torno dos indicadores de desempenho e marcos de inovação alcançados. Finalmente, a quinta secção sintetiza as considerações finais, as limitações do estudo e as implicações para a promoção do empreendedorismo tecnológico.

Sob o ponto de vista ético e de integridade científica, o estudo observa estritos protocolos de confidencialidade. De modo a salvaguardar o sigilo industrial e a propriedade intelectual das soluções desenvolvidas, os nomes das representantes e as especificidades técnicas proprietárias das startups foram omitidos ou anonimizados. A análise privilegia, portanto, as tipologias de inovação, as trajetórias de aprendizagem e os impactos sistémicos observados desde o *hackathon* inicial até à fase de incubação prática, garantindo que o rigor académico não comprometa a viabilidade competitiva das iniciativas analisadas.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A fundamentação teórica do presente estudo estrutura-se a partir de uma abordagem interdisciplinar que articula contributos das teorias da inovação, dos sistemas de inovação agrícola, do empreendedorismo feminino e dos modelos contemporâneos de incubação tecnológica. Esta abordagem permite compreender, de forma integrada, as dinâmicas que condicionam a transformação da investigação científica em iniciativas empresariais sustentáveis no contexto do agronegócio moçambicano. Para tal, o enquadramento analisa, inicialmente, as bases conceptuais da inovação e da modernização agrícola, avançando posteriormente para as perspetivas de género no empreendedorismo e, por fim, para os modelos de incubação fundamentados na aprendizagem prática e na inovação orientada ao mercado.

2.1 Inovação no agronegócio: da destruição criativa à adaptação contextual

A compreensão contemporânea da inovação encontra um dos seus principais fundamentos teóricos na obra de Schumpeter (1934), que definiu a inovação como o motor da “destruição criativa”, processo através do qual novas combinações produtivas substituem modelos económicos obsoletos, impulsionando o desenvolvimento capitalista. Para Schumpeter, o empreendedor desempenha um papel central enquanto agente de mudança, sendo responsável pela introdução de novos produtos, métodos de produção, mercados e formas organizacionais. Todavia, a aplicabilidade desta perspetiva em economias periféricas e agrárias exige adaptações analíticas. Em contextos como o moçambicano, a inovação raramente assume a forma de ruptura tecnológica radical observada em economias industrializadas, manifestando-se, com maior frequência, através de processos incrementais de adaptação tecnológica, difusão de conhecimento e reorganização produtiva. Nesta perspetiva, Mosca (2014) argumenta que o principal desafio da agricultura moçambicana não reside apenas na criação de tecnologias inéditas, mas sobretudo na capacidade de incorporar inovação em sistemas produtivos marcados pelo dualismo estrutural entre a agricultura familiar de subsistência e os segmentos agroindustriais orientados ao mercado. A persistência de baixos índices de mecanização, reduzida produtividade e limitada articulação entre produção, transformação e comercialização reforça a necessidade de modelos de inovação adaptados às realidades locais.

Neste contexto, ganha relevância o conceito de Sistemas de Inovação Agrícola, desenvolvido por autores como Hall et al. (2006) e Spielman (2005), que desloca o enfoque analítico da inovação enquanto ato individual para uma perspetiva sistémica baseada

em redes de interação entre múltiplos atores. Segundo esta abordagem, a inovação emerge da interação dinâmica entre instituições científicas, agentes económicos, organizações governamentais, produtores e mecanismos de financiamento, sendo o conhecimento produzido coletivamente através da cooperação e da aprendizagem interativa.

A teoria da Tripla Hélice, formulada por Etzkowitz e t Leydesdorff (2000), reforça esta visão sistémica ao defender que os processos de inovação resultam da interseção estratégica entre universidade, governo e indústria. Neste modelo, as universidades deixam de atuar exclusivamente como instituições de ensino e investigação, assumindo igualmente funções empreendedoras orientadas para a transferência de tecnologia, incubação de empresas e promoção do desenvolvimento económico. Em países em desenvolvimento, esta perspetiva torna-se particularmente relevante, uma vez que a fragilidade do setor privado e dos ecossistemas nacionais de inovação exige uma participação mais ativa do Estado e das instituições académicas na promoção do empreendedorismo tecnológico.

A este respeito, Mazzucato (2013) argumenta que o Estado desempenha um papel determinante na construção de ecossistemas inovadores, especialmente em setores caracterizados por elevada incerteza tecnológica e reduzida capacidade de investimento privado. A autora introduz o conceito de “Estado Empreendedor”, defendendo que as grandes transformações tecnológicas históricas resultaram da atuação estratégica de instituições públicas capazes de assumir riscos, financiar investigação aplicada e criar condições estruturais para o surgimento de novos mercados. No contexto moçambicano, esta perspetiva evidencia a importância de programas de incubação universitária e de financiamento internacional na promoção da inovação agroalimentar.

Paralelamente, autores como Castel-Branco (2014) alertam que o padrão económico moçambicano con-

tinua excessivamente dependente de setores extrativos e de baixa incorporação tecnológica, limitando a capacidade de transformação estrutural da economia. Tal realidade reforça a necessidade de políticas públicas orientadas para a valorização da investigação científica, da industrialização agrícola e da inovação inclusiva, particularmente em setores com forte impacto social, como o agronegócio.

2.2 O *gender-aware framework*: repensando o sujeito empreendedor

A literatura clássica sobre empreendedorismo foi historicamente construída a partir de uma perspetiva universalista e aparentemente neutra em termos de género, frequentemente baseada em experiências masculinas e em contextos económicos ocidentais. Como resultado, durante décadas, as especificidades sociais, culturais e institucionais que condicionam a participação das mulheres nos processos empreendedores permaneceram marginalizadas na produção académica. Em resposta a esta limitação, emergiram abordagens críticas que passaram a incorporar a dimensão de género como variável central na análise do empreendedorismo. Entre os contributos mais relevantes destaca-se o *framework* desenvolvido por Brush et al. (2009), conhecido como modelo dos 5 *M's*. Este modelo amplia os tradicionais fatores de análise do empreendedorismo - *Market*, *Money* e *Management* - ao integrar as dimensões *Motherhood* e *Meso/Macro Environment*. Segundo as autoras, a atividade empreendedora feminina não pode ser compreendida isoladamente das estruturas familiares, das normas socioculturais, das políticas públicas e dos sistemas institucionais que moldam as oportunidades económicas disponíveis para as mulheres.

A relevância desta abordagem torna-se ainda mais evidente no contexto africano, onde o empreendedorismo feminino frequentemente emerge em

ambientes marcados por desigualdades estruturais, informalidade económica e fragilidade institucional. Mama (2001) e Steady (2006) argumentam que as mulheres africanas desenvolvem formas específicas de agência e resistência económica, mobilizando redes sociais, conhecimentos locais e estratégias coletivas para superar barreiras estruturais. Nesta perspetiva, o empreendedorismo feminino transcende a dimensão estritamente económica, constituindo igualmente um mecanismo de afirmação social, autonomia e transformação das relações de poder.

No contexto moçambicano, estudos conduzidos por Casimiro (2004) e Arthur (2014) demonstram que as mulheres continuam a enfrentar obstáculos significativos no acesso à terra, ao crédito, à educação tecnológica e aos espaços de decisão económica. Embora representem a maioria da força de trabalho agrícola, permanecem sub-representadas em segmentos empresariais de maior intensidade tecnológica e valor agregado. As autoras evidenciam que normas patriarcais, práticas consuetudinárias e assimetrias institucionais condicionam fortemente a capacidade das mulheres de acumularem capital produtivo e participarem em ecossistemas formais de inovação.

Sob esta ótica, o empreendedorismo feminino deve ser compreendido não apenas como escolha individual, mas como processo de negociação permanente com estruturas sociais, económicas e culturais. Tal perspetiva aproxima-se das reflexões de Nuvunga (2013), que associa o desenvolvimento sustentável em Moçambique à necessidade de inclusão efetiva dos grupos historicamente marginalizados nos processos de decisão económica e tecnológica. Assim, a inovação protagonizada por mulheres adquire igualmente uma dimensão emancipatória, ao desafiar estruturas de exclusão e ampliar as possibilidades de participação económica e social feminina.

Além disso, a literatura recente sobre inovação inclusiva sustenta que a diversidade de género nos

ecossistemas de empreendedorismo contribui para o aumento da criatividade, da capacidade adaptativa e da sustentabilidade organizacional. Ali (2020), a transição digital em Moçambique exige estratégias que integrem mulheres nos processos de inovação tecnológica, reduzindo desigualdades no acesso ao conhecimento e às ferramentas digitais. Neste sentido, programas de incubação orientados para a inclusão de género podem desempenhar um papel estratégico na democratização da inovação e na construção de modelos de desenvolvimento mais equitativos.

2.3 Modelos de incubação e a metodologia *learning by doing*

A transformação da investigação científica em produtos, serviços e modelos de negócio comercialmente viáveis requer a existência de estruturas institucionais capazes de reduzir os riscos inerentes aos processos de inovação. É neste contexto que emergem as incubadoras de empresas e os ecossistemas de aceleração tecnológica, concebidos como ambientes de suporte à aprendizagem, experimentação e validação de soluções inovadoras.

A fundamentação teórica destes modelos encontra um importante suporte na teoria do *Learning by Doing*, proposta por Arrow (1962). Segundo Arrow, a produtividade e a inovação resultam da experiência acumulada ao longo da prática produtiva, sendo o conhecimento gerado através da repetição, experimentação e resolução contínua de problemas. Esta perspetiva rompe com concepções lineares de aprendizagem, defendendo que o desenvolvimento tecnológico depende da interação entre conhecimento teórico e experiência prática.

Nas últimas décadas, esta abordagem foi incorporada em metodologias contemporâneas de empreendedorismo e inovação, destacando-se os modelos

Lean Startup, desenvolvido por Ries (2011), e Design Thinking, amplamente difundido por Brown (2008). Estas metodologias defendem processos iterativos de criação, prototipagem, validação e aprendizagem contínua, permitindo que empreendedores testem soluções em ambientes reais de mercado antes de realizarem investimentos de grande escala.

No contexto de países em desenvolvimento, a aplicação destas abordagens exige adaptações às especificidades locais. Conforme argumenta Ali (2020), a introdução de metodologias ágeis em ambientes rurais e em contextos de baixa literacia digital requer processos de mediação e “tradução tecnológica”, capazes de tornar o conhecimento técnico acessível às comunidades locais e aos empreendedores emergentes. Assim, as incubadoras não desempenham apenas funções técnicas ou financeiras, mas também pedagógicas e socioculturais, atuando como espaços de construção de competências e fortalecimento da confiança empreendedora.

Na mesma linha, Francisco (2015) defende que o desenvolvimento sustentável em Moçambique depende da valorização do capital humano através de processos de aprendizagem ativa, colaborativa e contextualizada. Sob esta perspetiva, as incubadoras universitárias assumem um papel estratégico ao aproximarem investigação científica, necessidades sociais e oportunidades de mercado. Através de mecanismos como hackathons, mentorias, pré-incubação, incubação e grants de financiamento, estas estruturas permitem que ideias científicas sejam progressivamente transformadas em soluções economicamente viáveis e socialmente relevantes.

Deste modo, os modelos contemporâneos de incubação deixam de ser entendidos apenas como espaços físicos de apoio empresarial, passando a configurar-se como ecossistemas de inovação e aprendizagem interativa. A incubadora torna-se, assim, o elo entre conhecimento académico, experimentação prática e

inserção mercadológica, contribuindo para a emergência de startups inovadoras capazes de responder aos desafios estruturais do desenvolvimento económico e social.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, baseada no método de estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, um fenómeno contemporâneo e complexo, a incubação de startups agroalimentares, no seu contexto real de implementação, onde as relações entre o fenómeno estudado e o contexto institucional, social e económico se encontram fortemente interligadas, conforme defendido por Yin (2014).

A escolha da abordagem qualitativa permitiu explorar não apenas os resultados do programa, mas também os processos, interações, desafios e dinâmicas de aprendizagem envolvidos na transformação de ideias científicas em modelos de negócio inovadores. Além disso, possibilitou compreender as dimensões sociais e de género associadas ao empreendedorismo feminino no contexto do agronegócio moçambicano.

3.1 Unidade de análise e contexto do estudo

A unidade central de análise é o Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO), implementado pela Universidade Eduardo Mondlane no âmbito das iniciativas de promoção da inovação e do empreendedorismo tecnológico. O estudo incidiu sobre as 13 startups que concluíram integralmente o ciclo de incubação entre outubro e dezembro de 2025.

O ecossistema de incubação abrangeu atividades desenvolvidas na Cidade de Maputo, através do Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (Ciuem), e na Província de Gaza, concretamente no distrito de Chókwè com mentores da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto (Esneec). Esta distribuição territorial permitiu analisar como os processos de inovação e incubação tecnológica se adaptam a diferentes realidades socioeconómicas, institucionais e territoriais de Moçambique, particularmente em contextos urbanos e rurais.

3.2 Técnicas de recolha de dados: triangulação metodológica

Com o objetivo de assegurar maior consistência, validade e fiabilidade dos resultados, recorreu-se à triangulação metodológica, combinando diferentes técnicas de recolha de dados. Segundo Denzin (1978), a triangulação permite cruzar múltiplas fontes de evidência, reduzindo limitações associadas à utilização de uma única técnica de investigação.

a) Análise documental

Foi realizada uma análise detalhada dos principais documentos institucionais e operacionais do programa, incluindo o Relatório Final do PROINAGRO (2025), os termos de referência das diferentes fases do processo de incubação, os planos de negócio elaborados pelas startups e as grelhas de avaliação técnica utilizadas durante a prototipagem e validação das soluções. A análise documental permitiu compreender os objetivos estratégicos do programa, os critérios de seleção, as metodologias adotadas e os resultados alcançados, possibilitando comparar as metas inicialmente definidas com os resultados efetivamente executados.

b) Observação participante

Os investigadores acompanharam diretamente todas as fases do processo de incubação, nomeadamente o Hackathon, a Pré-Incubação, a Incubação Prática e o Demoday. Esta observação participante possibilitou compreender as dinâmicas de interação entre incubados, mentores e gestores do programa, bem como os processos de tomada de decisão e resolução de problemas ao longo do desenvolvimento das startups. Além disso, a técnica permitiu identificar aspetos menos visíveis nos documentos formais, sobretudo as dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante os processos de liderança, desenvolvimento técnico e gestão dos projetos incubados.

c) Acompanhamento prático de campo

Foi igualmente realizado um acompanhamento contínuo das atividades desenvolvidas no Ciuem e em Chókwè, através da monitoria direta das sessões de mentoria, prototipagem e validação de produtos. Este acompanhamento permitiu observar a evolução prática das soluções desenvolvidas pelas startups, incluindo processos relacionados com formulação de produtos, desenvolvimento de embalagens, estratégias de comercialização e sistemas de monitorização tecnológica.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados com recurso à técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). Esta técnica permitiu organizar, categorizar e interpretar os dados qualitativos de forma sistemática, facilitando a identificação de padrões, relações e dimensões analíticas relevantes para o estudo.

A análise foi estruturada em torno de três dimensões principais:

Dimensão Operacional, centrada na avaliação da eficácia das metodologias de incubação utilizadas, particularmente as abordagens Lean Startup e Design Thinking, no contexto académico e rural moçambicano;

Dimensão de Género, orientada pela aplicação do *Gender-Aware Framework*, procurando compreender de que forma o suporte técnico-financeiro, incluindo os grants atribuídos às startups, influenciou a participação, liderança e autonomia das mulheres empreendedoras;

Dimensão de Inovação, dedicada à análise do nível de maturidade tecnológica dos protótipos desenvolvidos, considerando a evolução das soluções ao longo das diferentes fases de incubação.

3.4 Rigor ético e confidencialidade

O estudo observou os princípios éticos aplicáveis à investigação científica, assegurando a confidencialidade e a proteção das informações recolhidas. Todos os dados considerados sensíveis ou estratégicos foram anonimizados, especialmente aqueles relacionados com modelos de negócio, protótipos e processos tecnológicos em desenvolvimento.

A participação dos envolvidos ocorreu de forma voluntária, mediante consentimento informado, sendo garantido o respeito pelos princípios de sigilo institucional e proteção da propriedade intelectual das startups incubadas. O tratamento e apresentação dos dados seguiram igualmente as orientações éticas e científicas recomendadas para publicação académica na área das Ciências Sociais e Estudos Organizacionais.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

O PROINAGRO recebeu um total de 190 candidaturas provenientes de diferentes províncias da região Centro e Sul de Moçambique, demonstrando elevado interesse pelo empreendedorismo agroalimentar e pela inovação tecnológica no setor agrícola. Do processo de triagem e avaliação técnica, foram selecionados 20 grupos para participação no Hackathon, dos quais 13 startups concluíram integralmente o ciclo de incubação. As startups incubadas atuam em diferentes segmentos do agronegócio, nomeadamente: produção e processamento alimentar, irrigação inteligente, energias renováveis aplicadas à agricultura, produção de biofertilizantes, monitorização agrícola com drones, embalagens biodegradáveis, sistemas de incubação avícola e nutrição animal e formulação de rações.

Os dados do PROINAGRO demonstram que aproximadamente 45% das startups são de iniciativa feminina, actuando sobretudo nas áreas de produção, processamento e comercialização alimentar, irrigação inteligente, produção de biofertilizantes, embalagens biodegradáveis, nutrição animal e formulação de rações, assumindo funções de liderança, com participação directa nos processos de tomada de decisão, coordenação técnica e apresentação dos projectos.

Os projetos foram desenvolvidos principalmente na Cidade de Maputo e na Província de Gaza. O Programa desenvolveu-se em quatro fases de incubação, nomeadamente Hackathon, Pré-incubação, incubação prática, demoday. A fase de Hackathon constituiu o primeiro momento de estruturação das ideias de negócio. Durante esta etapa, as equipas participaram em sessões intensivas de ideação, resolução de problemas, modelação de negócios e desenvolvimento inicial de soluções inovadoras. Os resultados desta fase evidenciaram: consolidação preliminar das ideias de negócio, formação de equipas multidisciplinares, identificação de problemas concretos do setor

agroalimentar, desenvolvimento inicial de protótipos conceituais, fortalecimento das capacidades de apresentação e comunicação empresarial. Verificou-se o envolvendo estudantes, jovens empreendedores, investigadores e recém-graduados provenientes de diferentes áreas de formação. igualmente elevada participação juvenil e significativa presença feminina nas equipas selecionadas.

Na fase de pré-incubação, as startups receberam capacitação técnica e empresarial orientada para validação de mercado e estruturação dos modelos de negócio. Os participantes foram treinados em metodologia fundamenta-se na aplicação de frameworks de gestão ágil e ferramentas de modelagem de negócios para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Modelagem Ágil: Lean Startup, Design Thinking e Business Model Canvas. Planeamento Estratégico: Análise SWOT e Estratégias de Marketing. Comunicação & Operação: Pitch empresarial e Ferramentas digitais de gestão. Como resultado desta fase as startups refinaram os seus modelos de negócio, foram realizadas análises preliminares de mercado, desenvolveram-se planos financeiros básicos, melhorou-se a capacidade técnica de gestão dos projetos.

A fase de incubação prática correspondeu ao desenvolvimento, testagem e validação dos protótipos. As startups beneficiaram de mentorias técnicas especializadas, acompanhamento contínuo e utilização de laboratórios. Durante esta etapa, verificaram-se os seguintes resultados: desenvolvimento funcional de protótipos agroalimentares, produção experimental de biofertilizantes e rações, criação de embalagens biodegradáveis, implementação experimental de soluções de irrigação, testagem de sistemas tecnológicos de monitorização agrícola, melhoramento de produtos alimentares processados.

O Demo Day foi um espaço de demonstração dos resultados alcançados pelas startups, promover a sua visibilidade e facilitar a ligação com parceiros

institucionais, potenciais financiadores e outros actores relevantes do ecossistema de inovação e empreendedorismo. A realização do Demo Day permitiu alcançar resultados concretos e mensuráveis, alinhados com os objectivos definidos: graduação e avaliação das startups, participação e envolvimento dos actores do ecossistema, networking e articulação com parceiros, visibilidade e impacto do programa. O programa contribuiu para o reforço da cultura empreendedora, para a criação de oportunidades de networking e para a aproximação das startups a potenciais fontes de financiamento e apoio técnico.

As startups beneficiaram ainda de acesso a *grants* no valor de USD 2.714,86 (dois mil e setecentos e catorze dólares norte americanos e oitenta e seis centavos) por startup graduada.

Não obstante os avanços alcançados, foram identificados alguns constrangimentos durante o processo de incubação, nomeadamente: limitações de conectividade digital, insuficiência de equipamentos tecnológicos avançados (paines solares, drones etc.), dificuldades logísticas em contextos rurais. Adaptações inteligentes, como simulações e uso de recursos locais, mantiveram a integridade formativa e prepararam as startups para a fases posteriores (DemoDay e inserção no mercado, apesar dos desafios operacionais.

Os resultados demonstram que o PROINAGRO se consolidou como um ecossistema de inovação universitária orientado para a aprendizagem prática, validação na validação prática de protótipos e na capacitação técnica dos participantes, resultando em impactos tangíveis, como protótipos sustentáveis (ex.: biofertilizantes, embalagens biodegradáveis) e aquisição de competências e fortalecimento do empreendedorismo agroalimentar em Moçambique. O programa articulou investigação aplicada, incubação empresarial e desenvolvimento territorial, permitindo que ideias inicialmente concebidas

em ambiente académico fossem progressivamente transformadas em soluções com potencial de inserção no mercado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 O PROINAGRO como ecossistema de inovação agroalimentar

Os resultados obtidos demonstram que o PROINAGRO se consolidou como um ecossistema de inovação universitária orientado para a aprendizagem prática, validação tecnológica e fortalecimento do empreendedorismo agroalimentar em Moçambique. O programa articulou investigação aplicada, incubação empresarial e desenvolvimento territorial, permitindo que ideias inicialmente concebidas em ambiente académico fossem progressivamente transformadas em soluções com potencial de inserção no mercado.

A estruturação do programa em quatro fases sequenciais, Hackathon, Pré-Incubação, Incubação Prática e Demoday, evidencia uma abordagem alinhada às perspetivas contemporâneas de inovação incremental e aprendizagem iterativa. Esta lógica aproxima-se da conceção de inovação defendida por Schumpeter (1934), segundo a qual a inovação constitui um mecanismo de transformação económica através da introdução de novas combinações produtivas. Contudo, no contexto moçambicano, os resultados demonstram que a inovação assume predominantemente um carácter adaptativo e contextual, conforme argumenta Mosca (2014), ao analisar as limitações estruturais do setor agrário nacional.

A operacionalização do programa através do Ciuem, da Esnec e do CE-AFSN evidencia igualmente a aplicação prática da teoria da Tripla Hélice proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (2000). A articulação entre universidade, parceiros de financiamento e atores

produtivos permitiu criar um ambiente colaborativo de inovação, no qual investigação científica, capacitação técnica e empreendedorismo passaram a atuar de forma integrada.

A participação do Banco Mundial no financiamento do programa reforça igualmente a perspetiva do *Estado Empreendedor* defendida por Mazzucato (2013), segundo a qual processos de inovação em contextos de elevada incerteza tecnológica dependem do envolvimento ativo de instituições públicas e parceiros estratégicos na partilha de riscos e no financiamento da experimentação.

Além disso, a diversidade dos projetos incubados demonstra a emergência de novas dinâmicas de inovação no agronegócio moçambicano. As soluções desenvolvidas em áreas como biofertilizantes, irrigação inteligente, drones agrícolas, energias renováveis e embalagens biodegradáveis evidenciam uma gradual transição de modelos produtivos tradicionais para abordagens orientadas pela sustentabilidade, agregação de valor e incorporação tecnológica.

5.2 A Eficácia das metodologias de incubação e do learning by doing

Os resultados revelam que as metodologias de incubação utilizadas pelo PROINAGRO desempenharam um papel determinante no desenvolvimento das competências técnicas e empresariais das startups incubadas. A utilização de ferramentas como Lean Startup, Design Thinking, Business Model Canvas e metodologias ágeis permitiu criar um ambiente de aprendizagem prática baseado na experimentação contínua, validação de hipóteses e resolução de problemas reais.

Esta abordagem confirma os pressupostos da teoria do *Learning by Doing*, desenvolvida por Arrow (1962), segundo a qual a inovação e a produtividade resultam da experiência acumulada e da aprendizagem

adquirida através da prática. No caso do PROINAGRO, a aprendizagem não ocorreu apenas em sala de formação, mas sobretudo durante os processos de prototipagem, testagem de soluções e interação com desafios concretos do setor agroalimentar.

A fase de Pré-Incubação revelou-se particularmente relevante para o fortalecimento das capacidades empresariais das equipas. As formações em análise de mercado, marketing, gestão financeira, pitch empresarial e ferramentas digitais contribuíram para ampliar a capacidade dos incubados em estruturar modelos de negócio mais consistentes e orientados ao mercado. Este resultado evidencia que a incubação universitária contemporânea ultrapassa a dimensão exclusivamente técnica, integrando igualmente competências de gestão, comunicação e liderança empreendedora.

Por sua vez, a Incubação Prática permitiu validar os protótipos em contextos reais de utilização, aproximando investigação científica e necessidades concretas do mercado. A utilização de laboratórios, unidades experimentais e acompanhamento técnico especializado possibilitou que as startups transformassem ideias conceptuais em soluções funcionais e potencialmente escaláveis.

Estes resultados reforçam as reflexões de Francisco (2015), ao defender que o desenvolvimento sustentável em Moçambique depende de processos de aprendizagem ativa e contextualizada, centrados na valorização do capital humano e na experimentação prática. A incubadora assumiu, assim, o papel de elo entre teoria académica, inovação aplicada e viabilidade económica.

5.3 Inclusão de género e empoderamento feminino no ecossistema de inovação

Os resultados do estudo demonstram que a inclusão de género constituiu um dos elementos estratégicos do PROINAGRO. A participação feminina registada

no programa evidencia um esforço institucional para ampliar a presença das mulheres em espaços tradicionalmente marcados por desigualdades de acesso à tecnologia, financiamento e empreendedorismo.

A análise dos dados mostra que as mulheres participaram ativamente em áreas como processamento alimentar, desenvolvimento de produtos, sustentabilidade ambiental e gestão empresarial, assumindo igualmente funções de liderança em diferentes startups incubadas. Este aspeto revela uma mudança importante na configuração dos ecossistemas de inovação agroalimentar em Moçambique.

Os resultados dialogam diretamente com o framework dos 5 *M's*, desenvolvido por Brush et al. (2009), que enfatiza a influência dos fatores institucionais, sociais e culturais sobre o empreendedorismo feminino. No contexto analisado, verificou-se que o suporte técnico-financeiro proporcionado pelo programa contribuiu para reduzir algumas das barreiras estruturais enfrentadas pelas mulheres no acesso à inovação.

A atribuição de *grants*, mentorias especializadas e acesso a laboratórios criou condições mais favoráveis para a participação feminina em processos de experimentação tecnológica e desenvolvimento empresarial. Estes mecanismos foram particularmente importantes num contexto onde, conforme demonstram Casimiro (2004) e Arthur (2014), as mulheres continuam a enfrentar restrições estruturais no acesso a recursos produtivos, tecnologias e oportunidades económicas.

Embora a simulação teórica tenha sido uma estratégia de mitigação eficaz no curto prazo, a sustentabilidade das startups exige investimento urgente em infraestruturas físicas fixas (drones, laboratórios de prototipagem e conectividade rural). Além disso, os resultados sugerem que a incubação universitária pode funcionar como instrumento de empoderamento económico feminino, ao fortalecer competências técnicas, capacidade de liderança e autonomia

empreendedora. Nesta perspetiva, a inovação deixa de ser apenas um mecanismo económico, assumindo igualmente uma dimensão social e emancipatória, conforme defendem Mama (2001) e Steady (2006).

5.4 Desafios estruturais e limitações do processo de incubação

Apesar dos resultados positivos alcançados, o estudo identificou alguns desafios estruturais que condicionaram parcialmente o processo de incubação. Entre os principais desafios destacaram-se as limitações de conectividade digital, insuficiência de equipamentos tecnológicos especializados, dificuldades logísticas em áreas rurais e limitações de literacia digital entre alguns participantes.

Estas limitações evidenciam que a consolidação de ecossistemas de inovação em Moçambique continua dependente do fortalecimento das infraestruturas tecnológicas e institucionais. Em vários momentos do processo, particularmente durante as fases de prototipagem e monitorização tecnológica, algumas startups enfrentaram dificuldades relacionadas com acesso a equipamentos específicos, conectividade à internet e recursos técnicos avançados. Estes desafios confirmam igualmente as reflexões de Ali (2020), ao argumentar que a transição digital em Moçambique enfrenta desafios significativos relacionados com desigualdades tecnológicas e limitações de literacia digital, sobretudo em contextos rurais e periféricos.

Outro desafio identificado refere-se à sustentabilidade pós-incubação das startups. Embora o programa tenha proporcionado suporte técnico-financeiro inicial, os resultados sugerem que a escalabilidade das soluções dependerá do fortalecimento das ligações com mercados, investidores, cadeias de valor e instituições de financiamento. Tal constatação evidencia a necessidade de criação de mecanismos

permanentes de acompanhamento e aceleração após o término formal da incubação. Por outro lado, os desafios identificados revelam que a sustentabilidade dos ecossistemas de inovação em Moçambique ainda depende do reforço das infraestruturas tecnológicas, expansão das redes institucionais e criação de mecanismos de suporte contínuo às startups após a fase de incubação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu analisar a eficácia da inclusão de género em ecossistemas de incubação universitária, tomando o programa PROINAGRO como unidade de análise. O PROINAGRO constituiu uma experiência relevante de articulação entre universidade, inovação e empreendedorismo, evidenciando o potencial das incubadoras universitárias enquanto instrumentos de transformação económica e social. A estruturação do Programa em fases progressivas de Hackathon, Pré-Incubação, Incubação Prática e Demoday permitiu criar um ambiente de aprendizagem ativa, no qual os participantes desenvolveram competências técnicas, empresariais e de liderança através da experimentação prática e da validação contínua das soluções desenvolvidas.

O estudo evidencia que a aplicação de metodologias como Lean Startup, Design Thinking e *Learning by Doing* favoreceu a maturação dos modelos de negócio e a aproximação entre conhecimento científico e necessidades reais do mercado agroalimentar. Neste sentido, o PROINAGRO demonstrou que a inovação em contextos periféricos não depende exclusivamente de tecnologias disruptivas, mas também da capacidade de adaptar conhecimento científico às realidades socioeconómicas locais.

O estudo evidenciou igualmente que a conversão de ciência em negócios escaláveis no agronegócio

moçambicano não depende apenas da excelência técnica, mas da capacidade institucional de mitigar desigualdades estruturais através de mecanismos de suporte *Meso*.

No que se refere à dimensão de género, a inclusão feminina constituiu um elemento estratégico do Programa. O acesso a mentorias, *grants*, formação técnica e infraestruturas de incubação contribuiu para ampliar a participação das mulheres em espaços de inovação tecnológica e empreendedorismo agroalimentar, tradicionalmente marcados por desigualdades estruturais. As mulheres moçambicanas quando providas de suporte técnico-financeiro (os *grants*) e imersão prática (*learning by doing*), transcendem o empreendedorismo de necessidade para liderar inovações de oportunidade com elevado nível de maturidade tecnológica.

O estudo indicia que programas de incubação sensíveis ao género podem atuar simultaneamente como mecanismos de inclusão económica, fortalecimento da autonomia feminina e promoção do desenvolvimento sustentável. Portanto, o estudo expande o *Gender-Aware Framework* de Brush et al. (2009) ao demonstrar que, no Sul Global, o M de *Motherhood* e o contexto social não atuam apenas como barreiras, mas como vetores de relevância para a inovação frugal em segurança alimentar e resiliência climática. O estudo contribui para o aprofundamento do debate sobre inovação, empreendedorismo feminino e incubação universitária no Sul Global, particularmente em contextos africanos ainda pouco explorados na literatura internacional. Além disso, reforça a pertinência de abordagens interdisciplinares que integrem inovação tecnológica, inclusão de género e desenvolvimento territorial na análise dos ecossistemas empreendedores.

O estudo sugere que o modelo de *Triple Helix* (Academia-Governo-Parceiros Internacionais) é o caminho mais viável para a modernização do setor agrário em Moçambique. A criação de fundos de investimento

vinculados às universidades é vital para que protótipos promissores não morram na fase laboratorial por falta de capital inicial.

Em suma, o PROINAGRO evidenciou que a universidade pública moçambicana tem a capacidade de atuar como um motor de desenvolvimento inclusivo. Ao colocar a mulher no centro da inovação agro-alimentar, Moçambique não está apenas a promover a equidade, mas a garantir que o futuro da sua agricultura seja resiliente, tecnologicamente robusto e socialmente justo.

Recomenda-se que futuras iniciativas de incubação fortaleçam os mecanismos de acompanhamento pós-incubação, ampliem as redes de parceria com o setor privado e aprofundem estratégias específicas de inclusão digital e financeira para mulheres empreendedoras. Sugere-se igualmente a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar a sustentabilidade, escalabilidade e impacto socioeconómico das startups incubadas a médio e longo prazo. Não obstante, o estudo limitou-se ao ciclo de incubação imediato, que impossibilita aferir, neste momento, a taxa de sobrevivência das startups após o primeiro ano de mercado. Portanto, sugere-se a realização de um estudo longitudinal que acompanhe a trajetória pós-graduação destas empreendedoras, avaliando o seu impacto real na geração de emprego e na transformação das cadeias de valor locais.

REFERÊNCIAS

Amable, B. (1995). *Endogenous growth and cycles through radical and incremental innovation*. Cepremap.

Abuhussein T., Koburtay T. (2021). Opportunities and constraints of women entrepreneurs in Jordan: an update of the 5Ms framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), p. 1448-1475, doi: <https://doi.org/10.1108/>

Ali, R. (2020). *Digitalização e Emprego em Moçambique*. Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).

Ali, R. (2020). *Transformação digital e inovação em Moçambique: desafios e oportunidades para o desenvolvimento inclusivo*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane

Amoako, I. O., & Lyon, F. (2014). We don't trust even the church: The role of informal institutions in managing trust in inter-firm relationships in Ghana. *Journal of Business Research*, 67(6), p. 1222-1232.

Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, Oxford, 29(3), p. 155-173, 1962.

Arthur, M. J. (2014). *Género, Direitos e acesso à terra em Moçambique*. Maputo: WLSA Moçambique.

Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), p. 8-24.

Banco Mundial. (2024). *Mozambique Higher Education and Innovation Support Project*. Washington, D. C.: World Bank.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, Boston, 86(6), p. 84-92.

Casimiro, I. (2004). *Paz na Terra, Guerra em Casa: Feminismo e Organizações de Mulheres em Moçambique*. Maputo: Promédia.

Castel-Branco, C. N. (2014). *Crescimento Económico e Extractivismo em Moçambique*. Maputo: IESE.

De Magdalene, P. & Green, K. R. (2025). Gender and social entrepreneurship in turbulent waters: developing a gender-aware conceptual framework. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 17(1), p. 37-64, doi: <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2024-0064>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2. ed. New York: McGraw-Hill.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109-123.

Francisco, A. (2015). *Demografia e Desenvolvimento em Moçambique*. Maputo: IESE.

Francisco, A. (2015). *Desenvolvimento em Moçambique: crescimento económico sem desenvolvimento humano?* Maputo: IESE.

Hall, A. et al. (2006). From measuring impact to learning institutional lessons: an innovation systems perspective on improving the management of international agricultural research. *Agricultural Systems*, 78(2), p. 213-241.

Kenneth J. A. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing, *The Review of Economic Studies*, 29(3), june, p. 155-173, <https://doi.org/10.2307/2295952>

Mama, A. (2001). Challenging subjects: gender and power in African contexts. *African Sociological Review*, 5(2), p. 63-73.

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.

Mosca, J. (2014). *Agricultura Moçambicana: Evolução e Estruturas*. Maputo: Escolar Editora.

Nuvunga, A. (2013). *Governança Económica e Desigualdades em Moçambique*. Maputo: IESE.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Spielman, D. J. (2005). Innovation systems perspectives on developing-country agriculture: a critical review. *ISNAR Discussion Paper*, Washington, D.C.

Steady, F. C. (2006). *Women and leadership in West Africa: mothering the nation and humanizing the state*. New York: Palgrave Macmillan.

Universidade Eduardo Mondlane. (2025). *Relatório Final do Programa de Incubação de Negócios Agro-Alimentares (PROINAGRO)*. Maputo: UEM/CIUEM/ESNEC, 2025.

Universidade Eduardo Mondlane. (2025). *Termos de Referência do Hackathon PROINAGRO*. Maputo: UEM, 2025.

Universidade Eduardo Mondlane. (2025). *Guião Metodológico de Pré-Incubação e Incubação Prática do PROINAGRO*. Maputo: UEM, 2025.

Universidade Eduardo Mondlane. (2025). *Plano Estratégico da UEM: Inovação e Extensão Universitária*. Maputo: UEM.

Yang, Y., John, A. & Mohelská, H. (2025). The drivers of female entrepreneurship: A bibliometric analysis of the literature', *South African Journal of Economic and Management Sciences* 28(1), a6043. doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6043

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

World Bank. (2024). *Agribusiness and Innovation in Sub-Saharan Africa: Challenges and Opportunities for Gender Inclusion*. Washington, DC: World Bank Publications.



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**

Educação empreendedora, empreendedorismo social e sustentabilidade socioambiental: perspectivas para transformação e desenvolvimento sustentável

Solange Rodrigues de Santos Corrêa

Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

<https://orcid.org/0000-0002-6849-824>

srscorrea@uesc.br

Jacinto Jardim

Universidade Aberta de Portugal

<https://orcid.org/0000-0002-0600-3128>

jacinto.jardim@uab.pt

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.

Educação empreendedora, empreendedorismo social e sustentabilidade socioambiental: perspectivas para transformação e desenvolvimento sustentável

**Solange Rodrigues de Santos Corrêa¹
Jacinto Jardim²**

RESUMO

O presente estudo analisa as contribuições da Educação Empreendedora para o fortalecimento do empreendedorismo social e da sustentabilidade socioambiental, considerando as relações entre desenvolvimento humano, inovação social, universidades empreendedoras e ecossistemas de inovação sustentável. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e bibliográfica, fundamentada em revisão narrativa e analítica da literatura nacional e internacional sobre Educação Empreendedora, negócios de impacto, desenvolvimento sustentável e transformação social. Os resultados evidenciam que a Educação Empreendedora contemporânea vem ultrapassando abordagens centradas exclusivamente na criação de negócios e no desempenho econômico, passando a incorporar dimensões relacionadas à responsabilidade social, inclusão socioeconômica, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano. Além disso,

¹ Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DCAC), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus, Bahia, 45662-900, Brasil
Email: srscorrea@uesc.br

² Departamento de Ciências Sociais e Gestão, Universidade Aberta, 1250-100 Lisboa, Portugal
E-mail: jacinto.jardim@uab.pt

observou-se que universidades empreendedoras e ecossistemas de inovação desempenham papel estratégico na promoção de práticas voltadas à inovação social, ao empreendedorismo sustentável e ao fortalecimento do desenvolvimento territorial. Conclui-se que a Educação Empreendedora possui potencial relevante para formação de agentes comprometidos não apenas com geração de renda, mas também com transformação socioambiental sustentável e construção de modelos de desenvolvimento mais inclusivos, inovadores e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Educação Empreendedora; empreendedorismo social; sustentabilidade socioambiental; desenvolvimento humano; universidades empreendedoras.

INTRODUÇÃO

Os desafios econômicos, sociais e ambientais contemporâneos têm ampliado as discussões acerca do papel do empreendedorismo no enfrentamento de problemas coletivos e na promoção do desenvolvimento sustentável. Tradicionalmente associado à criação de negócios e à geração de riqueza, o empreendedorismo passou a incorporar dimensões relacionadas à responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e criação de valor coletivo, ampliando sua contribuição para além da esfera econômica (Kuratko, 2005; Lackéus, 2015; Dees, 1998).

Essa mudança aproxima-se da perspectiva de Sen (2010), para quem o desenvolvimento não deve ser reduzido ao crescimento econômico, mas compreendido como ampliação das capacidades humanas, das liberdades individuais e das oportunidades sociais. Sob essa ótica, iniciativas empreendedoras podem contribuir não apenas para geração de renda, mas também para promoção da inclusão social, melhoria

da qualidade de vida e fortalecimento do desenvolvimento humano.

Nesse contexto, a Educação Empreendedora vem assumindo papel relevante nas instituições de ensino superior ao estimular competências relacionadas à criatividade, inovação, resolução de problemas e adaptação a contextos complexos (Kuratko, 2005; Jardim, 2021). Além do desenvolvimento de competências empresariais, programas educacionais passaram a incorporar discussões sobre sustentabilidade, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, alinhando-se às diretrizes estabelecidas pela Agenda 2030 e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (United Nations, 2015). Nessa perspectiva, a abordagem do Triple Bottom Line destaca a necessidade de integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais na construção de modelos de desenvolvimento sustentáveis (Elkington, 1997).

A literatura também evidencia que a Educação Empreendedora pode contribuir para formação de indivíduos capazes de atuar na resolução de problemas sociais e ambientais por meio de processos inovadores e sustentáveis (Nabi et al., 2017; Jardim & Sousa, 2023; Corrêa & Jardim, 2025). Nesse cenário, o empreendedorismo social emerge como alternativa voltada à geração simultânea de impacto social e sustentabilidade econômica, buscando responder a demandas coletivas frequentemente não atendidas pelos mecanismos tradicionais de mercado (Yunus et al., 2010; Oliveira, 2004; Dees, 2001).

Paralelamente, o fortalecimento das universidades empreendedoras e dos ecossistemas de inovação ampliou a participação das instituições de ensino superior nos processos de desenvolvimento econômico e social. De acordo com o modelo da Tríplice Hélice, a interação entre universidades, empresas e governo favorece a produção de conhecimento aplicado, a inovação e o desenvolvimento regional (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2003). Nessa mesma direção,

Audretsch e Keilbach (2008), Stam (2015) e Spigel (2017) destacam que os ecossistemas empreendedores dependem da articulação entre atores institucionais, capital humano, redes colaborativas e mecanismos de apoio à inovação, constituindo ambientes favoráveis ao empreendedorismo e à sustentabilidade.

Apesar dos avanços observados na literatura, ainda são limitados os estudos que analisam de forma integrada as relações entre Educação Empreendedora, empreendedorismo social, sustentabilidade socioambiental e ecossistemas de inovação. Grande parte das pesquisas concentra-se na intenção empreendedora, na criação de negócios ou no desenvolvimento de competências empresariais, dedicando menor atenção à formação de empreendedores comprometidos com impacto social e sustentabilidade (Rideout & Gray, 2013; Henry & McGowan, 2016).

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a Educação Empreendedora pode contribuir para a formação de empreendedores orientados à transformação socioambiental e ao desenvolvimento sustentável?

O objetivo geral consiste em analisar as contribuições da Educação Empreendedora para o fortalecimento do empreendedorismo social e da sustentabilidade socioambiental. Especificamente, pretende-se: (i) discutir os fundamentos teóricos da Educação Empreendedora, do empreendedorismo social e do desenvolvimento sustentável; (ii) analisar a relação entre Educação Empreendedora, ecossistemas de inovação e transformação socioambiental; (iii) compreender o papel das universidades empreendedoras na promoção de práticas voltadas à sustentabilidade e ao impacto social; e (iv) refletir sobre as contribuições dos negócios sociais e das práticas empreendedoras sustentáveis para a inclusão socioeconômica e o desenvolvimento sustentável.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, desenvolvida por

meio de revisão bibliográfica narrativa e analítica, fundamentada na análise crítica da literatura nacional e internacional sobre Educação Empreendedora, empreendedorismo social, sustentabilidade socioambiental e ecossistemas empreendedores.

A relevância da pesquisa reside na necessidade de ampliar a compreensão sobre o potencial da Educação Empreendedora na formação de indivíduos capazes de conciliar inovação, responsabilidade social e sustentabilidade. Ao integrar contribuições provenientes do empreendedorismo social, do desenvolvimento humano e dos ecossistemas de inovação, o estudo busca contribuir para o debate acadêmico acerca da construção de modelos de desenvolvimento mais inclusivos, sustentáveis e socialmente responsáveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 Educação Empreendedora e Formação de Competências Transformadoras

A Educação Empreendedora tem assumido crescente relevância nas discussões acadêmicas e institucionais em virtude das transformações econômicas, sociais e tecnológicas que caracterizam a sociedade contemporânea. Inicialmente associada à criação de empresas e ao estímulo da atividade empresarial, sua abordagem foi progressivamente ampliada para contemplar competências relacionadas à inovação, criatividade, resolução de problemas, liderança e adaptação a contextos complexos (Kuratko, 2005; Lackéus, 2015).

Segundo Kuratko (2005), o empreendedorismo deixou de ocupar posição periférica nas instituições de ensino superior para tornar-se componente estratégico da formação profissional. Nessa perspectiva, a Educação Empreendedora não se limita à preparação para abertura de negócios, mas contribui para o

desenvolvimento da capacidade de identificar oportunidades, lidar com incertezas e atuar de forma inovadora em diferentes contextos organizacionais e sociais.

Essa ampliação conceitual é aprofundada por Lackéus (2015), que propõe uma abordagem centrada na criação de valor para a sociedade. Para o autor, a aprendizagem empreendedora deve estimular os estudantes a desenvolver soluções para problemas reais, aproximando educação, inovação e impacto social. Assim, o empreendedorismo passa a ser compreendido como processo de geração de valor econômico, social e ambiental.

Além das competências técnicas e gerenciais tradicionalmente associadas ao empreendedorismo, a literatura destaca a importância de competências socioemocionais, como autonomia, criatividade, pensamento crítico, colaboração e responsabilidade. Nabi et al. (2017) observam que programas de Educação Empreendedora podem influenciar atitudes, intenções e competências empreendedoras, ampliando a capacidade dos indivíduos de agir de forma inovadora diante de desafios complexos.

Nessa mesma direção, Jardim (2021) argumenta que a formação empreendedora deve responder às exigências de uma sociedade global e digital, integrando competências técnicas, humanas e éticas. Para o autor, o empreendedorismo constitui instrumento relevante para desenvolvimento da iniciativa, da capacidade de adaptação e da atuação responsável em contextos marcados por rápidas transformações sociais e tecnológicas.

Complementarmente, Jardim e Sousa (2023) ressaltam que a Educação Empreendedora pode contribuir para inclusão social e fortalecimento da cidadania quando articulada à inovação social e ao desenvolvimento sustentável. Essa perspectiva amplia o papel das instituições de ensino superior, que passam a atuar não apenas na formação profissional, mas também

na preparação de indivíduos capazes de compreender e enfrentar desafios sociais contemporâneos.

Embora não trate especificamente da Educação Empreendedora, Sen (2010) oferece importante contribuição teórica ao compreender o desenvolvimento como expansão das capacidades humanas. Sob essa ótica, processos educacionais voltados ao empreendedorismo podem favorecer a ampliação da autonomia, da participação social e das oportunidades individuais, reforçando o potencial da educação como mecanismo de desenvolvimento humano.

Por fim, observa-se crescente aproximação entre Educação Empreendedora, inovação social e sustentabilidade, especialmente após a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2015). Nesse contexto, programas educacionais passaram a incorporar discussões relacionadas à ética, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, ampliando a compreensão do empreendedorismo como instrumento de criação de valor e enfrentamento de desafios contemporâneos.

2.2 Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto

As transformações econômicas, sociais e ambientais contemporâneas ampliaram o interesse por modelos organizacionais capazes de conciliar sustentabilidade econômica e geração de valor social. Nesse contexto, o empreendedorismo social consolidou-se como abordagem voltada ao desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas coletivos, diferenciando-se das formas tradicionais de empreendedorismo centradas predominantemente no desempenho econômico (Dees, 2001).

Segundo Dees (2001), o empreendedorismo social caracteriza-se pela atuação de agentes comprometidos com a criação de valor social por meio da

inovação e da identificação de oportunidades voltadas ao enfrentamento de necessidades sociais. Nessa perspectiva, o objetivo central não consiste na maximização do lucro, mas na geração de impacto positivo e duradouro para indivíduos, comunidades e grupos socialmente vulneráveis.

Os empreendimentos sociais distinguem-se tanto das organizações empresariais tradicionais quanto das iniciativas assistencialistas, uma vez que buscam combinar mecanismos de gestão, inovação e sustentabilidade financeira com objetivos voltados à promoção do bem-estar coletivo (Oliveira, 2004). Dessa forma, a viabilidade econômica passa a ser compreendida como condição necessária para garantir continuidade e ampliação do impacto social produzido.

As contribuições de Yunus et al. (2010) fortaleceram essa discussão ao introduzirem o conceito de negócios sociais, definidos como organizações economicamente sustentáveis criadas para enfrentar problemas como pobreza, exclusão social e desigualdade. Para os autores, tais organizações demonstram que eficiência econômica e compromisso social não são objetivos incompatíveis, podendo coexistir em modelos voltados à geração de impacto coletivo.

Posteriormente, Yunus et al. (2021) ampliaram essa perspectiva ao defenderem que os negócios sociais podem contribuir para construção de formas de desenvolvimento mais inclusivas e sustentáveis, especialmente diante de desafios relacionados à desigualdade social e à degradação ambiental. Nessa direção, observa-se crescente aproximação entre empreendedorismo social, inovação social e sustentabilidade socioambiental, refletida na atuação de empreendimentos voltados à economia circular, inclusão produtiva, preservação ambiental e fortalecimento comunitário.

Essa convergência dialoga com a proposta do Triple Bottom Line de Elkington (1997), segundo a qual

organizações sustentáveis devem integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais de maneira equilibrada. Assim, o impacto gerado pelos empreendimentos sociais ultrapassa resultados financeiros e passa a envolver benefícios sociais e ambientais capazes de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel desempenhado pelas universidades, incubadoras e ecossistemas empreendedores na disseminação do empreendedorismo social. Conforme destacam Etzkowitz e Leydesdorff (2000) e Etzkowitz (2003), a interação entre universidades, empresas e governo favorece a produção de conhecimento aplicado e o desenvolvimento de soluções inovadoras para demandas sociais contemporâneas. Complementarmente, Audretsch e Keilbach (2008), Stam (2015) e Spigel (2017) argumentam que os ecossistemas empreendedores fortalecem processos de inovação social ao estimular cooperação, circulação do conhecimento e articulação entre diferentes atores institucionais.

Nesse cenário, a Educação Empreendedora assume papel relevante ao estimular competências relacionadas à criatividade, responsabilidade social, colaboração e inovação. Conforme destacam Jardim (2021) e Jardim e Sousa (2023), a incorporação de temas como sustentabilidade, cidadania e impacto coletivo contribui para formação de indivíduos capazes de desenvolver soluções voltadas às demandas sociais e ambientais contemporâneas.

Dessa forma, o empreendedorismo social e os negócios de impacto representam mecanismos relevantes para enfrentamento de desafios sociais e ambientais, ampliando as possibilidades de construção de modelos econômicos sustentáveis e socialmente orientados. Mais do que criar oportunidades econômicas, essas iniciativas evidenciam o potencial do empreendedorismo como instrumento de inovação social e promoção do desenvolvimento sustentável.

2.3 Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Humano

As discussões sobre sustentabilidade socioambiental ganharam centralidade diante do agravamento dos problemas ambientais, das desigualdades sociais e dos limites dos modelos tradicionais de desenvolvimento econômico. Nesse contexto, consolidou-se a compreensão de que o desenvolvimento sustentável depende da articulação entre crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental, superando abordagens centradas exclusivamente em indicadores econômicos.

Essa perspectiva foi fortalecida pela Agenda 2030 das Nações Unidas, que estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência para promoção da erradicação da pobreza, redução das desigualdades, proteção ambiental e melhoria das condições de vida das populações (United Nations, 2015). Dessa forma, a sustentabilidade passou a ser compreendida como conceito multidimensional, envolvendo aspectos econômicos, sociais, ambientais e institucionais.

As contribuições de Sen (2010) ampliaram essa discussão ao propor o desenvolvimento como expansão das capacidades humanas e das liberdades individuais e coletivas. Para o autor, o crescimento econômico representa apenas um dos componentes do desenvolvimento, sendo igualmente relevantes fatores relacionados à educação, saúde, participação social e acesso a oportunidades. Sob essa perspectiva, o desenvolvimento humano está diretamente associado à ampliação das possibilidades de escolha e à melhoria das condições de vida da população.

A relação entre sustentabilidade e desenvolvimento humano torna-se particularmente evidente quando se considera que pobreza, exclusão social e degradação ambiental comprometem as capacidades e oportunidades dos indivíduos. Assim, estratégias de

desenvolvimento sustentável exigem ações capazes de promover simultaneamente crescimento econômico, inclusão social e proteção dos recursos naturais.

Nesse contexto, Elkington (1997) propôs o conceito de *Triple Bottom Line*, segundo o qual organizações e instituições devem equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais. A proposta contribuiu para ampliar o debate sobre responsabilidade socioambiental e influenciou abordagens contemporâneas relacionadas à sustentabilidade corporativa, ao ESG (*Environmental, Social and Governance*), à inovação sustentável e ao empreendedorismo responsável. A partir dessa perspectiva, o desempenho organizacional deixa de ser avaliado exclusivamente por indicadores financeiros e passa a considerar também os impactos sociais e ambientais das atividades desenvolvidas.

Paralelamente, observa-se crescente convergência entre sustentabilidade socioambiental, empreendedorismo social e inovação sustentável. Conforme argumentam Yunus et al. (2021), iniciativas econômicas orientadas ao impacto social têm incorporado práticas relacionadas à inclusão produtiva, economia circular, geração de renda e preservação ambiental, evidenciando a interdependência entre desafios sociais e ecológicos. Nesse cenário, modelos organizacionais sustentáveis buscam conciliar viabilidade econômica com benefícios sociais e ambientais duradouros.

A educação e os ecossistemas de inovação também desempenham papel relevante nesse processo. Jardim (2021) e Jardim e Sousa (2023) destacam que instituições de ensino superior vêm incorporando temas relacionados aos ODS, à ética e à sustentabilidade em programas de Educação Empreendedora, contribuindo para formação de indivíduos mais conscientes acerca dos impactos sociais e ambientais das atividades econômicas.

Além disso, as universidades empreendedoras e os ecossistemas de inovação favorecem o desenvolvimento de soluções voltadas ao enfrentamento de

desafios sociais e ambientais. Conforme argumentam Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a interação entre universidades, empresas e governo estimula produção de conhecimento aplicado e inovação. Complementarmente, Audretsch e Keilbach (2008), Stam (2015) e Spigel (2017) destacam que os ecossistemas empreendedores fortalecem processos de inovação social, cooperação institucional e desenvolvimento territorial sustentável.

Dessa forma, a sustentabilidade socioambiental e o desenvolvimento humano configuram dimensões complementares de um mesmo processo de desenvolvimento. A integração entre responsabilidade social, preservação ambiental e dinamismo econômico evidencia a necessidade de modelos organizacionais e práticas empreendedoras capazes de gerar valor econômico sem dissociá-lo do bem-estar coletivo e da sustentabilidade de longo prazo.

2.4 Ecossistemas Empreendedores e Universidades Empreendedoras

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais ampliaram significativamente o papel das universidades nos processos de inovação, desenvolvimento regional e fortalecimento do empreendedorismo. Nesse contexto, as instituições de ensino superior passaram a desempenhar funções que ultrapassam as atividades tradicionais de ensino e pesquisa, incorporando ações relacionadas à transferência de conhecimento, inovação tecnológica e articulação de ecossistemas empreendedores.

As discussões sobre universidades empreendedoras ganharam destaque a partir das contribuições de Etzkowitz e Leydesdorff (2000), que propuseram o modelo da Tríplice Hélice para explicar as interações entre universidades, empresas e governo nos processos de inovação e desenvolvimento socioeconômico.

Segundo os autores, a cooperação entre esses atores favorece a produção de conhecimento aplicado, a inovação tecnológica e a criação de ambientes propícios ao empreendedorismo. Nessa perspectiva, a universidade passa a atuar como agente estratégico de desenvolvimento, incorporando práticas relacionadas à transferência tecnológica, incubação de empresas, criação de startups e fortalecimento de redes colaborativas (Etzkowitz, 2003).

Paralelamente, os ecossistemas empreendedores passaram a ser compreendidos como ambientes compostos por múltiplos atores institucionais responsáveis por estimular inovação, empreendedorismo e desenvolvimento territorial. Stam (2015) destaca que esses ecossistemas envolvem elementos como capital humano, políticas públicas, infraestrutura, instituições financeiras, cultura empreendedora e redes de colaboração. Complementando essa perspectiva, Spiegel (2017) enfatiza o caráter relacional dos ecossistemas, ressaltando a importância das conexões sociais e da circulação do conhecimento para o fortalecimento das capacidades empreendedoras locais.

As contribuições de Audretsch e Keilbach (2008) reforçam essa discussão ao demonstrar que a interação entre universidades, empresas, governos e sociedade favorece processos de difusão do conhecimento e desenvolvimento regional. Dessa forma, o empreendedorismo deixa de ser interpretado exclusivamente como iniciativa individual e passa a ser compreendido como fenômeno condicionado por fatores institucionais, sociais e territoriais.

Além de impulsionar inovação e desenvolvimento econômico, os ecossistemas empreendedores vêm incorporando preocupações relacionadas à sustentabilidade socioambiental e à inovação social. Nesse contexto, universidades e programas de Educação Empreendedora passaram a integrar discussões sobre responsabilidade social, sustentabilidade e impacto coletivo, alinhando-se às demandas contemporâneas

de desenvolvimento sustentável. Conforme argumentam Jardim (2021), Jardim e Sousa (2023) e Nabi et al. (2017), a formação empreendedora contemporânea deve estimular competências relacionadas à criatividade, responsabilidade social, colaboração e inovação voltadas à solução de problemas econômicos, sociais e ambientais.

Essa ampliação de escopo também se reflete na atuação de incubadoras, parques tecnológicos, hubs de inovação e laboratórios de empreendedorismo, que passaram a apoiar iniciativas relacionadas ao empreendedorismo social, aos negócios de impacto e à inovação sustentável. Tais ambientes favorecem o desenvolvimento de soluções capazes de gerar simultaneamente valor econômico, social e ambiental, fortalecendo a conexão entre empreendedorismo, inovação e sustentabilidade.

Dessa forma, universidades empreendedoras e ecossistemas de inovação assumem papel estratégico na articulação entre conhecimento, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável. Conforme destacam Corrêa e Jardim (2025), a integração entre Educação Empreendedora, inovação social e sustentabilidade amplia o potencial transformador das instituições de ensino superior, contribuindo para formação de indivíduos capazes de atuar em contextos complexos e promover soluções inovadoras para desafios contemporâneos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, desenvolvida por meio de abordagem analítica e reflexiva acerca das relações entre Educação Empreendedora, empreendedorismo social, sustentabilidade socioambiental e desenvolvimento humano. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se

pela necessidade de compreender fenômenos sociais, institucionais e educacionais relacionados à transformação socioambiental e às práticas empreendedoras sustentáveis, priorizando interpretação crítica da literatura e análise conceitual das contribuições teóricas existentes sobre o tema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que busca ampliar discussões relacionadas ao papel da Educação Empreendedora na formação de indivíduos comprometidos com responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável. Conforme Gil (2002), pesquisas exploratórias possibilitam maior aproximação com o problema investigado, contribuindo para aprofundamento conceitual e construção de novas perspectivas analíticas.

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo fundamenta-se em revisão bibliográfica narrativa com abordagem analítica, desenvolvida a partir da análise de produções científicas nacionais e internacionais relacionadas à Educação Empreendedora, empreendedorismo social, negócios de impacto, sustentabilidade socioambiental, desenvolvimento humano e ecossistemas empreendedores. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica permite analisar diferentes contribuições teóricas já publicadas, favorecendo compreensão ampliada sobre determinado fenômeno e possibilitando construção crítica do conhecimento científico.

A revisão bibliográfica foi realizada mediante levantamento de artigos científicos, livros, documentos institucionais e publicações acadêmicas disponíveis em bases de dados nacionais e internacionais, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO e Google Acadêmico. Foram priorizados estudos publicados em português e inglês relacionados às temáticas centrais da pesquisa, especialmente aqueles voltados à Educação Empreendedora, empreendedorismo social, inovação sustentável, desenvolvimento humano,

universidades empreendedoras e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Para o levantamento das produções científicas, foram utilizados descritores como “Educação Empreendedora”, “Empreendedorismo Social”, “Negócios de Impacto”, “Sustentabilidade Socioambiental”, “Desenvolvimento Humano”, “Universidades Empreendedoras”, “Ecossistemas Empreendedores” e “Desenvolvimento Sustentável”, bem como suas correspondentes em inglês. A seleção das referências considerou critérios relacionados à relevância teórica, aderência temática e contribuição para compreensão das relações entre empreendedorismo, sustentabilidade e transformação social.

A análise dos materiais ocorreu de forma interpretativa e analítica, buscando identificar aproximações conceituais, contribuições teóricas e articulações entre os autores selecionados. Nesse processo, procurou-se compreender como a Educação Empreendedora pode contribuir para formação de empreendedores orientados à inovação social, responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável, considerando também o papel das universidades empreendedoras e dos ecossistemas de inovação nesse contexto.

Além disso, a pesquisa fundamenta-se na perspectiva de que o empreendedorismo contemporâneo não deve restringir-se à criação de negócios economicamente viáveis, mas também incorporar dimensões relacionadas à inclusão social, sustentabilidade ambiental e promoção do desenvolvimento humano. Dessa forma, o estudo busca contribuir para fortalecimento das discussões teóricas acerca da integração entre Educação Empreendedora, empreendedorismo social e sustentabilidade socioambiental, evidenciando possibilidades de construção de modelos de desenvolvimento mais inclusivos, sustentáveis e socialmente responsáveis.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

4.1 Educação Empreendedora como Instrumento de Transformação Socioambiental

A análise da literatura evidencia que a Educação Empreendedora passou por um processo de ampliação conceitual, deixando de ser compreendida exclusivamente como instrumento de preparação para a criação de empresas e gestão de negócios. Os estudos de Kuratko (2005), Lackéus (2015) e Nabi et al. (2017) demonstram que a formação empreendedora contemporânea passou a incorporar competências relacionadas à inovação, criatividade, resolução de problemas, autonomia e adaptação a contextos complexos, ampliando sua contribuição para além da esfera econômica.

Nesse contexto, observa-se crescente valorização das chamadas competências transformadoras, entendidas como capacidades que permitem aos indivíduos identificar oportunidades, lidar com incertezas e desenvolver soluções inovadoras para desafios econômicos, sociais e ambientais. Conforme argumenta Kuratko (2005), o empreendedorismo tornou-se componente estratégico da formação profissional, enquanto Lackéus (2015) defende que a educação empreendedora deve priorizar a criação de valor para a sociedade, aproximando processos educacionais das demandas reais enfrentadas pelas comunidades.

Os resultados também evidenciam a relevância das competências socioemocionais para a formação empreendedora. Estudos de Nabi et al. (2017) indicam que programas de Educação Empreendedora contribuem para o desenvolvimento de atitudes, intenções e capacidades relacionadas à criatividade, colaboração, liderança e pensamento crítico. De forma complementar, Jardim (2021) ressalta que a formação empreendedora deve responder às exigências de uma sociedade global e digital, integrando competências técnicas, humanas e éticas necessárias para

atuação responsável em contextos marcados por rápidas transformações econômicas e sociais.

Outro resultado recorrente refere-se à aproximação entre Educação Empreendedora e desenvolvimento humano. Embora não trate especificamente do empreendedorismo, Sen (2010) contribui para essa discussão ao compreender o desenvolvimento como ampliação das capacidades humanas e das oportunidades de escolha. Sob essa perspectiva, a Educação Empreendedora pode favorecer processos de autonomia, participação social e fortalecimento da cidadania, ampliando o papel da educação como instrumento de desenvolvimento individual e coletivo.

A literatura também evidencia crescente integração entre Educação Empreendedora e sustentabilidade. A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2015) e das discussões relacionadas à responsabilidade socioambiental tem ampliado o escopo dos programas educacionais, que passaram a incluir temas como ética, impacto social, sustentabilidade ambiental e inovação responsável. Nessa direção, os princípios do Triple Bottom Line propostos por Elkington (1997) reforçam a necessidade de considerar simultaneamente dimensões econômicas, sociais e ambientais na formação dos futuros empreendedores.

Além disso, os estudos de Jardim e Sousa (2023) e Corrêa e Jardim (2025) demonstram que a Educação Empreendedora pode contribuir para inclusão social, fortalecimento da cidadania e desenvolvimento sustentável quando articulada à inovação social e à resolução de problemas coletivos. Essa perspectiva amplia o papel das instituições de ensino superior, que passam a atuar não apenas na formação profissional, mas também na preparação de indivíduos capazes de compreender e enfrentar desafios sociais, econômicos e ambientais contemporâneos.

De modo geral, a literatura analisada revela que a Educação Empreendedora contemporânea ultrapassa

a lógica tradicional da formação empresarial e assume papel relevante na formação de competências transformadoras voltadas à inovação, à responsabilidade social e à sustentabilidade. Essa resignificação amplia seu potencial como instrumento de desenvolvimento humano, inclusão socioeconômica e transformação socioambiental sustentável.

4.2 Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto na Promoção do Desenvolvimento Sustentável

A literatura analisada evidencia crescente reconhecimento do empreendedorismo social como mecanismo de promoção do desenvolvimento sustentável. Os estudos convergem ao indicar que iniciativas empreendedoras orientadas ao impacto social ampliam as possibilidades de enfrentamento de problemas relacionados à pobreza, exclusão social, desigualdade e degradação ambiental, aproximando objetivos econômicos e sociais (Dees, 2001; Yunus et al., 2010).

Os resultados também demonstram que os negócios sociais representam importante alternativa aos modelos organizacionais tradicionais ao combinar sustentabilidade financeira e geração de valor social. Conforme destacam Yunus et al. (2010; 2021), a viabilidade econômica deixa de constituir finalidade exclusiva da atividade empreendedora e passa a funcionar como mecanismo de sustentação de iniciativas voltadas à melhoria das condições de vida da população e à redução das desigualdades sociais.

Outro aspecto recorrente refere-se à crescente integração entre empreendedorismo social, inovação sustentável e responsabilidade socioambiental. A incorporação de práticas relacionadas à economia circular, inclusão produtiva, geração de renda e preservação ambiental evidencia que os desafios sociais e ambientais tendem a ser tratados de forma cada vez mais interdependente. Nessa perspectiva, os princípios do

Triple Bottom Line reforçam a necessidade de equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais na construção de modelos organizacionais sustentáveis (Elkington, 1997).

A literatura também sugere convergência entre empreendedorismo social e desenvolvimento humano. Sob a perspectiva de Sen (2010), iniciativas voltadas à ampliação das oportunidades, da participação social e das capacidades individuais podem contribuir para melhoria das condições de vida e fortalecimento da cidadania. Embora não trate especificamente do empreendedorismo social, seus pressupostos permitem compreender os negócios de impacto como instrumentos capazes de promover inclusão e ampliar oportunidades sociais.

Além disso, os estudos analisados destacam a importância das universidades empreendedoras e dos ecossistemas de inovação no fortalecimento do empreendedorismo social. Ambientes como incubadoras, hubs de inovação, parques tecnológicos e programas de aceleração favorecem o desenvolvimento de soluções inovadoras voltadas a desafios sociais e ambientais, ampliando a articulação entre conhecimento, empreendedorismo e impacto coletivo (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Audretsch & Keilbach, 2008; Stam, 2015; Spiegel, 2017).

Nesse contexto, Jardim (2021) e Corrêa e Jardim (2025) ressaltam que a Educação Empreendedora pode desempenhar papel relevante na formação de indivíduos capazes de desenvolver soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais complexos. Competências relacionadas à criatividade, responsabilidade social, colaboração e sustentabilidade tornam-se elementos centrais para atuação empreendedora comprometida com geração de valor coletivo.

Em conjunto, as pesquisas analisadas demonstram que o empreendedorismo social e os negócios de impacto ampliam as possibilidades de construção de modelos de desenvolvimento mais sustentáveis, ao

integrar objetivos econômicos, sociais e ambientais em uma mesma lógica de atuação. Mais do que mecanismos de geração de renda, essas iniciativas revelam o potencial do empreendedorismo como instrumento de inovação social e promoção do desenvolvimento sustentável.

4.3 Universidades Empreendedoras e Ecossistemas de Inovação Sustentável

A literatura analisada evidencia que as universidades passaram a desempenhar papel cada vez mais relevante nos processos de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável. Os estudos convergem ao demonstrar que as instituições de ensino superior deixaram de atuar exclusivamente como espaços de ensino e pesquisa, assumindo funções relacionadas à transferência de conhecimento, inovação tecnológica, desenvolvimento regional e fortalecimento dos ecossistemas empreendedores.

Nesse contexto, o modelo da Tríplice Hélice destaca a importância da interação entre universidades, empresas e governo para promoção da inovação e do desenvolvimento socioeconômico (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2003). A literatura indica que essa articulação favorece a criação de ambientes colaborativos capazes de estimular produção de conhecimento aplicado, desenvolvimento tecnológico e surgimento de novos empreendimentos.

Os resultados também demonstram que os ecossistemas empreendedores exercem papel relevante no fortalecimento das capacidades inovadoras locais. Conforme argumentam Stam (2015), Spigel (2017) e Audretsch e Keilbach (2008), fatores como capital humano, redes colaborativas, infraestrutura, instituições e circulação do conhecimento contribuem para criação de ambientes favoráveis ao empreendedorismo e ao desenvolvimento territorial. Dessa forma,

o empreendedorismo passa a ser compreendido não apenas como iniciativa individual, mas como fenômeno influenciado por fatores institucionais, sociais e culturais.

Outro aspecto recorrente na literatura refere-se à crescente integração entre universidades empreendedoras, inovação social e sustentabilidade. As instituições de ensino superior passaram a incorporar temas relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), responsabilidade social e empreendedorismo sustentável em atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Esse movimento amplia a contribuição das universidades para enfrentamento de desafios econômicos, sociais e ambientais contemporâneos.

Nessa direção, Jardim (2021), Nabi et al. (2017) e Jardim e Sousa (2023) destacam que a Educação Empreendedora contemporânea deve estimular competências relacionadas à criatividade, colaboração, ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Os estudos analisados sugerem que a formação empreendedora deixou de concentrar-se exclusivamente na criação de empresas e passou a contemplar desenvolvimento de soluções voltadas ao impacto social e ambiental.

Além disso, incubadoras, parques tecnológicos, hubs de inovação e programas de aceleração vêm assumindo papel estratégico no apoio a iniciativas relacionadas ao empreendedorismo social, aos negócios de impacto e à inovação sustentável. Esses ambientes fortalecem a articulação entre conhecimento, empreendedorismo e desenvolvimento territorial, ampliando oportunidades para geração de soluções inovadoras voltadas às demandas da sociedade.

Em síntese, a literatura evidencia que universidades empreendedoras e ecossistemas de inovação constituem elementos centrais na promoção de ambientes favoráveis à inovação sustentável. Conforme ressaltam Corrêa e Jardim (2025), a integração entre

Educação Empreendedora, inovação social e sustentabilidade amplia o potencial transformador das instituições de ensino superior, fortalecendo sua contribuição para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

4.4 Desafios e Perspectivas para a Integração entre Educação Empreendedora, Sustentabilidade e Inclusão Social

A análise da literatura evidencia que, embora a Educação Empreendedora, o empreendedorismo social e os ecossistemas de inovação tenham ampliado suas contribuições para o desenvolvimento sustentável, ainda persistem desafios significativos para a consolidação de modelos efetivamente inclusivos e socioambientalmente responsáveis. Os estudos analisados demonstram que a integração entre crescimento econômico, inclusão social e sustentabilidade ambiental permanece como uma das principais questões enfrentadas pelas instituições educacionais, organizações e formuladores de políticas públicas.

Um dos desafios mais recorrentes refere-se à permanência de abordagens educacionais fortemente orientadas pela lógica de mercado. Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, Kuratko (2005), Henry e McGowan (2016), Nabi et al. (2017) e Jardim (2021) destacam que muitos programas de Educação Empreendedora continuam priorizando a criação de negócios, a competitividade e o desempenho econômico, dedicando menor atenção a aspectos relacionados à ética, cidadania, responsabilidade social e sustentabilidade. Tal realidade evidencia a necessidade de ampliar modelos formativos capazes de equilibrar competências empresariais com valores voltados ao desenvolvimento humano e ao bem-estar coletivo.

Outro aspecto identificado pela literatura refere-se às desigualdades estruturais que condicionam o acesso às oportunidades empreendedoras. Conforme argumentam Corrêa e Jardim (2025), fatores como desigualdade educacional, exclusão digital, limitações econômicas e fragilidades institucionais reduzem a capacidade de participação de diferentes grupos sociais nos processos de inovação e empreendedorismo. Dessa forma, a promoção de iniciativas empreendedoras sustentáveis depende não apenas da formação individual, mas também da existência de condições sociais e institucionais que favoreçam inclusão, equidade e acesso ao conhecimento.

Os resultados também demonstram que a implementação da sustentabilidade continua sendo um desafio relevante para organizações e instituições. Embora princípios relacionados à responsabilidade socioambiental tenham ganhado maior visibilidade, a efetiva integração entre objetivos econômicos, sociais e ambientais ainda encontra obstáculos operacionais e culturais. Conforme argumenta Elkington (1997), a construção de modelos sustentáveis exige equilíbrio entre essas três dimensões, enquanto Sen (2010) resalta que o desenvolvimento não pode ser reduzido ao crescimento econômico, devendo contemplar a ampliação das capacidades humanas e das oportunidades sociais.

No âmbito dos ecossistemas empreendedores, a literatura aponta que fatores como concentração de recursos, desigualdades regionais, limitações de infraestrutura e fragilidade das redes institucionais podem restringir processos de inovação e desenvolvimento territorial. Os estudos de Audretsch e Keilbach (2008), Stam (2015) e Spigel (2017) evidenciam que a consolidação de ambientes favoráveis ao empreendedorismo sustentável depende da articulação entre universidades, empresas, governo e sociedade civil, bem como do fortalecimento de mecanismos de cooperação, compartilhamento do conhecimento e apoio à inovação.

Apesar desses desafios, os estudos analisados apresentam perspectivas promissoras para o fortalecimento de modelos de desenvolvimento mais inclusivos e sustentáveis. As contribuições de Yunus et al. (2021), Jardim (2021), Jardim e Sousa (2023) e Corrêa e Jardim (2025) indicam que o empreendedorismo social, os negócios de impacto e a Educação Empreendedora orientada à sustentabilidade possuem potencial para promover inovação social, inclusão socioeconômica e desenvolvimento territorial sustentável. Nesse contexto, a formação de indivíduos capazes de conciliar criatividade, responsabilidade social e compromisso ambiental torna-se elemento estratégico para enfrentamento dos desafios contemporâneos.

Em perspectiva mais ampla, os estudos analisados indicam que a promoção do desenvolvimento sustentável exige esforços que transcendem a criação de novos empreendimentos. As contribuições de Sen (2010) reforçam que o desenvolvimento deve ser compreendido como ampliação das capacidades humanas e das oportunidades sociais, enquanto Elkington (1997) destaca a necessidade de integração entre dimensões econômicas, sociais e ambientais. De forma complementar, Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Audretsch e Keilbach (2008), Stam (2015) e Spigel (2017) demonstram que a construção de ambientes favoráveis à inovação e ao empreendedorismo depende da articulação entre instituições, conhecimento e cooperação. Nesse contexto, a literatura converge ao indicar que o fortalecimento de políticas públicas, a ampliação do acesso à educação, a redução das desigualdades e a consolidação de ecossistemas colaborativos constituem elementos fundamentais para promoção de modelos de desenvolvimento mais inclusivos e sustentáveis. Assim, a integração entre Educação Empreendedora, empreendedorismo social e sustentabilidade socioambiental configura não apenas um dos principais desafios contemporâneos, mas também uma importante oportunidade para construção de novos paradigmas de desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as contribuições da Educação Empreendedora para o fortalecimento do empreendedorismo social e da sustentabilidade socioambiental, considerando sua relação com o desenvolvimento humano, a inovação social, as universidades empreendedoras e os ecossistemas de inovação. A análise da literatura evidenciou que o empreendedorismo contemporâneo passou por importante ampliação conceitual, incorporando dimensões relacionadas à responsabilidade social, à sustentabilidade e à geração de valor coletivo.

Os resultados demonstraram que a Educação Empreendedora possui potencial para contribuir não apenas para o desenvolvimento de competências voltadas à criação e gestão de negócios, mas também para a formação de indivíduos capazes de atuar diante de desafios sociais e ambientais complexos. Nesse sentido, as contribuições de Nabi et al. (2017) e Jardim (2021) reforçam que criatividade, inovação, responsabilidade social, ética e sustentabilidade constituem competências centrais para a atuação empreendedora contemporânea.

A literatura analisada também evidenciou a relevância do empreendedorismo social e dos negócios de impacto como mecanismos capazes de conciliar sustentabilidade econômica e geração de valor social. As discussões propostas por Dees (2001) e Yunus et al. (2010; 2021) demonstram que objetivos econômicos e sociais podem ser articulados em estratégias voltadas ao enfrentamento das desigualdades, da exclusão social e dos desafios ambientais contemporâneos.

Outro resultado relevante refere-se ao papel desempenhado pelas universidades empreendedoras e pelos ecossistemas de inovação na promoção de ambientes favoráveis ao empreendedorismo sustentável. Conforme argumentam Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a interação entre universidades, empresas

e governo fortalece a produção de conhecimento, a inovação e o desenvolvimento de soluções voltadas às demandas econômicas, sociais e ambientais da sociedade.

Entretanto, a literatura também evidencia desafios relacionados à consolidação de práticas empreendedoras sustentáveis, especialmente diante das desigualdades sociais, limitações institucionais, acesso desigual à educação e permanência de abordagens excessivamente orientadas pela lógica econômica. Tais desafios reforçam a necessidade de fortalecimento de políticas públicas, ampliação das oportunidades educacionais e desenvolvimento de ecossistemas mais inclusivos e colaborativos.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico e teórico da pesquisa, que não contemplou investigação empírica acerca da implementação de práticas de Educação Empreendedora sustentável em contextos específicos. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo voltados à análise de programas de Educação Empreendedora, incubadoras sociais, ecossistemas de inovação sustentável e iniciativas de empreendedorismo social em diferentes contextos regionais e institucionais.

Conclui-se, portanto, que a Educação Empreendedora pode desempenhar papel relevante na construção de modelos de desenvolvimento mais sustentáveis, inclusivos e inovadores. Em consonância com as perspectivas de Sen (2010) e Elkington (1997), a formação empreendedora orientada à responsabilidade social e à sustentabilidade pode contribuir para ampliação das oportunidades humanas e para integração equilibrada entre dimensões econômicas, sociais e ambientais. Assim, o empreendedorismo deixa de representar apenas mecanismo de geração de renda e passa a assumir função estratégica na promoção do desenvolvimento sustentável e da inovação social.

REFERÊNCIAS

- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2008). Resolving the knowledge paradox: Knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth. *Research Policy*, 37(10), p. 1697-1705. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.008>
- Corrêa, S. R. dos S., & Jardim, J. (2025). *Contributions of entrepreneurship education to social entrepreneurship and socioeconomic inclusion*. Administrative Sciences.
- Dees, J. G. (2001). The meaning of social entrepreneurship. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), p. 293-337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Henry, C., & McGowan, P. (2016). Embedding entrepreneurship in higher education institutions. *Education + Training*, 58(7/8), p. 677-691. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2016-0053>

Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), p. 356. <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>

Jardim, J., & Sousa, F. (2023). Entrepreneurship education and social inclusion in higher education: Challenges and opportunities for sustainable development. *Education Sciences*, 13(5), p. 478. <https://doi.org/10.3390/educsci13050478>

Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), p. 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), p. 577-597. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>

Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), p. 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>

Oliveira, E. M. (2004). *Empreendedorismo social no Brasil: atuais tendências e perspectivas*. *Revista FAE*, 7(2), p. 9-18.

Rideout, E. C., & Gray, D. O. (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), p. 329-351. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12021>

Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), p. 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), p. 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), p. 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Yunus, M., Sipahi, E., & Aslam, M. M. (2021). *A world of three zeros: The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*. PublicAffairs.



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**

Do Parque Tecnológico ao ecossistema empreendedor: vinte anos de fomento ao empreendedorismo inovador no SergipeTec

André Luiz Gusmão

Universidade Aberta de Portugal

<https://orcid.org/0000-0003-1146-5420>

criativo@gmail.com

Fernando Petrônio Ferreira de Matos

Sergipe Parque Tecnológico

<https://orcid.org/0009-0009-6145-0797>

fernandopetronio1@gmail.com

Cristiane Tavares Fonseca de Moraes Nunes

Senac Sergipe

<https://orcid.org/0000-0001-9428-8073>

profacristavares@outlook.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.

Do Parque Tecnológico ao ecossistema empreendedor: vinte anos de fomento ao empreendedorismo inovador no SergipeTec

André Luiz Gusmão¹

Fernando Petrônio Ferreira de Matos²

Cristiane Tavares Fonseca de Moraes Nunes³

RESUMO

Este artigo examina a trajetória do Sergipe Parque Tecnológico (SergipeTec) ao longo de vinte anos, analisando como o parque estrutura e articula instrumentos de fomento ao empreendedorismo inovador em um estado caracterizado por baixa densidade industrial e tecnológica. Com base em pesquisa documental, especialmente no livro comemorativo de 20 anos do SergipeTec e em documentos institucionais, são descritos a evolução histórica, o desenho institucional e o funcionamento de mecanismos como incubadora, programas de pré-incubação e residência, Centro Vocacional Tecnológico, Fábrica de Software e iniciativas como o Inovar-SE. A análise utiliza referências teóricas sobre parques tecnológicos, ecossistemas empreendedores inovadores e a Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship, com ênfase na base de conhecimento regional, no capital humano,

¹ Universidade Aberta de Portugal
<https://orcid.org/0000-0003-1146-5420>
criativo@gmail.com

² Sergipe Parque Tecnológico
<https://orcid.org/0009-0009-6145-0797>
fernandopetronio1@gmail.com

³ Senac Sergipe
<https://orcid.org/0000-0001-9428-8073>
profacristavares@outlook.com

na cultura empreendedora e nos mecanismos de transbordamento de conhecimento. Os resultados indicam que o SergipeTec atua como um ambiente de inovação que integra formação de jovens, apoio à criação e consolidação de startups e articulação entre governo, universidades e empresas, contribuindo para o surgimento de um ecossistema empreendedor em Sergipe. O estudo também discute limites e desafios de um modelo dependente de financiamento público e de lideranças específicas, além de oportunidades para expansão de programas e consolidação de redes de cooperação.

Palavras-chave: SergipeTec; parques tecnológicos; ecossistemas empreendedores; empreendedorismo inovador; transbordamentos de conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o Sergipe Parque Tecnológico (SergipeTec) consolidou-se como um dos principais vetores de ciência, tecnologia e inovação em Sergipe, ao articular infraestrutura laboratorial, programas de formação e apoio a novos negócios em um contexto de baixa densidade industrial e tecnológica. Diante desse cenário, surge uma questão central: em que medida os instrumentos de fomento estruturados pelo parque têm efetivamente se convertido em novos empreendimentos de base tecnológica e em trajetórias sustentadas de empreendedorismo inovador no território sergipano?

Os parques tecnológicos desempenham papel cada vez mais relevante nas estratégias de desenvolvimento regional, ao promoverem ambientes propícios à inovação e à cooperação entre diversos atores. Conforme Noveli & Segatto (2012), a geração de inovação constitui um processo que integra governo, empresas e universidades, exigindo arranjos institucionais capazes de articular interesses e recursos. Em Sergipe, o SergipeTec consolidou-se, ao longo de vinte anos,

como referência em ciência, tecnologia e inovação, ao combinar infraestrutura laboratorial, formação de capital humano e apoio a novos negócios em um contexto federativo caracterizado por baixa densidade industrial e tecnológica.

De acordo com Gonçalves (2022, p. 15), “A cooperação Universidade-Empresa-Governo tem a capacidade de reunir os recursos e potencializar as oportunidades, incentivando projetos de inovação que apoiam o desenvolvimento tecnológico”. Nessa direção, Fagundes et al., (2025, p. 7, tradução nossa) diz que “Os parques tecnológicos emergem como verdadeiras redes complexas onde empresas, consumidores, Governos e outras entidades coexistem, desenvolvendo suas capacidades e promovendo a troca de conhecimento, tecnologia e informação”.

O caso do SergipeTec constitui um terreno analítico relevante para compreender como instrumentos de política pública, arranjos institucionais e programas de apoio se traduzem em trajetórias concretas de empreendedorismo tecnológico em escala regional. Criado como associação privada sem fins lucrativos e qualificado como organização social estadual, o parque tem como missão promover o desenvolvimento científico e tecnológico local e regional, apoiando atividades de pesquisa, ensino e empreendimentos de base técnica e industrial. Inserido em uma infraestrutura que integra incubadora de empresas, Núcleo de Energias Renováveis e Eficiência Energética de Sergipe (NERE-ES), Biofábrica e Centro Vocacional Tecnológico (CVT), o SergipeTec estrutura, desde 2008, mecanismos voltados à formação de capital humano e ao fomento ao empreendedorismo inovador (Petrônio, 2025).

1.1 Questão de pesquisa e objetivos

Diante desse cenário, o SergipeTec é adotado como estudo de caso para examinar de que maneira

um parque tecnológico situado em um estado com menor densidade industrial estrutura e articula seus instrumentos de fomento ao empreendedorismo inovador, bem como quais evidências existem sobre a criação e a trajetória de startups e novos negócios resultantes desses instrumentos. A questão de pesquisa que orienta este estudo é: de que forma o SergipeTec, enquanto parque tecnológico e ambiente de inovação, tem estruturado e articulado seus mecanismos de fomento ao empreendedorismo inovador ao longo de 20 anos e em que medida esses mecanismos têm contribuído para a criação e consolidação de startups e novos negócios de base tecnológica em Sergipe?

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição do SergipeTec para o empreendedorismo inovador em Sergipe, considerando a evolução histórica, o desenho institucional e os resultados de seus mecanismos de apoio a startups e novos negócios. Os objetivos específicos são: (1) descrever a trajetória do SergipeTec e a institucionalização de seus instrumentos voltados ao empreendedorismo, como a incubadora, o CVT, as trilhas de ideação, a Fábrica de Software e programas como o Inovar-SE; (2) caracterizar o desenho e o funcionamento dos mecanismos de pré-incubação, incubação e residência, além dos programas de formação empreendedora direcionados a jovens e estudantes da rede pública; (3) identificar evidências de criação e consolidação de startups e novos negócios de base tecnológica associados a esses instrumentos, considerando áreas de atuação, estágios de desenvolvimento e exemplos de projetos; e (4) interpretar esses achados com base no referencial de ecossistemas empreendedores inovadores e na Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento, com ênfase na base de conhecimento regional, no capital humano e na cultura empreendedora no contexto sergipano.

1.2 Justificativa teórica e empírica

Sob a perspectiva teórica, este estudo dialoga com debates sobre oportunidades empreendedoras e sua concretização em contextos específicos, conforme argumentam Sarasvathy et al., (2005, p. 143), “Uma oportunidade pressupõe atores para os quais ela é percebida como tal; ao mesmo tempo, a oportunidade não tem significado a menos que o(s) ator(es) de fato aja(m) no mundo real em que a oportunidade eventualmente terá que se concretizar”. Com base nessa abordagem, o artigo articula a literatura sobre parques tecnológicos, ecossistemas empreendedores inovadores e a Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship (KSTE), oferecendo evidências de um contexto ainda pouco explorado nos estudos sobre spillovers de conhecimento e formação de startups em ecossistemas emergentes brasileiros. Parques tecnológicos são definidos como dispositivos espaciais e organizacionais projetados para potencializar mecanismos de transbordamento de conhecimento (Cristo-Andrade & Sidoncha, 2019), atuando como interfaces que conectam universidades, empresas e governo em torno da inovação.

No âmbito empírico, o SergipeTec constitui um caso singular ao reunir, em um estado com indicadores socioeconômicos modestos, infraestrutura científica, programas de formação e instrumentos de apoio a novos negócios em um mesmo território. Utilizando como principais fontes o livro comemorativo SergipeTec 20 anos e documentos institucionais, este estudo sistematiza a experiência do parque em um momento de consolidação como referência tecnológica em Sergipe, com expansão de suas atividades em formação, pesquisa e apoio a empreendedores (Petrônio, 2025). Ao integrar esses elementos ao arcabouço de ecossistemas empreendedores inovadores e à KSTE, busca-se analisar em que medida a configuração institucional e a trajetória do parque contribuem para transformar o

estoque de conhecimento científico e tecnológico regional em empreendimentos inovadores e ganhos de competitividade para a economia sergipana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que orienta este estudo articula três eixos principais, que estão relacionados entre si: a literatura sobre parques tecnológicos e modelos de interação entre universidade, empresas e governo; os debates em torno dos ecossistemas empreendedores inovadores e da cultura empreendedora; e, por fim, a Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento, com ênfase no papel dos spillovers em ambientes de inovação.

Essa combinação permite compreender, de maneira integrada, como diferentes arranjos institucionais e territoriais condicionam a geração, a circulação e a apropriação de conhecimento, bem como sua conversão em novos empreendimentos. A seguir, são discutidos, de forma sequencial, os principais aportes teóricos relativos a parques tecnológicos e à Tríplice Hélice, aos ecossistemas empreendedores inovadores e à cultura empreendedora, culminando com a abordagem da KSTE e dos spillovers de conhecimento em parques tecnológicos.

2.1 Parques tecnológicos, tríplice hélice e ambientes de inovação

Parques Tecnológicos têm sido criados como ferramentas institucionais que visam criar condições favoráveis à inovação, estreitando os laços entre a academia, o governo e a iniciativa privada. Segundo Vedovello et al. (2006), “[...] aos parques tecnológicos vem também sendo imputado o papel de ser um mecanismo de desenvolvimento regional/local de estímulo

à maior competitividade e performance empresarial, gerando crescimento e desenvolvimento econômicos”, ratificando que são muito mais do que simples conjuntos de edificações ou infraestruturas especializadas, e sim ambientes que tem o poder de transformação e de construção de estratégias de desenvolvimento.

Nesse sentido, os parques tecnológicos funcionam como interfaces de produção de conhecimento, com capacidade extrema de suporte e de promover processos de integração, transferência de informação e conhecimento, criação e fortalecimento das PMEs, geração de empregos e aumento da cultura empreendedora (Vedovello et al., 2006). Essa troca permite reduzir perdas de informação, custos de transações e o tradicional afastamento das universidades e empresas perante as barreiras organizacionais.

O chamado “Triângulo de Sábado” destaca, no caso da cooperação Universidade-Empresa, o papel do governo como promotor de políticas públicas, buscando viabilizar essa integração para o desenvolvimento de inovações (Noveli & Segatto, 2012). O Governo, portanto, situa-se no vértice superior, sendo o responsável por estimular essas ligações entre as pontas. Entretanto, o modelo da Tríplice Hélice apresenta uma visão mais dinâmica. Segundo Etzkowitz & Zhou (2017, p. 24), “As interações universidade-indústria-governo, que formam uma “hélice tríplice” de inovação e empreendedorismo, são a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento”. Nessa visão, universidade, empresas e governo passam a compartilhar responsabilidades quanto à promoção da inovação. A universidade, por sua vez, aproxima-se ainda mais da sua função empreendedora, enquanto o governo funciona como um articulador.

O conceito de parques tecnológicos surge como empreendimentos planejados, atrelados à uma gestão institucional que tem como objetivo a promoção da inovação através da utilização de mecanismos que

transfiram o conhecimento e possibilitem a articulação e o oferecimento de serviços de tecnologia que possam despertar interesse nas empresas (Figlioli & Porto, 2012).

Vários modelos se concretizam no interior dos parques tecnológicos. Vínculos formais e informais, contratos de pesquisa, estágios, cursos, laboratórios e projetos cooperativos contribuem para que esse ecossistema construa soluções diariamente. De acordo com Fagundes et al., (2025b, p. 7, tradução nossa) “Os parques atuam como catalisadores da inovação, absorvendo conhecimento, adaptando-o e aplicando-o para promover o desenvolvimento sustentável. Ao fortalecer as capacidades dinâmicas, os parques contribuem para a criação de um ecossistema inovador e competitivo”. A circulação de pesquisadores, profissionais e instituições formam um tecido de ligações formais e informais, decisivo para a consolidação de parcerias. Segundo Serra (2023, p. 3) “Esta sinergia entre os diversos atores é essencial para a transformação do conhecimento em produtos ou serviços com alto valor tecnológico adicionado e para a introdução destes no mercado”.

Os parques tecnológicos passam a ser percebidos fortemente como ambientes de inovação, com grande densidade de interações e de conexões. Podem, inclusive, efetuar uma integração robusta com todo o sistema de inovação, construindo espaços de cooperação para que haja ações conjuntas entre os atores em benefício do desenvolvimento e de uma maior visibilidade aos Sistemas Regionais de Inovação ao qual estão inseridos (Serra, 2023).

2.2 Ecossistemas empreendedores inovadores e cultura empreendedora

Além de ambientes sociais e econômicos voltados ao desenvolvimento de atividades produtivas, os

ecossistemas empreendedores devem ser entendidos como arranjos institucionais e relacionais nos quais diferentes atores, recursos e formas de conhecimento se articulam para viabilizar a inovação e a criação de novos empreendimentos. É possível ofertar cursos básicos e habilidades gerais através de alguns Centros de Formação Profissional, entretanto, é necessário que existam programas educacionais voltados para as necessidades das empresas, dos alunos e do ecossistema local (Fonseca et al., 2026). No contexto brasileiro, especialmente em regiões periféricas como Sergipe, essa concepção assume relevância particular, pois está relacionada à superação de limitações estruturais históricas por meio da coordenação entre universidades, centros de pesquisa, empresas, governo, instituições de apoio e sociedade civil.

Sob essa perspectiva, o empreendedor deixa de ser considerado um agente isolado e passa a ser inserido em uma rede de interdependências que condiciona o acesso ao conhecimento, financiamento, formação, infraestrutura e legitimidade institucional. Conforme observado por Cordeiro & Spoladore (2021) os ecossistemas empreendedores se organizam em torno de condições sociais e econômicas que favorecem o desenvolvimento das atividades produtivas, tendo o empreendedor como figura central, porém não autossuficiente. La Rovere et al. (2021) aprofundam esse entendimento ao destacar que o conhecimento coletivo resulta da combinação de saberes diversos em redes complexas de interação, tornando a densidade relacional um elemento decisivo para a emergência da inovação.

Nessa ótica, a base de conhecimento regional desempenha papel estruturante. Universidades, instituições de pesquisa, laboratórios, experiências empresariais e organizações de apoio ao empreendedorismo formam um estoque territorial de competências e informações que pode ser convertido em novos negócios, dependendo da qualidade das conexões

estabelecidas entre esses elementos. Em territórios com menor tradição industrial e tecnológica, como Sergipe, a constituição dessa base é um processo em construção, que demanda mediação institucional contínua e investimentos persistentes em formação, cooperação e infraestrutura.

Nesse sentido, a noção de ecossistema empreendedor ultrapassa a mera descrição genérica de atores e passa a envolver análises mais precisas. A mera comunidade de universidades, empresas, governo e iniciativas de apoio não garante a existência deste tema dinâmico; é fundamental que instâncias promovam iniciativas recorrentes, confiança, circulação de conhecimento e oportunidades concretas de experimentação empreendedora. Conforme Felizola et al. (2025), a colaboração e a cooperação contínuas são essenciais para o funcionamento eficaz dos ecossistemas de empreendedorismo, pois articulam o qualificado, a identificação de oportunidades, a liderança e a capacidade de resolução de problemas. De modo semelhante, o empreendimento e o argumento ocorrem em comunidades compostas por atores interdependentes, e não em ambientes fragmentados.

A cultura empreendedora constitui uma dimensão institucional fundamental para explicar por que determinados territórios conseguem transformar conhecimento em ação econômica inovadora, enquanto outros permanecem dependentes de iniciativas dispersas e pouco conectadas. Não há como construir uma sociedade composta por muitos empreendedores, sem que exista um ecossistema que possa fomentar características importantes em sua população utilizando a educação e formação (Jardim, 2021).

Mais do que incentivar a criação de empresas, essa cultura implica a construção de disposições favoráveis à experimentação, cooperação, aprendizado contínuo e legitimação social do risco inerente à inovação. Schmidt & Dreher (2008) afirmam que a cultura empreendedora exerce influência significativa nas

empresas, sociedades e grupos que a cultivam, pois favorece a geração de inovações e torna seus atores mais aptos a responder a contextos competitivos caracterizados por mudanças rápidas.

A articulação entre base de conhecimento regional, capital humano e cultura empreendedora permite que determinados ambientes de inovação reúnam condições mais favoráveis ao surgimento e à consolidação de novos empreendimentos. Essa integração explica por que parques tecnológicos podem desempenhar papel estratégico no fortalecimento de ecossistemas empreendedores inovadores, especialmente quando vão além da oferta de espaço físico e atuam como mediadores de relações, promotores de qualificação e indutores de projetos cooperativos. Em contextos como o de Sergipe, essa função é ainda mais relevante, pois o parque tecnológico tende a concentrar capacidades que, em ecossistemas mais maduros, estariam distribuídas de forma mais ampla entre diferentes organizações (Felizola et al., 2025).

A literatura indica que a concentração de instituições de ensino e pesquisa, aliada à formação de uma identidade territorial voltada à inovação e ao empreendedorismo, pode aumentar a atratividade desses ambientes para profissionais qualificados e projetos emergentes. Gonçalves (2022, p. 17), observa que a universidade tem assumido progressivamente um perfil empreendedor, incorporando e superando suas missões tradicionais de ensino e pesquisa, o que reforça sua centralidade na conformação de ecossistemas orientados à inovação. No caso do SergipeTec, esse aspecto é especialmente relevante, pois permite interpretar o parque não apenas como infraestrutura de apoio empresarial, mas como dispositivo institucional que conecta formação, pesquisa aplicada, inclusão socioprodutiva e criação de negócios em um mesmo território.

Desse modo, a noção de ecossistema empreendedor inovador constitui uma chave interpretativa

consistente para analisar a experiência do SergipeTec. Mais do que reunir diferentes atores em torno de um discurso de inovação, o parque deve ser avaliado por sua capacidade de aproximar conhecimento e mercado, qualificação técnica e oportunidades econômicas, bem como políticas públicas e iniciativas empresariais emergentes. É nessa capacidade de articulação, e não apenas na existência formal de programas e estruturas, que reside a possibilidade de avaliar em que medida o SergipeTec contribui para transformar limitações regionais em condições concretas para o empreendedorismo inovador.

2.3 Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento e dimensões de análise

Com relação à teoria do transbordamento de conhecimento do empreendedorismo (*Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship - KSTE*), podemos entender que a ideia da criação de novos negócios, emerge do conteúdo gerado na academia, nos centros de pesquisa e até nas empresas já estabelecidas. De certo modo, todo esse conhecimento, quando não aproveitado pode se converter em oportunidades de negócios. De acordo com Acs et al., (2013, p. 757, tradução nossa)⁴, “o contexto em que a tomada de decisão é realizada pode influenciar a determinação de alguém em se tornar um empreendedor”.

Baseado na teoria da KSTE, Santos et al., (2022, p. 2), diz que “o conhecimento é produzido por empresas ou universidades estabelecidas, e quando não utilizado ou subutilizado, torna-se uma fonte de oportunidade para formação de novos negócios”, ou seja,

⁴ Do original: “According to the knowledge spillover theory of entrepreneurship (KSTE), the context in which decision-making is derived can influence one’s determination to become an entrepreneur”.

os contatos informais, processos formais de transferência de tecnologia, pesquisas e estudos empíricos que produzam informações que excedam o escopo inicial, podem fazer com que esses transbordamentos aconteçam.

Dentro desse diálogo acerca dos Ecossistemas Empreendedora, a KSTE pode explicar a razão pela qual determinadas regiões ampliam ou reduzem a sua possibilidade de converter conhecimento em novos negócios. De acordo com Santos et al., (2022, p. 6), “A presença ou ausência de instituições formais impacta o potencial de empreendedorismo e influencia os caminhos dos empreendimentos empresariais”, entretanto, Colombo et al., (2019, p. 424) afirmam que “empreendedores e investidores individuais podem ter motivações intrínsecas e benefícios privados que não são compartilhados por outros atores, enquanto o desenvolvimento local costuma ser o principal objetivo dos órgãos locais de formulação de políticas”.

Diversos trabalhos empíricos (Thury & Fisch, 2016; Vieira et al., 2005; Petrônio, 2025; Gonçalves, 2022), entendem que a dinâmica do empreendedorismo está condicionada a um conjunto de dimensões aplicadas pelos spillovers de conhecimento, incluindo toda a base regional de conhecimento, a cultura empreendedora e os recursos humanos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, tendo como principal estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é fundamental em qualquer investigação, sobretudo por sua função de contextualizar o objeto de estudo e apresentar o que já foi produzido sobre o tema (Yonaha, 2024). No caso da pesquisa documental, a seleção dos materiais, as formas de acesso e os procedimentos de

análise configuram dimensões centrais, especialmente quando os documentos são tratados como fontes primárias de dados em investigações científicas (Lima Junior et al., 2021).

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que se apoia em procedimentos bibliográficos e documentais, tomando o SergipeTec como estudo de caso instrumental. De acordo com Grazziotin et al., (2022, p. 6), “A análise documental histórica é uma perspectiva metodológica que se constituiu como uma das principais vias de construção do conhecimento histórico-acadêmico desde o século XIX”. Nessa perspectiva, o artigo combina o exame de produções acadêmicas sobre parques tecnológicos, Ecossistemas Empreendedores Inovadores e KSTE com a análise de fontes institucionais – em especial o livro comemorativo dos 20 anos do SergipeTec e documentos de planejamento –, buscando interpretar, à luz do referencial teórico, a forma como o parque estrutura e articula seus mecanismos de fomento ao empreendedorismo inovador.

O SergipeTec é empregado como estudo de caso instrumental para analisar sua contribuição ao empreendedorismo inovador em um contexto regional periférico. A seleção deste caso fundamenta-se na trajetória de vinte anos do parque, na centralidade que ocupa na política estadual de ciência, tecnologia e inovação, bem como na disponibilidade de um conjunto consistente de registros institucionais sistematizados no livro comemorativo SergipeTec 20 anos, complementados por documentos públicos de planejamento e comunicação.

O corpus empírico é composto predominantemente pelo livro “SergipeTec 20 anos: o gigante da tecnologia em Sergipe”, que reúne histórico institucional, descrições de programas, depoimentos de gestores, pesquisadores, empreendedores e estudantes, além de informações sobre infraestrutura, áreas de atuação e ações de fomento ao empreendedorismo.

Complementarmente, são utilizados documentos institucionais sintetizados nessa obra, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o contrato de gestão com o governo estadual, seções dedicadas ao Centro Vocacional Tecnológico, à incubadora, às empresas residentes e a programas como o Inovar-SE, os quais permitem reconstituir o desenho e a evolução dos instrumentos de apoio do parque.

A análise dos dados fundamenta-se nos referenciais de Ecossistemas Empreendedores Inovadores e na Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento, considerando as dimensões de base de conhecimento regional, capital humano, cultura empreendedora e mecanismos de spillover de conhecimento. Realizou-se uma análise de conteúdo temática do material documental, por meio de ciclos de leitura, codificação e interpretação de trechos associados a essas dimensões, com o objetivo de identificar evidências sobre como o SergipeTec organiza seus instrumentos, promove interações entre atores e apoia a formação e consolidação de startups e novos negócios de base tecnológica. Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em fontes secundárias, não foram realizadas entrevistas ou observação direta, o que representa uma limitação importante, ainda que parcialmente compensada pela riqueza de narrativas, dados históricos e descrições presentes nos documentos analisados.

4 O SERGIPETEC E SEUS INSTRUMENTOS DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO INOVADOR

O Sergipe Parque Tecnológico – SergipeTec consolidou-se, ao longo de duas décadas, como um dos principais eixos de ciência, tecnologia e inovação do estado de Sergipe, articulando infraestrutura laboratorial, programas de capacitação e apoio a empresas em um mesmo ambiente. Qualificado como

organização social pelo governo estadual, o parque opera mediante contrato de gestão com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia e apoio do Fundo Estadual para Ciência e Tecnologia, o que lhe confere relativa autonomia para estruturar projetos, captar parcerias e responder a demandas de diferentes políticas setoriais (Petrônio, 2025).

4.1 Trajetória institucional, missão e áreas de atuação

Os parques tecnológicos são ambientes caracterizados pela promoção da competitividade entre empresas inovadoras, por meio da disseminação do conhecimento e da intensificação da interação entre empresas, academia e centros de pesquisa (Figlioli & Porto, 2012). O desenvolvimento do SergipeTec representa um movimento iniciado nos anos 2000, período em que o estado começou a discutir a criação de um polo tecnológico voltado para a atração de investimentos em tecnologia da informação, o estímulo a startups e o fortalecimento da pesquisa aplicada (Petrônio, 2025). A consolidação do parque, com sede própria desde 2016, ao lado da Universidade Federal de Sergipe, intensificou a integração com a academia e contribuiu para a estruturação de uma base regional de conhecimento fundamentada em laboratórios, pesquisadores e programas de pós-graduação.

De acordo com sua missão institucional, o SergipeTec busca “contribuir para o desenvolvimento do Estado de Sergipe, promovendo o avanço tecnológico e social por meio da ciência, tecnologia, inovação e capacitação, com foco na interação entre academia, governo, empresas e sociedade”. A visão da instituição destaca a consolidação como referência em projetos nas áreas de Biotecnologia, Energia e Sustentabilidade, Inovação e Empreendedorismo, Educação

Socioambiental e Tecnologia da Informação e Comunicação, fundamentada em valores como integridade, inovação, perseverança, trabalho em equipe e empenho (Petrônio, 2025).

A atuação do SergipeTec está estruturada em cinco áreas estratégicas: Energia e Sustentabilidade, Biotecnologia, Tecnologia da Informação e Comunicação, Empreendedorismo e Inovação, e Projetos Sociais. Na área de Energia e Sustentabilidade, o parque desenvolve projetos como o Núcleo de Energias Renováveis e Eficiência Energética de Sergipe, além de iniciativas voltadas à transição energética. Em Biotecnologia, concentra esforços em soluções para propagação vegetal e bioinsumos. No campo de Tecnologia da Informação e Comunicação e Empreendedorismo, abriga empresas em diferentes estágios de desenvolvimento e mantém o Centro Vocacional Tecnológico, dedicado à formação técnica e empreendedora de jovens. Esse arranjo institucional visa integrar a produção de conhecimento, a qualificação de capital humano e o apoio ao desenvolvimento de novos negócios.

4.2 Estrutura de apoio à formação e ao empreendedorismo

A estrutura de apoio à formação e ao empreendedorismo no SergipeTec está fundamentada em três pilares principais: o Centro Vocacional Tecnológico (CVT), a incubadora de empresas – com modalidades de pré-incubação, incubação e residência – e o conjunto de empresas instaladas no parque, que compõem o núcleo empresarial do ecossistema. Esses instrumentos promovem a qualificação de jovens, a geração de novos negócios e o suporte à consolidação de startups e empresas de base tecnológica, integrando educação, pesquisa aplicada e dinâmica empresarial em um ambiente físico e institucional compartilhado.

O CVT atua como porta de entrada para a formação de capital humano, ofertando cursos gratuitos em áreas como informática, robótica, física, química, biologia, design têxtil, energias renováveis e gestão financeira pessoal, com foco em jovens da rede pública. Iniciativas como a Fábrica de Software, o curso de instalador de sistemas fotovoltaicos e o Programa Inovar-SE integram conteúdos técnicos avançados – a exemplo de programação, inteligência artificial e energia solar – a trilhas de empreendedorismo, nas quais os estudantes desenvolvem projetos com potencial para evoluir à pré-incubação e posterior constituição de startups. Esse modelo possibilita que o CVT funcione simultaneamente como espaço de inclusão social, qualificação profissional e identificação de novos empreendedores para o ecossistema do parque.

A incubadora de empresas do SergipeTec disponibiliza três modalidades de apoio: pré-incubação, incubação e residência. A pré-incubação destina-se a empreendedores que ainda não formalizaram seus negócios e necessitam transformar ideias em projetos viáveis, contando com mentorias, oficinas de modelagem de negócios – como o workshop “1,2,3, Startup!” – e capacitações em gestão, finanças e apresentação de pitch. A incubação é direcionada a startups já formalizadas, apoiando as primeiras vendas e a consolidação do modelo de negócios. Já a residência acolhe empresas tecnológicas mais maduras, que buscam usufruir da infraestrutura e da cultura empreendedora do parque sem a necessidade de acompanhamento intensivo (SergipeTec, 2024).

Atualmente, o SergipeTec abriga dezenas de empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, distribuídas entre as modalidades de pré-incubadas, incubadas e residentes, em setores como TIC, biotecnologia, meio ambiente, agronegócio, saúde e economia criativa. Essas empresas têm acesso a salas de aula, laboratórios, espaços de coworking, auditório e apoio em editais e consultoria em gestão, o que

reforça o papel do parque como ambiente de testes, experimentação e escalonamento de soluções inovadoras. Segundo Jesus (2025) cada empresa passa por um processo específico de incubação, que pode ser adaptado para atender às suas necessidades. Casos como a trajetória da XProcess, que utilizou a incubação no SergipeTec para estruturar processos, consolidar produtos e fortalecer sua competitividade, ilustram como a combinação entre suporte técnico, redes de relacionamento e infraestrutura especializada contribui para a formação e o crescimento de negócios de base tecnológica no contexto sergipano.

4.3 Programas e parcerias voltados à inovação e ao empreendedorismo

Além da infraestrutura física e dos instrumentos permanentes de apoio às empresas, o SergipeTec consolida um portfólio de programas e parcerias direcionados à formação de jovens talentos e à promoção do empreendedorismo inovador no estado. Nesse contexto, os parques tecnológicos atuam como ambientes estratégicos para o desenvolvimento econômico e tecnológico, promovendo a integração entre universidades, empresas e governo, com ênfase na geração de inovação e no fortalecimento de economias baseadas no conhecimento (Rodrigues et al., 2016).

De modo geral, ambientes como o SergipeTec funcionam não apenas como espaços físicos, mas como estruturas que promovem a conversão do conhecimento em negócios e soluções inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento regional (Souza et al., 2016). Entre essas iniciativas destacam-se o Programa Inovar-SE, o programa Futuras Cientistas, a Fábrica de Software e cooperações internacionais, como o acordo com Taiwan, que fortalecem tanto a dimensão formativa quanto a internacionalização do ecossistema.

O Programa Inovar-SE, desenvolvido em parceria com o Banese e a Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Empreendedorismo, oferece trilhas de capacitação em tecnologia da informação, programação, inteligência artificial e gestão de negócios para estudantes da rede pública estadual. Essas atividades culminam na apresentação de projetos em eventos como o PitchDay. Na segunda edição, 75 alunos desenvolveram 16 projetos, dos quais cinco receberam aporte financeiro, cursos de gestão e visita técnica ao Porto Digital, em Recife. Parte desses projetos foi encaminhada à incubadora do SergipeTec, evidenciando o papel do programa como mecanismo de prospecção de startups. Essa dinâmica está alinhada à função das incubadoras em parques tecnológicos, que visam apoiar empreendedores na transformação de ideias em empreendimentos sustentáveis e competitivos (Rodrigues et al., 2016).

O programa Futuras Cientistas, realizado em parceria com o Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste - CETENE, aproxima alunas e professoras da rede pública dos laboratórios do NEREES, da Biofábrica e do CVT, por meio de planos de trabalho em temas como tratamento de água e efluentes, produção in vitro de mudas de banana, abacaxi e cana-de-açúcar, além de robótica. A iniciativa fortalece a dimensão de gênero e contribui para a renovação do capital humano científico ao proporcionar experiências práticas de pesquisa e experimentação em ambiente de parque tecnológico. Esse tipo de ação reforça o papel das instituições de ciência e tecnologia na formação de capital humano qualificado e na promoção da inserção de jovens no mercado de trabalho, especialmente por meio do uso de tecnologias e metodologias ativas de aprendizagem (Maia, 2022).

Os parques tecnológicos evidenciam capacidade de converter resultados de pesquisa em produtos, serviços e novos negócios, agregando valor econômico e social ao conhecimento gerado (Souza et al., 2016).

A Fábrica de Software, por exemplo, funciona como laboratório de desenvolvimento de sistemas, aplicativos e soluções digitais, envolvendo estagiários e jovens aprendizes provenientes dos cursos do CVT. Sob a orientação de instrutores e profissionais de tecnologia da informação, os participantes desenvolvem projetos que atendem a demandas reais. Essa abordagem amplia a empregabilidade dos estudantes e gera protótipos que podem ser incorporados por empresas residentes ou servir de base para novos empreendimentos.

No contexto internacional, o memorando de entendimento com instituições de Taiwan e a participação de profissionais do SergipeTec em programas de formação técnica naquele país, especialmente nas áreas de eletricidade, sistemas inteligentes e energia solar fotovoltaica, ampliam a exposição do parque a tecnologias avançadas. O retorno desses profissionais, com o compromisso de difundir conhecimentos por meio de cursos e projetos, fortalece a base de conhecimento e os mecanismos de disseminação no ecossistema local. Essa dinâmica integra a lógica dos ecossistemas de inovação, nos quais a interação entre diferentes atores institucionais potencializa a geração de tecnologias, a circulação de conhecimento e o desenvolvimento econômico sustentável (Silva et al., 2017).

5 ANÁLISE DAS DIMENSÕES NO SERGIPETEC

Criado para consolidar um ambiente produtor de conhecimento, tecnologia e inovação em Sergipe, o SergipeTec está ancorado em parcerias público-privadas e orientado por uma perspectiva iterativa de inovação (Souza et al., 2016). A análise que se segue articula o arcabouço dos Ecossistemas Empreendedores Inovadores e a Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento à experiência sergipana, examinando quatro dimensões: base de conhecimento regional, capital

humano, cultura empreendedora e mecanismos de spillover de conhecimento.

Dialoga-se, portanto, com a literatura que aponta os parques tecnológicos como ambientes capazes de transformar resultados de pesquisa em valor econômico e social, seja por meio da incubação de empresas de base tecnológica, seja pela mediação de interações universidade-empresa-governo em arranjos de hélice tríplice, quádrupla ou múltipla (Silva et al., 2017). No caso do SergipeTec, a pergunta central passa a ser em que medida sua configuração institucional e sua trajetória permitem que o estoque de conhecimento científico e tecnológico presente na região seja convertido em empreendimentos inovadores e em ganhos de competitividade para a economia sergipana.

5.1 Base de conhecimento regional

Sob a perspectiva da base de conhecimento regional, o SergipeTec integra um movimento mais amplo de criação de parques tecnológicos brasileiros como instrumentos de desenvolvimento científico, tecnológico e econômico, geralmente estruturados a partir da tríplice hélice governo, universidade e empresa. Em 2004, o SergipeTec passou a compor o sistema de inovação do Estado, vinculando-se à Secretaria de Estado do Desenvolvimento e da Ciência e Tecnologia (Sedotec), o que fortaleceu a cultura de inovação e a promoção da tecnologia em Sergipe (Souza et al., 2016).

A estratégia de atuação do SergipeTec foi elaborada para articular unidades de pesquisa, prestação de serviços tecnológicos e apoio a novos negócios em áreas consideradas de potencial futuro, como tecnologia da informação, biotecnologia e energia (Petrônio, 2025). A implantação de núcleos como o NEREES, unidades de produção de mudas micro propagadas e de inimigos naturais, além de laboratórios de química analítica e de energias renováveis, constitui o eixo

estruturante da base de pesquisa do parque. Essa estruturação é considerada condição fundamental para que o estado, mesmo com indicadores socioeconômicos modestos, disponha de um parque em operação com empresas instaladas (Souza et al., 2016).

Essa base científica e tecnológica é fortalecida por uma rede densa de cooperação com a Universidade Federal de Sergipe, a Embrapa, institutos tecnológicos e outros parceiros. Essa cooperação se manifesta em projetos conjuntos, uso compartilhado de infraestrutura laboratorial e instâncias formais de coordenação, como comitês técnico e gestor do Projeto Estruturante. No âmbito da cooperação universidade-empresa, estudos de caso sobre a interação entre UFS e SergipeTec indicam que o parque atua como plataforma de conexão entre grupos de pesquisa e empresas, promovendo o desenvolvimento de novos produtos e processos, inovação tecnológica e formação de recursos humanos, embora persistam desafios relacionados à burocracia e à divergência de objetivos (Silva et al., 2017).

O arranjo estabelecido em Sergipe se aproxima do conceito de habitat de inovação descrito por associações como a ANPROTEC2F⁵ e IASP3F⁶. Trata-se de um ambiente fisicamente delimitado, com infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento, serviços de apoio e mecanismos de incubação, que estimula e administra o fluxo de conhecimento entre universidades, instituições de pesquisa, empresas e governo (Maia, 2022). Estudos empíricos demonstram que a efetividade dessa base de conhecimento depende não apenas da existência de laboratórios e equipamentos, mas também da capacidade de coordenar expectativas, reduzir barreiras burocráticas e consolidar uma cultura de cooperação tecnológica de longo prazo.

⁵ ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

⁶ IASP - Rede mundial de parques científicos e distritos de inovação.

Silva et al. (2017) cita o fato de Sergipe, na região Nordeste, apresentar indicadores socioeconômicos relativamente baixos e, ainda assim, contar com um parque tecnológico em operação é interpretado na literatura como evidência de que a constituição dessa base de conhecimento regional pode impulsionar o desenvolvimento. No caso do SergipeTec, a integração de unidades de pesquisa ao modelo de atuação do parque, aliada a ações de qualificação profissional e apoio a empreendimentos inovadores, indica um processo de construção de capacidades científicas e tecnológicas que, ao menos em potencial, amplia as possibilidades de transferência de conhecimento para o setor produtivo local.

5.2 Capital humano e formação de competências no SergipeTec

A contribuição de um parque tecnológico para o desenvolvimento regional vai além da geração de empresas inovadoras, abrangendo de maneira decisiva a formação de capital humano qualificado, com competências técnicas e informacionais alinhadas às demandas da economia do conhecimento (Silva et al., 2017). Essa dimensão se manifesta, com relação ao SergipeTec, em múltiplos níveis: na qualificação profissional de jovens por meio do Centro Vocacional Tecnológico (CVT), na formação de pesquisadores e técnicos em unidades de pesquisa integradas ao parque e na mediação de interações entre universidade, empresas e governo, que promovem trajetórias de aprendizagem ao longo da vida.

No contexto do CVT do SergipeTec, estudos recentes o caracterizam como um instrumento de inovação social voltado à qualificação tecnológica e à inclusão socioprodutiva da população do entorno do parque, especialmente jovens a partir de 15 anos. Segundo Maia (2022, p. 52), “O CVT possui atuação

estadual, a medida que qualifica, preferencialmente, jovens oriundos de escolas públicas da cidade de São Cristóvão e da região metropolitana de Aracaju, o que soma uma população estimada em mais de um milhão de habitantes”.

Localizado em São Cristóvão, o CVT estrutura suas ações com base em diagnósticos participativos realizados com lideranças comunitárias e moradores, identificando problemas sociais e demandas formativas, principalmente nas áreas de tecnologia da informação, eletroeletrônica e complementação de conteúdos de biologia, química e física em escolas públicas que carecem de laboratórios. Essa abordagem reforça que a formação de capital humano no SergipeTec está fundamentada em práticas de escuta ativa e coprodução de soluções, alinhando-se às concepções de inovação social que valorizam objetivos coletivos e a participação de múltiplos atores.

A análise das atividades do CVT indica que suas ações sociais abrangem a geração de ideias a partir de problemas identificados na comunidade, a oferta de cursos de qualificação tecnológica, a distribuição de tarefas entre participantes e parceiros, bem como o acompanhamento das atividades, visando à replicação de soluções bem-sucedidas em outros contextos. A implantação de um CVT visa, portanto, atender demandas das comunidades locais, tornando-se uma ferramenta de extrema importância para acelerar o desenvolvimento daquela localidade (Soledade, 2019).

O público atendido pelo CVT é composto principalmente por jovens e adultos, abrangendo dezenas de municípios sergipanos e estados vizinhos. O programa estabelece metas explícitas para que parte dos egressos acesse o mercado de trabalho ou avance em sua trajetória educacional, especialmente por meio do ingresso no ensino superior. De acordo com Soledade (2019), o CVT do SergipeTec direciona seus recursos para promover uma mudança de paradigma entre os jovens, visando capacitá-los para a autonomia.

Nesse contexto, o capital humano formado pelo CVT integra competências técnicas em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e ciências básicas ao desenvolvimento de habilidades para interpretar problemas sociais e atuar em redes cooperativas, aproximando-se da noção de competência em informação aplicada à empregabilidade juvenil. Segundo Castioni et al. (2013), um processo de inclusão produtiva está presente na atuação do CVT e pode proporcionar criação de oportunidades de trabalho e renda a partir de ferramentas tecnológicas mais básicas.

O estabelecimento de parcerias com prefeituras, universidades, instituições de formação profissional, o Sistema S e outros órgãos reforça a dimensão relacional dessa estrutura, envolvendo também empreendedores sociais, agentes governamentais, organizações e demais beneficiários. No âmbito universitário, o conhecimento circula de forma mais eficiente. Silva et al. (2017) destacam que a proximidade com a academia aumenta as chances de interação entre essas instituições e as pesquisas desenvolvidas no parque, enquanto Maia (2022, p. 73) acrescenta sobre o SergipeTec, que “A possibilidade de parcerias com empresas públicas e privadas, ONGs, prefeituras do estado de Sergipe e até mesmo em outros Estados, caracteriza-se como oportunidade para aumentar o público atendido pelo Parque”.

A colaboração entre a Universidade Federal de Sergipe (UFS) e o SergipeTec também resulta na formação de capital humano em níveis mais avançados. A análise de projetos conjuntos demonstra que essa parceria contribui para a implantação e utilização de laboratórios de ponta, a oferta de bolsas de pesquisa e a inserção de estudantes de graduação e pós-graduação em projetos aplicados, abrangendo áreas como biotecnologia, energias renováveis e tecnologias ambientais (Souza et al., 2016). No SergipeTec, essa transformação da base de conhecimento em competências concretas ocorre, sobretudo, por meio da combinação entre o CVT, as unidades de pesquisa e as empresas residentes,

que operam como espaços articulados de aprendizagem, experimentação e inserção profissional.

5.3 Cultura empreendedora e empreendedorismo inovador no SergipeTec

A promoção da cultura empreendedora no SergipeTec integra-se a uma agenda abrangente de inovação social, desenvolvimento de capital humano e fortalecimento do ecossistema local de ciência, tecnologia e inovação (Soledade, 2019). O parque tecnológico desempenha papéis múltiplos como infraestrutura tecnológica, arranjo institucional e agente de políticas públicas, ao combinar pesquisa aplicada, incubação de empresas, capacitação profissional e inclusão socioprodutiva em um território unificado de aprendizagem (Petrônio, 2025).

No contexto do SergipeTec, o CVT consolida-se como núcleo de inovação social ao integrar diagnóstico participativo da comunidade, oferta de cursos tecnológicos e acompanhamento dos egressos. Essa abordagem gera respostas inovadoras para desafios persistentes, como desigualdade educacional, desemprego juvenil e baixa inserção tecnológica no território. As localidades periféricas, especialmente aquelas com populações economicamente e socialmente vulneráveis, constituem foco prioritário das atividades do CVT (Maia, 2022).

De acordo com Bastos & Júlio (2024), a construção de um ambiente de aprendizado contínuo e o estabelecimento de uma rede sólida de relacionamentos são fatores essenciais para o sucesso e o crescimento sustentável das empresas. Esse contexto se fortalece à medida que os ambientes de um parque tecnológico alinham suas atividades formativas às vocações institucionais do próprio parque, estimulando a circulação de referências empreendedoras e a constituição de redes de apoio aos novos negócios.

Programas como o Inovar-SE, direcionados a estudantes da rede pública, exemplificam essa dinâmica ao oferecer trilhas formativas em tecnologia e gestão, estimular o desenvolvimento de soluções para desafios concretos e possibilitar que projetos vencedores recebam capital semente, mentorias e acesso à incubadora do SergipeTec. Segundo Felizola & Aragão (2021, p. 207), “torna-se fundamental o fortalecimento de atores já existentes no ecossistema de inovação em Sergipe, como o Parque Tecnológico, as Incubadoras, e os Centros de Empreendedorismo”. Assim, o empreendedorismo passa a envolver a ampliação de capacidades, redes e expectativas de futuro para jovens e comunidades, promovendo a integração entre inovação tecnológica e valor social no desenvolvimento regional de Sergipe.

5.4 Mecanismos de spillover de conhecimento no SergipeTec

Sob a ótica da Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento do Conhecimento, os spillovers de conhecimento são definidos como fluxos não intencionais de informações e saberes gerados em universidades, centros de pesquisa ou empresas, que não são totalmente apropriados por seus criadores e se transformam em oportunidades para novos empreendimentos de base tecnológica. Segundo (Frazão et al., 2025), essa abordagem é considerada uma oportunidade para a geração de novos negócios, pois a proximidade entre fontes de conhecimento, especialmente universidades e cursos superiores de tecnologia e engenharias vinculados a projetos de pesquisa, tende a favorecer o surgimento de novas empresas e a inovação em produtos e serviços.

Com base nesse referencial, o SergipeTec configura-se como um ambiente que produz, concentra e difunde conhecimento técnico e científico, gerando

oportunidades que vão além dos projetos diretamente envolvidos, especialmente nas áreas de tecnologia da informação, biotecnologia, energias renováveis e gestão (Soledade, 2019). A partir do conhecimento gerado na academia, o transbordamento de resultados, práticas e competências para o ambiente do parque promove a formação de uma mentalidade empreendedora, a transferência de tecnologia e o apoio a novos projetos empreendedores (De Oliveira et al., 2023).

Entre os mecanismos destacados, os espaços de formação e experimentação do CVT, como laboratórios de informática, robótica, ciências e design, proporcionam aos jovens da rede pública acesso a conteúdos e práticas que vão além do currículo escolar, permitindo sua reapropriação em projetos de vida, iniciativas profissionais ou ideias de negócio. Além disso, a incubadora, a Fábrica de Software, os workshops de modelagem de negócios e os programas de qualificação, como o Inovar-SE e os cursos de energias renováveis e finanças, atuam como dispositivos de interação intensiva entre instrutores, empreendedores, estudantes e parceiros externos. Nesses ambientes, circulam conhecimentos técnicos, de gestão e de mercado que impulsionam a criação de novas startups e o desenvolvimento de empresas residentes.

A articulação desses mecanismos formais e informais aproxima o SergipeTec da configuração de um ecossistema empreendedor inovador, no qual a base de conhecimento, o capital humano e a cultura empreendedora se fortalecem mutuamente por meio de fluxos contínuos de informação, experiências e práticas. Esse cenário corrobora a proposição da Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship, segundo a qual contextos ricos em conhecimento tendem a gerar, de forma endógena, oportunidades para novos negócios intensivos em inovação (Acs et al., 2013). Essa dinâmica se expressa, no caso do SergipeTec, na convergência entre formação, pesquisa aplicada e apoio a empresas, sugerindo que o parque opera como mediador

relevante na conversão do estoque regional de conhecimento em trajetórias concretas de empreendedorismo inovador.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências reunidas sobre o SergipeTec indicam que o parque se consolidou, ao longo de sua trajetória, como um ambiente de inovação capaz de integrar, em um mesmo território, a base de conhecimento regional, a formação de capital humano, a cultura empreendedora e mecanismos de transferência de conhecimento. Essa análise converge com a narrativa institucional, que posiciona o SergipeTec como um dos principais pilares do desenvolvimento tecnológico e econômico de Sergipe, ao promover a articulação entre empresas, universidades e escolas em um ambiente integrado de pesquisa e empreendedorismo (Petrônio, 2025).

A presença integrada de laboratórios, biofábrica, núcleos de energias renováveis, incubadora de negócios e, especialmente, do Centro Vocacional Tecnológico, favorece a circulação de conhecimentos científicos e tecnológicos entre pesquisadores, empresas, estudantes da rede pública e gestores. Essa dinâmica resulta em projetos, capacitações, serviços tecnológicos e novos empreendimentos inovadores. Pesquisas sobre o CVT demonstram que suas ações associam diagnóstico participativo de necessidades, oferta de cursos e replicação de soluções, aproximando-se de modelos de inovação social, como o proposto por Tardif e Harrisson (Soledade, 2019). Nesse contexto, programas como o Inovar-SE, a Fábrica de Software, os cursos de energias renováveis e iniciativas de inclusão socioprodutiva reforçam a dimensão de inovação social já identificada em estudos anteriores sobre o CVT, ao oferecer a jovens em situação de vulnerabilidade oportunidades concretas de inserção produtiva em setores intensivos em conhecimento.

Sob a perspectiva teórica, o caso do SergipeTec dialoga diretamente com a literatura sobre ecossistemas empreendedores inovadores e com a Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship (KSTE), ao demonstrar que a disponibilidade regional de conhecimento, aliada a políticas de fomento, infraestrutura especializada e uma cultura favorável ao empreendedorismo, tende a gerar, de forma endógena, novas iniciativas de base tecnológica. Estudos recentes sobre ecossistemas brasileiros, como o Porto Digital, indicam que a KSTE constitui um referencial relevante para compreender como a base regional de conhecimento, a mobilidade de trabalhadores e as interações em ambientes de inovação se convertem em startups e empresas intensivas em conhecimento (Frazão et al., 2025).

A experiência do SergipeTec evidencia que instrumentos como Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs), incubadoras, programas de capacitação em tecnologias digitais e energias renováveis, além de acordos de cooperação internacional, funcionam como canais para a concretização dos spillovers de conhecimento em startups, qualificação de empresas residentes e formulação de políticas públicas voltadas à inovação e à transição energética. Para a gestão do parque e para formuladores de políticas estaduais, é fundamental reconhecer a importância de estratégias de longo prazo que integrem formação, pesquisa aplicada, apoio a negócios inovadores e inclusão social, evitando a fragmentação dessas dimensões em agendas paralelas.

A elaboração deste artigo também evidenciou desafios que impactam a agenda de pesquisa na área. A construção de uma análise integrada sobre o SergipeTec exigiu a conciliação de fontes institucionais de diferentes naturezas, documentos acadêmicos de períodos distintos e um referencial teórico recente sobre a Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship (KSTE) e ecossistemas empreendedores,

o que demandou esforço significativo de síntese e adaptação conceitual à realidade sergipana. Além disso, a ausência de séries históricas sistematizadas de indicadores de desempenho do parque e de suas empresas limitou a possibilidade de análises quantitativas mais robustas, reforçando a dependência de descrições qualitativas, estudos de caso anteriores e relatos institucionais.

Essas dificuldades evidenciam limites relevantes: a análise permanece restrita a um único caso, baseada predominantemente em evidências documentais, o que limita a possibilidade de generalizações mais amplas e impede a mensuração precisa dos efeitos dos spillovers de conhecimento em termos de geração de emprego, renda e dinamismo empresarial. Apesar dessas limitações, o estudo apresenta elementos consistentes para compreender como um parque tecnológico em contexto regional periférico pode atuar como articulador de formação, pesquisa aplicada e apoio a novos negócios, contribuindo para a constituição de um ecossistema empreendedor inovador.

Como desdobramento, recomenda-se que futuras pesquisas comparem o SergipeTec a outros parques tecnológicos brasileiros e latino-americanos, desenvolvam bases de dados longitudinais sobre as trajetórias de egressos e empresas apoiadas e apliquem métodos mistos capazes de captar, simultaneamente, a densidade das interações e seus resultados econômicos e sociais. Estudos que examinem de forma aprofundada o papel dos programas de formação técnica, dos gestores de investimento e das redes informais de relacionamento na ativação dos spillovers de conhecimento também são promissores, tanto para aprimorar a aplicabilidade da Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship (KSTE) em contextos periféricos quanto para orientar políticas públicas e estratégias de gestão em ambientes de inovação semelhantes ao SergipeTec.

REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), p. 757-774. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9505-9>
- Bastos, I. C., & Júlio, W. de O. (2024). Influence of an innovation environment on the business management of entrepreneurial ecosystems. *Rev. Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 9(1). <https://doi.org/10.36942/reni.v9i1.989>
- Castioni, R., Bouskela, M., & Radaelli, V. (2013). Análise e trajetória do Programa Centros Vocacionais Tecnológicos no Brasil. *Banco Interamericano de Desenvolvimento*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0010373>
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), p. 419-428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Cordeiro, M. C. F., & Spoladore, T. (2021). Ecossistemas empreendedores: análise do caso brasileiro. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 6(2), p. 83-94.
- Cristo-Andrade, S., & Sidoncha, I. P. M. (2019). A evolução do conceito dos spillovers do conhecimento The evolution of the concept of knowledge spillovers. *Competência - Revista Da Educação Superior Do Senac-RS*, 12(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.24936/2177-4986.v12n2.2019.643>
- De Oliveira, R. C. S., Rito, F., & Marques, H. (2023). Spillover do conhecimento e universidade: uma revisão. *Brazilian Journal of Business*, 5(1), p. 746-765. <https://doi.org/10.34140/bjbv5n1-050>
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: Inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avancados*, 31(90), p. 23-48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>

Fagundes, M. A. B., Sausen, J. O., & Vieira, E. P. (2025). Dynamic capabilities and the ecosystem context of the Scientific and Technological Park at PUCRS. *Revista de Administração Da UFSM*, 18(1), e3. <https://doi.org/10.5902/1983465985300>

Felizola, M. P. M., & Aragão, I. M. De. (2021). The Sergipan Innovation Ecosystem - Actors and Gaps. *Praksis*, 1, p. 189-217. <https://doi.org/10.25112/RPR.V1.2594>

Felizola, M. P. M., Marques, J. A., & Silva, A. L. S. (2025). Ecossistema de Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: Uma Revisão Sistemática. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 21(67), p. 144-164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3895/rts.v21n67.18519>

Figlioli, A., & Porto, G. S. (2012). Financiamento de parques tecnológicos: um estudo comparativo de casos brasileiros, portugueses e espanhóis. *Revista de Administração*, 47(2), p. 290-306. <https://doi.org/10.5700/rausp1040>

Fonseca, J. S., Nunes, C., & Mañas, A. V. (2026). Network for Entrepreneurship and Connectivity Between Students and Professionals: Exploring Vocational Education as a Possible Path. In J. Jardim (Ed.), *Entrepreneurial Education in a Global and Digital World 2*, p. 165-181. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-17008-8_10

Frazão, C., dos Santos, I., & Farina, M. (2025). Entrepreneurship through Knowledge Spillover: An analysis of interactions in an Innovative Entrepreneurial Ecosystem guided towards digital technology. *Brazilian Business Review*, 22(1), p. 1-23. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.1530.en>

Gonçalves, D. B. (2022). Um estudo sobre as relações entre universidade, empresa e governo em um parque tecnológico universitário no interior do estado de São Paulo. *Educationis*, 10(1), p. 14-25. <https://doi.org/10.6008/cbpc2318-3047.2022.001.0002>

Grazziotin, L. S., Klaus, V., & Pereira, A. P. M. (2022). Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos. *Pro-Posições*, 33. <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0141>

Jardim, J. (2021). *Empreende - Manual Global do Empreendedorismo*. Mais Leituras. (Vol. 1)

Jesus, B. B. de. (2025). *Processo de Incubação de Startups na ótica dos gestores: Um estudo no Parque Tecnológico de Sergipe*. <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/23270>

La Rovere, R. L., Santos, G. de O., & Vasconcellos, B. L. X. (2021). Challenges for the measurement of Innovation Ecosystems and Entrepreneurial Ecosystems in Brazil. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1971>

Lima Junior, E. B., Oliveira, G. S. de, Santos, A. C. O. dos, & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como Percurso Metodológico na Pesquisa Qualitativa (20, Tran.). *Cadernos Da Fucamp*, 20(44), p. 36.

Maia, F. F. (2022). *Gestão da Informação aplicada ao SergipeTec: Propositura de Ambiente Virtual de Aprendizagem*. Universidade Federal de Sergipe.

Noveli, M., & Segatto, A. P. (2012). Processo De Cooperação Universidade Empresa Para A Inovação Tecnológica Em Um Parque Tecnológico: Evidências Empíricas E Proposição De Um Modelo Conceitual. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 1(1). <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.610>

Petrônio, F. (2025). *SergipeTec 20 anos: o gigante da tecnologia em Sergipe* (SergipeTec, Ed.; 1st ed.).

Rodrigues, S. M. da S., Almeida, C. P. de, & Gomes, I. M. de A. (2016). Empreendedorismo/ Inovação e Propriedade Intelectual: A Relação Entre o Parque Tecnológico de Sergipe e o Registro de Patentes: O Caso da Sergipetec. In *Revista Conexão Ciência I*, 11.

Santos, I. C. dos, Farina, M. C., Frazão, C. do N. F., Sousa, F. G. de, & Fontes, N. M. de. (2022). A Teoria do Empreendedorismo pelo Transbordamento de Conhecimento: debates atuais e direções para pesquisas futuras sobre ecossistemas empreendedores e inovadores. *Research, Society and Development*, 11(5), e15911527957. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.27957>

Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. S., & Venkataraman, S. (2005). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. In *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 141–160). https://doi.org/https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_7?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Schmidt, C. M., & Dreher, M. T. (2008). Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. *Revista de Gestão USP*, 15(1), p. 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.5700/rege320>

SergipeTec. (2024). *Seleção de Empresas para Pré-Incubação e Incubação*. <https://Sergipetec.Org.Br/Wp-Content/Uploads/2024/05/EDITAL-01-2023-INCUBADORA-SERGIPETEC-1.Pdf>. <https://sergipetec.org.br/wp-content/uploads/2024/05/EDITAL-01-2023-INCUBADORA-SERGIPETEC-1.pdf>

Serra, M. A. (2023). Orquestrando parques tecnológicos como Política Pública para o desenvolvimento econômico regional. *Revista Brasileira de Inovação*, 22, p. 1-33. <https://doi.org/10.20396/rbi.v22i00.8671062>

Silva, A. L. S., Andrade, F. G. de, & Gomes, I. M. de A. (2017). *Cooperação universidade-empresa: os casos da Universidade Federal de Sergipe e parceiros (Petrobras e SergipeTec) RESUMO* (Vol. 27). <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts>

Soledade, D. Q. (2019). *Análise das atividades ligadas à inovação social no Centro Vocacional Tecnológico do Parque Tecnológico de Sergipe*. Universidade Federal de Sergipe.

Souza, V. M., Santos, M. S., Santana, J. R., & Machado, G. J. C. (2016). *Unidades de Pesquisa e Serviços Integradas ao Modelo de Atuação de um Parque Tecnológico: A Estratégia do Sergipetec*. 592–601. <https://doi.org/10.7198/s2318-3403201600030069>

Thury, A., & Fisch, V. (2016). *Parque Tecnológico de São José dos Campos como política de desenvolvimento regional 1*. <https://doi.org/https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1449.4320>

Vedovello, C. A., Judice, V. M. M., & Maculan, A.-M. D. (2006). Revisão Crítica às Abordagens a Parques Tecnológicos: Alternativas Interpretativas às Experiências Brasileiras Recentes. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 3(2), p. 103-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.5585/RAI.V3I2.58>

Vieira, S. F. A., Ichikawa, E. Y., & Sendin, P. V. (2005). O Processo de Criação de um Parque Tecnológico: o caso do PTL. *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica*.

Yonaha, T. Q. (2024). Documentary research as a methodological tool in applied linguistics. *DELTA Documentacao de Estudos Em Linguistica Teorica e Aplicada*, 40(1), p. 1-21. <https://doi.org/10.1590/1678-460X202440163694>



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**

Natureza! Sujeito de direito: um bem a se compreender para empreender

Norma Sueli Padilha

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGD/UFSC

<https://orcid.org/0000-0001-7088-3767>

normasp@gmail.com

Almeciano José Maia Junior

Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

<https://orcid.org/0000-0002-8417-8150>

ajmaiajr@uesc.br

Solange Rodrigues de Santos Corrêa

Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

<https://orcid.org/0000-0002-6849-824>

srscorrea@uesc.br

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.

Natureza! Sujeito de direito: um bem a se compreender para empreender

Norma Sueli Padilha¹

Almeciano José Maia Junior²

Solange Rodrigues de Santos Corrêa³

RESUMO

O presente artigo analisa o processo histórico de dissolução dos bens comuns e a consolidação da propriedade privada capitalista, destacando suas implicações sociais, ambientais e políticas. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, desenvolvida a partir de uma abordagem crítica sobre os fundamentos históricos, jurídicos e filosóficos que legitimaram a expropriação dos territórios comunais e a expansão da propriedade privada. O estudo revisita o conceito de comum sob diferentes perspectivas teóricas, discutindo suas possibilidades de aplicação no contexto contemporâneo e refletindo sobre os impactos da concentração fundiária, da mercantilização dos recursos naturais e da exclusão social. Os resultados evidenciam que muitos dos argumentos historicamente utilizados para justificar a dissolução dos bens comuns perderam legitimidade diante do agravamento das desigualdades sociais e da crise ambiental. Além disso, destaca-se que iniciativas baseadas na cooperação, na economia solidária e no empreende-

¹ Professora Doutora do Programa de Pós - Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGD/UFSC.

² Doutorando do PPGD/UFSC & Professor Mestre da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8417-8150>.

³ Doutora em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6849-824>

dorismo social podem contribuir para a valorização dos bens comuns e para a construção de formas mais inclusivas e sustentáveis de desenvolvimento. Conclui-se que o resgate do comum constitui importante alternativa para o fortalecimento da justiça social, da proteção ambiental e da gestão compartilhada dos recursos essenciais à vida.

Palavras-chave: comum; bens comuns; propriedade privada; justiça social; sustentabilidade; empreendedorismo social.

1 INTRODUÇÃO

O sujeito de direito Natureza é compreendido como um bem comum a toda a humanidade, incluindo também aquela parte da natureza que o ser humano altera intencionalmente. Para melhor compreensão deve-se esclarecer que não se refere este estudo aos bens de uso comum, como: ar que respiramos e água nos rios e oceanos, trata-se dos bens comunais de uso para o interesse coletivo;

A condução do uso dos bens comuns deve seguir um viés de recuperação e/ou regeneração, a partir de uma perspectiva de conscientização coletiva, fundamentada em uma visão biocêntrica. Essa perspectiva exige, sobretudo, o respeito ao princípio do não retrocesso previsto na Constituição Federal de 1988, especialmente no que diz respeito aos direitos sociais, incluindo os direitos dos povos tradicionais e originários, além do direito ambiental. Como alerta Sheila Pegoraro, ao citar Mello (apud Wolkmer, 2023, p. 314), o direito ambiental, enquanto bem comum e essencial à vida, deve ser resguardado à luz da “influência da doutrina e jurisprudência portuguesa”.

O princípio do não retrocesso ambiental, por sua vez, deriva do princípio mais amplo do não retrocesso dos direitos sociais. Sobre isso, Canotilho (apud

Wolkmer, 2023, p. 314) esclarece: “O princípio da proibição de retrocesso social pode formular-se assim: o núcleo essencial dos direitos sociais já realizado e efetivado através de medidas legislativas”. O autor ainda complementa com uma advertência importante, ao afirmar que são “inconstitucionais quaisquer medidas estatais que, sem a criação de outros esquemas alternativos ou compensatórios”, impliquem retrocessos nesses direitos.

Dessa forma, a salvaguarda constitucional dos direitos sociais, bem como a preservação incondicional do meio ambiente — este, um bem mais que comum a todos -, não pode sofrer qualquer revés, devendo ser mantida e ampliada em favor das presentes e futuras gerações.

A filósofa francesa Silvia Federici vem em nossos dias trazendo em seu trabalho a relevância das mulheres e seu trabalho “Falo de ‘reprodução em comum’. Falo das muitas formas pelas quais as mulheres já organizam as atividades que reproduzem as nossas vidas de uma forma mais cooperativa e comunitária”⁴. A apresentação da autora desta vertente para compreensão do comum no âmbito da visão feminina não afasta e sim colabora com o conceito das ciências humanas e sociais, o “comum quando determinados bens, recursos ou valores são mantidos ou produzidos em regime de corresponsabilidade e usufruto recíproco futuro pela atividade de grupos unidas por laço social agindo segundo determinadas regras ou protocolos, explícitos ou tácitos.” (Ruschel, 2023, p. 26/27). Caroline Vieira Ruschel complementa comentando que esta básica noção deveria ser analisada por diversos parâmetros do conhecimento “éticas, antropológicas, econômicas, políticas, jurídicas e estéticas,

⁴ Entrevista, conduzida por Susana de Carto da UFRJ em cooperação com *Le Monde Diplomatique Brasil* e o tema foi "O capitalismo ameaça a nossa reprodução, envenenando o solo, as águas", com Silvia Federici.

geralmente colocando em questão a onipotência de dois dos grandes princípios reguladores da vida social moderna: a soberania estatal e a propriedade privada” (Ruschel, 2023, p. 27).

Para a construção metodológica da pesquisa com a ajuda Roberto Machado ao analisar o sistema ou método platônico de divisão, por ele assim posto “método sintético que pede que se lhe conceda justamente o que ele deve demonstrar, visto que é preciso conhecer previamente a natureza da coisa a ser definida para escolher as diferenças que vão servir para demonstrá-la” (Machado, 1990, pg. 31), no que difere de visão aristotélica “não busca propriamente a identificação ou a especificação do conceito, mas a autenticação da ideia; não busca a determinação da espécie, mas a seleção da linguagem” (Machado, 1990, p. 32). Assim a opção veio com o referendo de Foucault sobre esta interpretação distinta dos pensadores, Platão busca ‘Quem é?’ já Aristóteles deste modo não investiga ‘O que é?’ onde ele relata “Não descobrindo uma lei do verdadeiro e do falso (a verdade aqui não se opõe ao erro, mas a falta de aparência)”. (Machado, 1990, p. 33) Na investigação aproxima-se da aparência para obter a sustentação do conceito.

Neste contexto, o problema central que orienta a presente pesquisa é o seguinte: como a ruptura histórica com os bens comuns, agravada pela imposição da propriedade privada capitalista, contribui para a desigualdade social, a degradação ambiental e a negação do acesso coletivo à terra e aos recursos essenciais, e de que forma o resgate da noção de “comum” pode oferecer alternativas jurídicas, sociais e políticas para a construção de um novo modelo de sociedade?

Diante dessa problemática, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo histórico e jurídico de dissolução das terras comunais e discutir a viabilidade de resgatar a noção de “comum” como ferramenta para enfrentar os desafios sociais, ambientais e políticos contemporâneos. Para alcançar tal finalidade,

estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (i) investigar o processo histórico de destruição das terras comunais, especialmente a partir dos cercamentos e das revoluções burguesas; (ii) analisar as consequências sociais, jurídicas e ambientais dessa ruptura, com destaque para a concentração fundiária, a privatização dos recursos naturais e o empobrecimento das comunidades; (iii) discutir o conceito de “comum” sob diferentes perspectivas teóricas, incluindo abordagens filosóficas, jurídicas, políticas, econômicas e antropológicas; (iv) avaliar como o princípio do “comum” pode oferecer alternativas à hegemonia da propriedade privada, com ênfase na proteção ambiental, na justiça social e no reconhecimento dos direitos dos povos tradicionais; e, (v) examinar os desafios e as possibilidades para o reconhecimento jurídico e político dos bens comuns na contemporaneidade, especialmente no contexto brasileiro.

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na urgência de revisitar o conceito de “comum” como resposta à profunda crise ambiental e social gerada pela lógica da propriedade privada capitalista. A substituição dos bens comuns pelas formas privatistas de apropriação resultou na marginalização de comunidades inteiras e na exaustão dos recursos naturais. Assim, este estudo propõe refletir sobre as possibilidades de restabelecer o comum como uma via de justiça social, de preservação ambiental e de reequilíbrio das relações humanas com a natureza.

A metodologia adotada neste trabalho é estritamente bibliográfica, baseando-se em uma revisão crítica de literatura que abrange autores nacionais e internacionais, como Dardot, Laval, Hardt, Negri, Ostrom, Proudhon, além de diversos outros pensadores das áreas jurídica, social, política, econômica e ambiental. A partir dessa análise bibliográfica, busca-se oferecer uma reflexão fundamentada sobre o papel do “comum” e dos bens comuns no contexto contemporâneo, contribuindo para o debate acadêmico e para

a construção de propostas alternativas ao modelo de apropriação privada vigente.

Nesse sentido, ao se aprofundar a abordagem teórica que fundamenta este estudo, adota-se uma postura crítica frente às formulações tradicionais, especialmente no que se refere à forma como certos conceitos foram historicamente utilizados para justificar a dissolução dos bens comuns. Por isso, não se aceita o método de Platão indistintamente, apenas se relata os fatos que se fizeram verdades uma época, como alerta Francimar Duarte Arruda ao colocar Nietzsche como avesso a Platão: “toda força é apropriação, dominação, exploração de uma quantidade de realidade” (Arruda apud Nietzsche, 2001, p. 139). Para a pesquisa, reforça-se que fatos imputados como justificativa para decompor os territórios comuns foram manipulados para os interesses da burguesia dominante e, ao longo do tempo, não se perpetuam plenamente. Arruda volta a esclarecer com Nietzsche: “De tal forma que os fins e valores preconizados até o presente pareçam impróprios e não mais se imponham, de sorte que a síntese dos valores e dos fins (sobre os quais repousa toda a cultura sólida) se decomponha, e que os diferentes valores se guerreiem entre si...” (Nietzsche apud Arruda, 2001, p. 138).

2 CONTEXTO HISTÓRICO DA PERDA OCIDENTAL DO “COMUNS”

Por volta do século V a conjuntura de poder de Estado na Europa sofre mudanças assim nos relata o professor Juliano Bitencourt Campos “Com o declínio do Império Romano no Ocidente, houve um forte processo de ruralização. Vários indivíduos abandonaram as cidades e seguiram rumo ao campo.” (Campos, 2023, p. 52). Esta migração em sentido para o campo permite uma acolhida pelos senhores feudais, estes por sua vez recepcionavam as famílias advindas de

áreas urbanas em permuta de labor braçal para arar e cultivar os campos do feudo. Este modelo de sistema de servidão não se assemelha a escravidão, o denominado servo ficava na obrigação de não abandonar a terra cultivada, também este agricultor não poderia ser vendido como mercadoria, no regime escravocrata o ser humano era tratado como mercadoria e sendo assim poderia ser comercializada (vendido, trocado, o proprietário poderia negociar a seu melhor interesse). Este sistema de campesinato, seu conceito como referência será no transcorrer do artigo novamente mencionado, estabelecia uma vinculação do servo com a terra, em outras palavras, o agricultor permanecia por toda a vida nas terras do feudo, mesmo que o senhorio da área fosse a óbito, o agricultor pertencia a terra, ficava detido a área feudal. (Segundo CAMPOS apud CARVALHO, 2023, pg. 52).

Para melhor compreensão de como se processava a ‘propriedade privada’ área do Estado concedida a um senhor feudal, estrutura de mais de 1000 anos presente na idade média. Em termos de concepção estatal no Brasil tivemos algo parecido as capitânicas hereditárias e suas subdivisões posteriores chamadas sesmarias só veio a se modificar devido aos constantes conflitos de terras pelos posseiros colonizadores com a advento para preparação da constituição de 1822 (Gabler, 2015). Em observação temporal neste intervalo entre o dito descobrimento, considerando abril de 1500 até nossos dias os povos originários foram apropriados de seus direitos sobre as terras nos limites do tratado de Tordesilhas e suas versões posteriores (PADILHA, 2024).

Retornando ao conceito de feudo, Juliano Campos faz referência a Andrade (Campos, 2023, pg. 53) “teve seu fundamento na lealdade pois era do senhor, mas era usada pelo vassalo, logo, a propriedade não era considerada mercadoria, não podia ser trocada como na sociedade capitalista. Entretanto a revolução industrial teve tamanha repercussão que não seria fácil e

logico qualquer mudança significativa como comenta Campos ao citar Hobsbawm, “Mesmo a burguesia percebendo que o modelo de terras comunais era o entrave ao uso visando o lucro, o processo fora complexo”. Decorrente desta linha de pensamento burguês, estes buscaram justificar a obsolescência das terras comunais para fomentar o cercamento das terras e a acumulação do capital no processo da crescente mudanças promovidas pela revolução industrial.

Cabe um destaque para influência da Revolução Francesa e sua carta de direitos humanos embasada no tripe dos princípios: Liberdade; Igualdade e Fraternidade, como o último ficou fragilizado com o transcorrer do tempo o movimento hipoteticamente libertário aboliu a ‘propriedade privada’ feudal em detrimento do povo do campo em prol da burguesia que instituiu a propriedade privada capitalista (Campos, 2023, p. 54). Deste movimento dos burgueses na França “institui-se uma revolução agrária que transforma as propriedades feudais em propriedades privadas capitalistas, criando-se, assim, a monopolização da terra” (Campos apud Andrade, 2023, p. 54). Juliano Bittencourt Campos dedicou-se a uma análise histórica rigorosa das mudanças que foram promovidas e previamente destacadas por Amboni.

Neste sentido, o choque entre os interesses feudais e os da burguesia eram inevitáveis, pois o desenvolvimento das forças produtivas confere novos padrões de vida política e social, na qual não há espaço para o senhor feudal. O desenvolvimento urbano, aliado às atividades mercantis e produtivas, introduz transformações radicais na vida social da sociedade urbana no ocidente medieval (Campos apud AMBONI, 2023, p. 54).

As sucessivas mudanças sociais, políticas e econômicas tornaram incompatível a permanência das terras comunais no mundo capitalista burguês. Juliano Campos (2023, p. 54) destaca que, a partir da Revolução Francesa e de seus desdobramentos, não foi

mais possível manter o uso coletivo da terra, pois o lucro e a busca pelo desenvolvimento agrícola passaram a orientar as relações sociais. Com a Revolução Industrial, essa ruptura se aprofunda, e os antigos “comuns” transformam-se em operários, inseridos na lógica produtiva do capital. Nesse processo, justificativas - muitas vezes infundadas - são elaboradas e reiteradas nos parlamentos e governos, com o intuito de legitimar a propriedade privada e o fim das comunidades comunais.

O movimento de concentração da propriedade enquanto capital gerou resistências. Como aponta Julianio Bitencourt Campos (apud Proudhon, 2023, p. 54), houve aqueles que se insurgiram contra esse processo, bradando: “A propriedade é um roubo! Que inversão das ideias humanas! A lei não tardará!”. Além disso, Campos também destaca outras manifestações em defesa das terras comunais, citando, por exemplo, os estudos de Thompson (apud Andrade), que evidenciam movimentos de resistência contra a privatização das terras coletivas. “O primeiro projeto de lei de cercamento foi aprovado no Parlamento em fevereiro de 1710 e os historiadores têm observado que a grande era dos cercamentos parlamentares, entre 1760 e 1820, comprova não só o frenesi pelo desenvolvimento agrícola”, e neste viés de capitalizar o máximo a produção agrícola passa-se a era da escala da produtividade e assim explorando os recursos naturais até seu exaurimento e isso fica evidente em Thompson apud Andrade e apresentado por Campos ao apresentar as desdenhas contra quem se opunha a este sistemático cercamento, “mas, também, a tenacidade em que os sujeitos “impertinentes” e “despeitados” obstruíam os cercamentos por acordo, resistindo até o fim em favor da antiga economia baseada nos costumes” (Campos, 2023, p. 55).

Aproximadamente nos últimos 3 séculos da história, maior ou menor escala por todo o mundo ocidental, mudou a relação social entre a humanidade, com poder imposto de várias formas, e o território,

uma maneira específica de uso e posse e domínio sobre a terra, a individual privatização da propriedade. Movimento que se estabelece com as revoluções já comentadas, francesa na condução do Estado e industrial na forma de produção, levou ao cercamento das terras comunais na Europa do século XVIII e com efeito em todas as colônias com as terras apropriadas aos Estados do velho continente, como se trata os países colonizadores. Este cercamento, com uso de leis, deu início a um processo denominado ‘deslocamento territorial’, ou a separação entre terra e trabalho e assim “avançou em sua direção à sua consagração jurídico-política na construção do Estado liberal” (Andrade apud Campos, 2023, p. 54), tal sistematização de acontecimentos chega a nossos dias em que avançou sobre todo o mundo dito civilizado, “por intermédio da expansão global das formas capitalistas de produção e de consumo (Andrade apud Campos, 2023, p. 54).

O que aconteceu com a queda do Império Romano a promover a migração para o campo se reverte com o cercamento, “impediram o acesso à terra, empurrando a população para as cidades, ocasionando a proletarianização” (Campos, 2023, p. 54). Desta compreensão da história moderna se depreende que após o surgimento do capitalismo, a propriedade comunal do feudalismo se transforma em propriedade privada, tornando-se essencial como mercadoria no processo de troca. Desta forma em outro ângulo de visão “os proprietários tornam-se sujeito de direito, aptos a contratar, com base na igualdade e na lealdade, podendo vender ou trocar a propriedade privada, surgindo, assim, a subjetividade jurídica (campos apud Andrade, 2023, p. 56).

A sequência histórica de acontecimento de grande repercussão, principalmente para as populações próximas ao centro de poder destas, promoveram revoluções profundas nas estruturas: políticas; sociais; econômicas; culturais; jurídicas e religiosas; da sociedade como um todo devido a seu natural fator

de influência nas relações entre nações. Como exemplo destes acontecimentos temos: “A promulgação da Carta Magna (1215), as Jacqueries, o Renascimento, a Expansão Marítima, a Reforma, a Revolução Inglesa (1642), a Revolução Industrial, a Independência Americana (1776) e a Revolução Francesa (1789)” (Campos, 2023, p. 56), dentre muitos outros fatos marcantes não mencionados, em cada região ocidental, nesse longo tramite do processo de transformação.

Os agrupamentos sociais antigos normalmente convergiam para uma relação interna de solidariedade e cooperação pela simples razão de não haver excedente na produção obtida no cultivo de suas terras. Os territórios comunais mantinham em suas comunidades uma relação harmoniosa, não individualista, conviviam com a ancestralidade e os ditames de convivência sociais orais que se expandiam também entre as aldeias circunvizinhas. “A própria mentalidade primitiva tem a natureza totalmente diversa daquela da sociedade moderna (Lévy-Bruhl apud Campos, 2023, p. 56). A ocorrência do processo de produção onde surge o excedente se dá início ao que se denomina acumulação de riqueza para um específico grupo social em detrimento dos demais membros da coletividade, que se tomam empobrecida enquanto o grupo ou classe dominante se beneficia até por herança consanguínea.

O pensamento filosófico dos séculos XVII e XVIII indagavam sobre a estrutura feudal e a forma de governar absolutista, nesta maneira de governar se imputava a seleção divinal dos monarcas e suas famílias, nascia os fundamentos de uma visão mais democrática e liberal. Tem-se no jusnaturalismo o fortalecimento das ideias vinculadas aos direitos fundamentais do ser humano. As mudanças se implementavam em vários lugares, na Inglaterra os nobres (sem terras) mais relevantes ou influentes faziam sua revolução e buscavam o sistema de governo parlamentarista. A elite burguesa, que se estabelecia com a

riqueza proveniente do poder econômico, enfrentava e debatia a gestão estatal dos antigos nobres de espada⁵, esta classe proeminente almejava a acumulação de capital livremente e interferir nas taxas advindas dos governantes reais. Assim todos estes fatos e mudanças iam acontecendo em um processo de inserção da economia de mercado com viés capitalista.

No século XVIII se harmonizava o pensamento de governos pró Iluminismo pela influência dos filósofos da época que visavam: liberdade; igualdade e fraternidade, era neste contexto que nascia o sentimento de empatia que fomentava mudanças nas estruturas: políticas; jurídicas e culturais para enfrentar as desigualdades das classes e a luta pelos indisponíveis direitos humanos. No âmbito econômico os anseios antissociais e a cobiça levavam a uma incansável acumulação de riqueza, por conseguinte se gerava mais desigualdades. Dentre as premissas da revolução francesa no século XVIII a liberdade se restringiu ao direito de negociar mercadorias, levando a ampliar as desigualdades com empobrecimento das classes populares decorrente da segunda revolução industrial, Juliano Bitencourt Campos assim sintetiza.

Todo secular processo revolucionário provocou mudanças estruturais, promovendo a isonomia formal entre todas as classes, revogando o morgadio, tomando o capital mais importante do que a propriedade fundiária, introduzindo um sistema jurídico menos repressivo e mais garantista, etc. (Campos, 2023, p. 58).

Destas mudanças a mais significativa, no contexto deste artigo, foi na propriedade da terra, ela

⁵ Nobreza de espada. Era a grande nobreza, duques, barões, entre outros, que detinham os feudos. A outra é a pequena nobreza, a gentry, pessoas de sangue nobre, mas que não herdaram terras. E a nobreza de toga. Esses são nobres intelectuais que gerem a burocracia do reino.

possou ser mercadoria negociável deixando de ser comunal feudal. Pela justiça se extinguiu os poderes privilegiados das classes: nobreza e clerical. As alterações promovidas nas normas jurídicas e formais deu lugar à desigualdade econômica na sociedade.

Depende-se do quanto já foi escrito anteriormente que o indivíduo da sociedade feudal era livre e com forte relação territorial. A mudança da forma de produção escravista ou feudal os obriga a se submeter um “sistema opressor que usa a força para a extração do excedente produtivo e para a manutenção do status social da classe dominante”. (Campos, 2023, p. 58). Nasce o capitalismo que passa a usar o método da extração da produção com excedente econômico baseado no trabalho assalariado, na liberdade contratual e na imposição ao poder estatal, onde o governo central dita regras para a economia. “Dessa forma, o meio político só é empregado quando as classes populares se revoltam ameaçando os interesses do segmento e do proprietário dos meios de produção”. (Campos, 2023, p. 58). como consequência deste novo modo de produção que se fundamenta na liberdade de contratar, destrói a concepção do indivíduo como parte de uma sociedade e passa a ser um ser individualista com a crença, obtendo o melhor para si, já contribui para toda a sociedade.

O pensamento econômico introduzido por Adam Smith quando deu voz ao publicar seu livro ‘Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações’ trazendo para o capitalismo a ‘mão invisível’ do mercado. Nele Smith narra à suposta interferência que deveria ocorrer naturalmente com a “mão invisível’ exerce sobre o mercado economicamente, este regime rompe o equilíbrio ambiental da Terra. As riquezas por esta linha econômica criam escalas de produção jamais vistas, e com estas mudanças trouxe problemas nunca ocorridos na história humana. Consubstanciando esta análise Juliano Bitencourt Campos cita Dardot e Laval.

O poder que o capitalismo tem em aglutinar toda alternativa possível de resistência tem fortalecido a “Burocracia pública, partidos de ‘democracia representativa’ e especialistas estão cada vez mais presos às camisas de força teóricas e dispositivos práticos dos quais não conseguem se libertar” (DardoT, Laval, apud Campos, 2023, p. 60).

Por séculos e séculos no Brasil vivia como os Nukak, na Amazonia, e seus congêneres em sociedades nômades, caçadoras e coletoras, sem fronteiras, baixa hierarquia interna, cooperavam-se nas caças, pescas e nas coletas, se evitavam conflitos de grupos e etnias com reuniões festivas. (Kopenawa, 2015, p. 469/470). Com a agricultura do colonizador nos territórios cresce a hierarquia e com as disputas com guerras, veio a função social, sobre estas novas sociedades, diria Florestan Fernandes (1920-1995). Já no finalzinho do século XV chega ao Brasil os colonizadores portugueses, dentre outras nações europeias em menor dimensão territorial, de Portugal vem o Estado, e logo em seguida a escravatura indígena e negra, para a apropriação das terras sem donos (terras *nullius*, terra de ninguém).

Os problemas relacionados à apropriação dos bens comuns possuem raízes históricas em práticas seculares de expulsão dos povos indígenas de seus territórios ancestrais, bem como em processos de extermínio físico e cultural dessas populações. Ao longo da formação territorial brasileira, a grilagem de terras e a legitimação estatal da propriedade privada favoreceram a concentração fundiária e a acumulação de capital. Associado às capitanias hereditárias e às sesmarias anteriormente discutidas, esse processo fortaleceu relações de competição e exclusão, em detrimento das práticas de convivência, reciprocidade e cooperação historicamente desenvolvidas pelos povos originários (Kopenawa, 2015).

Em contraposição a essa lógica, os bens comuns representam uma perspectiva fundamentada na cooperação, na inclusão e na valorização da diversidade

humana e ambiental. Segundo Campos (2023, p. 60), os bens comuns possuem a capacidade de “incluir a imensa diversidade humana e ambiental, [permitindo] que a competição e a morte sejam superadas pela busca da convivência da diversidade de ideias, de comportamentos e de sentimentos”. Essa concepção amplia a compreensão dos recursos comuns para além de sua dimensão material, reconhecendo sua relevância para a construção de relações sociais mais solidárias e sustentáveis.

Nessa mesma perspectiva, a valorização dos bens comuns também encontra respaldo em iniciativas contemporâneas vinculadas à economia solidária, ao cooperativismo e ao empreendedorismo social. Conforme Yunus (2010), é possível desenvolver modelos organizacionais capazes de conciliar sustentabilidade econômica e geração de benefícios sociais, rompendo com a lógica da maximização exclusiva do lucro. De forma semelhante, Dees (1998) destaca que o empreendedorismo social busca criar valor social por meio de soluções inovadoras para problemas coletivos. Nesse contexto, a gestão compartilhada dos recursos comuns pode ser fortalecida por iniciativas empreendedoras orientadas pela cooperação, pela inclusão social e pela responsabilidade ambiental.

Além disso, Elkington (1997) ressalta que o desenvolvimento sustentável exige a integração entre resultados econômicos, sociais e ambientais, perspectiva que converge com os princípios dos bens comuns e da gestão coletiva defendidos por Ostrom (1990). Para Ostrom (1990), comunidades organizadas podem gerir recursos compartilhados de forma eficiente e duradoura, demonstrando que a cooperação pode constituir uma alternativa viável à privatização irrestrita dos bens coletivos. Assim, os bens comuns não devem ser compreendidos apenas como objeto de preservação, mas também como fundamento para estratégias de desenvolvimento sustentável capazes de fortalecer comunidades e promover maior equilíbrio entre sociedade, economia e natureza.

3 TERRAS COMUNAIS, SUA DESVINCULAÇÃO DO COLETIVO PARA O PRIVADO

Para melhor compreender o presente se faz necessário perguntar para a história e buscar de maneira minimamente lógica como deixamos de ser ‘comunidades comunais’ e passamos para ‘propriedade privada’ e com o uso do Direito chegamos aos ‘cercamentos’. Historiadores como Pedro Paulo Funari em 1959 (Ruschel, 2023, p. 51). faz perguntas para a história, para outro tempo histórico e vai atrás das respostas. Podemos partir do nosso tempo, com nossos conflitos, nossas questões e nossos problemas”. E talvez se chega à conclusão que não aprendemos com a história.

Retrocedendo na história com ajuda de Umberto Eco iniciar nossa caminhada para compreensão dos comuns no ambiente da sociedade feudal que durou mais de mil anos e são chamados de período da idade média. No final daquele longo período histórico, sem nenhuma mudança estrutural significativa ela sofre seguidas e importantes fatos transformadores relevantes, principalmente na relação do homem com a terra e a partir daquela sociedade comunal veio o que denominamos sociedade capitalista que trouxe grandes mudanças de perspectiva no uso e na posse da terra, com destaque a Revolução Industrial, esta promove a ruptura da estrutura social existente promovendo o êxodo da população rural para o ambiente urbano.

3.1 Uma parametrização conceitual do COMUM

Com o desenvolvimento de conceitos nas ciências sociais e humanas denominou-se o *Commons* (comum) quando uma série de bens, recursos ou valores que são mantidos ou produzidos em regime de corresponsabilidade e em usufruto recíproco pela atividade de uma comunidade unidas por um laço social agindo segundo determinadas regras ou protocolos,

explícitos ou tácitos. Este conceito básico pode ser observado por diversos aspectos que correspondem a derivações éticas, antropológicas, econômicas, políticas, jurídicas e estéticas, geralmente observadas em regime de autoridade estatal com dois grandes princípios reguladores da vida social moderna: a soberania estatal e a propriedade privada.

No estudo etimológico da palavra ‘comum’ derivada dos radicais latinos *múnus* (que indica, simultaneamente, os deveres e as vantagens ligadas ao exercício de um cargo) e *cum* (que indica reciprocidade e, portanto, o compartilhamento de responsabilidades e de benefícios dela derivados) (Silveira, 2022, p. 27/28). Destarte, compartilhamento nas obrigações e nas benesses em relação a algo: *cum-múnus*. Para Dardot e Laval apud Ruschel, “o comum está apto a designar o princípio político da coobrigação para todos os que estejam engajados numa mesma atividade” (2022, p. 28), preservando-se o mesmo vernáculo ou vocábulo tanto o sentido de deveres compartilhados quanto o sentido de cooperação em uma mesma tarefa, sem esquecer as benesses que estes deveres partilhados promovem. O comum latino está em relação de continuidade com o “*pôr em comum*” (*koinónein*) aristotélico, que exalta a ideia de atividade, isto é, o ato de “[...] produzir, por deliberação e legislação, costumes semelhantes e regras de vida que se aplicam a todos que buscam um mesmo fim” (2022, p. 28). A obra de Dardot e Laval apud Silveira explora, com profundidade, o postulado de resto já presente em outros autores, de que o comum nunca é dado naturalmente, mas instituído ativamente e coletivamente.

Entre as críticas mais contundentes destaca-se à apropriação privada abusiva dos territórios e recursos neles existentes e à exploração das *commodities* dos recursos comuns (bens que, por razões éticas, morais ou jurídicas, estão relacionados aos benefícios e responsabilidade compartilhada) vem do conceito de cercamentos (atos de fechamento, restrição

territorial). Essa noção refere-se aos *Enclosure Acts of English Parliament*⁶ e ao processo de cercamento de terras comunais vertidas em propriedades privadas, desde o séc. XVI. Tais processos tornaram possível a “acumulação primitiva”, noção que aparece em Adam Smith (1983) e tem sua versão liberal problematizada nos escritos iniciais (2017) e tardios (2013) de Marx.

A crítica dos cercamentos foi alargada a outras esferas da vida cujo “cercamento” seria inadmissível; isto é, para designar a expropriação abusiva de tudo que (ainda) não é mercadoria, no contexto capitalista. Harvey apud Silveira (2022, pg. 28) chamou de *accumulation by dispossession* essa premissa de restringir o acesso com delimitações de áreas e não permitir pessoas com intuito de acumular. Diversos autores abordam, de alguma forma, o problema da ‘pilhagem silenciosa’ ou “roubo” de bens e de espaços comuns, analisando a expropriação violenta do meio ambiente, da cultura e do conhecimento, como assevera Boyle (2008); Bollier (2003); Klein (2001); Ricoveri (2012); Shiva (2005); Zizek (2012) apud Silveira, (2022, p. 28).

Esta política de cercamento dos últimos séculos levou ao esquecimento sistemático dos bens comuns devido a defesa da privatização restritiva, também ocorrida neste período. Elinor Ostrom, Nobel de Economia em 2009, opõem-se a essa argumentação ao demonstrar que a gestão coletiva dos recursos comuns (*common pool resources*) pode, em vários casos, ser mais eficiente e sustentável do que a gestão somente privada e ou estatal. Ainda ocorre em todo o mundo diversos grupos de comunidades socialmente organizadas que exploram coletivamente recursos escassos com grande diversidade e riqueza organizacional, transcendendo a massificação publicitária do binômio centralismo burocrático versos propriedade

⁶ Atos de fechamento, titulação a particulares, do parlamento inglês (tradução livre).

privada individual. A defesa da cooperação e da diversidade institucional permite e contribui bastante para a revalorização da economia política face à economia dita ciência “neutra”. O tema do “bem comum”, dessa vez, na articulação com a economia, também é objeto da obra de outro prêmio Nobel de economia, Jean Tirole apud Ruschel (2022, p. 29).

No cenário da discussão política, deve-se distinguir as abordagens político-administrativas do comum, relacionadas a argumentação com enfoque nas formas de gestão de recursos por comunidades socialmente organizadas, das abordagens de filosofia política em que o comum figura como princípio de transformação da realidade social, com potencial emancipatório, como em Hardt e Negri (2016), em Esposito (2010) e em Dardot e Laval (2018) apud Silveira, (2022, p. 29). Não obstante a qualquer debate o paradigma a superar seria, destacadamente, aquele do ‘*duopólio*’ Estado-Mercado, referido por Bollier apud Silveira (2022, p. 29), em detrimento da pluralidade de formas institucionais e da criação, pelas próprias coletividades humanas, de maneiras autônomas de ser e de existir politicamente (Silveira, 2022, p. 29)

A defesa dos ‘bens comuns’ ou do ‘bem comum da humanidade’” (Hutart apud Silveira, 2022, p. 30) é defendida por muitos como o grande desafio jurídico-político no século XXI. O debate argumentado sobre ‘bens comuns’ está na convergência dos temas de vanguarda do direito e das ciências humanas e sociais contemporâneas, verifica-se que o tema dos ‘bens públicos globais’ conforme Kaul, Grundberg e Stern apud Silveira (2022, p. 30), encontra-se na questão do patrimônio comum da humanidade no contexto dos tratados internacionais e os “comuns globais” (Buck apud Silveira, 2022, p. 30).

No ambiente restrito do jurídico, argumenta-se que o comum é o princípio que confere visibilidade e prioridade àquilo que não está facilmente compreendido nas esferas individual e estatal, mas

antes na esfera coletiva, cooperativa e relacional (Silveira, 2022, p. 30). Este princípio norteador pode ser abordado sob os mais diversos vieses sobre o que deveria ser comum, de maneira implícita ou explícita.

Tomando-se com restrição de exemplos para ‘bens comuns’ com grande significância para o Direito se cita: o meio ambiente; o conhecimento; a cidade enquanto local de convívio; a cultura, a linguagem, a informação, o patrimônio histórico e turístico, o patrimônio genético e a biodiversidade enquanto valores intangíveis; os chamados ‘comuns do conhecimento’ como os softwares livres; a educação aberta e a própria internet. Muitos desses valores possuem algum reconhecimento jurídico (seja como bens públicos não estatais ou como direitos transindividuais) (Silveira, 2022, p. 30). Portanto, destaca-se observar que a salvaguarda dos recursos mencionados é um grande dilema para o século XXI. Aqui no ocidente a uma ênfase a dominante doutrina jurídica onde nela se normatizou ou convencionou sistematicamente nos direitos privados individuais e nos deveres do Estado, onde seus entes políticos exercem o ‘poder de polícia’, de tal forma que a instrumentalização dos meios legais e conceituais são significativamente restrita, seja para salvaguardar a gestão eficaz dos bens listados ou para estabelecer restrições ou condições de uso ou manejo temporal e as tutelas pertinentes aos direitos a eles relacionado. Assim, complica-se o estabelecimento dos ‘bens comuns’, seja pela definição restritiva do objeto, seja pelo destino conferido por previsão legal.

3.2 As diferentes categorias do Comum

As ciências humanas e sociais com o seu desenvolvimento através de seus cientistas pensadores tentam construir conceitos sobre ‘o comum’ ou ‘comuns’; estas definições que se adequa a cada ótica dos autores, como:

a) Tragédia dos Comuns, tragédia dos anticomuns e tragédia dos não comuns

Começando a categorizar em torno do comum, destaca-se o pensamento escrito de Garrett Hardin (Silveira, 2022, p. 32) em sua obra *A tragédia dos Comuns*, na qual ‘comuns’ surge se relacionando com tragédia - “indicando já de início que a presença de recursos em comum seria algo intrinsecamente negativo ou problemático” (Silveira, 2022, p. 32). Entretanto uma hipótese foi amplamente divulgada e aceita nas conjunturas dos novos Estados por décadas, até que se passou a ser questionada por vários pensadores das ciências humanas e sociais. De Clóvis Eduardo Malinverni da Silveira se destaca o que ele depreende de Garrett Hardin.

O termo “comuns” aparece com significado de recursos naturais disponíveis no planeta e sua disponibilidade para a população mundial. Nesse artigo curto, mas amplamente citado, o argumento da tragédia dos comuns - de que a exploração individual dos recursos comuns levará à ruína coletiva - converteu-se em dogma das teorias econômicas dominantes, normalmente justificando abordagens em prol da privatização dos espaços e dos recursos públicos (Silveira, 2022, p. 32).

Em outros escritos surge argumentação contrária a tese da tragédia dos comuns, “a tragédia dos anticomuns, desenvolvida por Michael Heller (1998), baseado no conceito criado por Frank Michaelmann. Heller reconhece que a noção de “anticommons” é o diâmetro oposto à noção de “common” (Silveira, 2022, pg. 33). Com ela passa-se a compreensão de que existe mais de um proprietário detentor do recurso escasso e a cada um é atribuído o direito de excluir os demais, ninguém tem direito total sobre o bem, embora cada um detenha parte dos direitos que lhe cabe. Portanto, sem unanimidade das vontades, o recurso ficará como não utilizado ou subutilizado (Timm & Brendler apud Silveira, 2022, p. 33).

A teoria de Michael Heller encontra-se bastante usada nos estudos de Direito, Economia e Propriedade Intelectual. Entretanto, ela não é aconselhada devido a seu conceito para estudos ligados ao Meio Ambiente. Por fim, alguns autores referem-se a tragédia dos não comuns como sinal distintivo da contemporaneidade. Este argumento se detém no fato que a humanidade ignora aquilo que a domina: grupos econômicos, classes sociais e castas políticas (Silveira, 2022, p. 33).

Outros autores tratam a tragédia dos não comuns como sinal distintivo da contemporaneidade. Esta análise enfoca que a humanidade ignora aquilo que a controla através de: grupos econômicos; classes sociais e castas políticas. Assim se ignora que aqueles que a dominam não querem ceder seus poderes e privilégios; buscam prolongar os seus comandos por meio de subterfúgios como: guerras econômicas; chantagem aos desempregados e o medo dos estrangeiros. Convivemos com uma situação de conflito entre o desarmamento político das sociedades, ao mesmo tempo que sofremos a fraqueza da democracia com o ilimitado poder do capitalismo (Dardot & Laval apud Ruschel, 2022, p. 33). A tragédia dos não comuns ocorre porque, até agora, não adotamos a produção do comum, o que resulta na dominação política das sociedades.

No Quadro 1, são sintetizadas as definições do comum e da “tragédia” a ele atribuída pelos referidos marcos conceituais.

Quadro 1 - Quadro explicativo das tragédias e de suas respectivas definições

TRAGÉDIAS	DEFINIÇÕES
Tragédias dos Comuns	Texto histórico de Garrett Hardin (1968). Os Comuns estão definidos como todos os bens naturais do planeta. São os recursos naturais comuns.
Tragédias dos não comuns	Crítica ao capitalismo e ao sistema neoliberal. Para essa corrente, a tragédia ocorre quando se privatiza os bens que antes eram do Estado.
Tragédia dos Anticomuns	Tragédia pelo desperdício do recurso. Os indivíduos, agindo individualmente, desperdiçam o recurso de forma coletiva.

Fonte: Elaborado pelos autores. (Silveira & Ruschel, 2022, p. 34).

b) Os comuns na esfera Internacional-global

Usa-se o termo '*global commons*' para identificar os espaços internacionais comuns na visão do Direito Internacional Ambiental (Soares apud Silveira, 2022, p. 36). O '*global commons*' enquadra a abrangência dos recursos ou áreas que estão fora do alcance político de qualquer Estado-Nação. São identificados quatro bens comuns globais: o Alto Mar; a Atmosfera; a Antártica e o Espaço Exterior (UNEP apud Silveira, 2022, p. 36). Susan J. Bluck citado por Ruschel (2022, p. 34) os diferencia em internacionais e globais. Segundo ela, os recursos naturais internacionais são aqueles compartilhados por várias nações, assim como o Mar Mediterrâneo ou a Antártica. Enquanto os outros, os recursos globais são caracterizados pelo acesso legal de todas as nações, como o espaço sideral. Nesta classificação a maior diferença entre os bens internacionais são exclusivos e os globais não.

c) Terras comunais de população camponesa

O termo Commons, no plural, foi usado pela primeira vez para designar as terras comunais das populações camponesas na Inglaterra. A partir do século XIII, muitas dessas terras “[...] foram transformadas em propriedades de latifundiários através do processo de *enclosures*, ou seja, estabelecimento de áreas cercadas” e destinadas à criação de carneiros, provocando revoltas camponesas (Houtart apud Ruschel, 2022, p. 35).

Elinor Ostrom, prêmio Nobel de Economia de 2009 comentado anteriormente, tem um estudo relevante sobre ainda existirem terras compartilhadas em um sistema de gestão coletiva por comunidades que vivem dentro de uma propriedade comum.

d) Críticos do sistema capitalista

Em contexto diferente se utiliza a nomenclatura ‘*common*’, ou comum, no singular, para expressar críticas ao regime capitalista. O comum passou a ser chamado de regime de práticas, de lutas, de instituições e de pesquisas que se abriram sobre um futuro não capitalista (Dardot & Laval, 2018). Segundo Dardot e Laval (2018, p. 16),

[...] a reivindicação do Comum foi atribuída à existência das lutas sociais e culturais contra a ordem capitalista e o estado empresarial. Termo central da alternativa ao neoliberalismo, o Comum tornou-se o princípio efetivo dos combates e movimentos que, depois de dois decênios, resistiram à dinâmica do capital que deu lugar às formas de ação e discursos originais. Longe de ser pura invenção conceitual, é a fórmula de movimentos e correntes de pensamentos que procuram se opor à tendência maior de nossa época: a extensão da apropriação privada a todas as esferas da nossa sociedade, da cultura e do ser vivo. sentido, o termo comum designa não o ressurgimento de uma ideia comunista eterna, mas de emergência de um novo modelo de contestar o capitalismo, uma via de considerar seu falecimento. É também uma maneira de virar as costas ao comunismo estático.

Pesquisadores das áreas: jurídicas; econômicas; e filosóficas fomentam estudos sobre o comum de maneira bem consolidada. Destacam-se Michael Hardt e Antonio Negri com o livro Bem-estar comum (Hardt & Negri, 2016), nele argumentam ‘Comum’ como opção ao domínio imperialista do hemisfério que de forma opressiva e destrutiva se impõe sobre o hemisfério Sul. Há outros autores com estudos consistentes sobre a contraposição ao império como Allan Rush (2016).

Dardot e Laval (2018) atribuem à Hardt e Negri (2016) o mérito histórico de passar a reflexão do plano das experiências concretas dos comuns (no plural)

para uma concepção mais abstrata e politicamente ambiciosa do comum (no singular). Os autores que trabalham sob este viés crítico, por tanto, geralmente preferem referir-se ao comum, com forte acento político (Silveira, 2022, p. 36).

e) Os bens comuns (no plural)

Para tratar os recursos naturais comuns em regimes diferenciados de propriedade, ou para tratar de propriedade comunal. Na primeira condição, Mattei (2013), em seu manifesto pelos bens comuns, menciona que a dimensão ecológica e o pensamento sistêmico são as únicas aproximações capazes de desvelar a acumulação individualista e devastadora para a vida em comunidade. Ele também, demonstra que existe um desencontro entre as abordagens no mundo: a primeira, a abordagem mecanicista, tecnológica, individualista e quantitativa; a segunda, uma abordagem ecológica, comunitária e qualitativa. Nessa segunda abordagem, Mattei (2013), entende como única compatível com a manutenção da vida no planeta. Assim, precisa-se predispor de uma alternativa política e cultural capaz de enfraquecer o sistema dominante da propriedade privada e da soberania estatal como referência organizacional política possível, na visão do autor (Mattei, 2013).

f) O bem comum (no singular)

A filosofia do Direito trata do bem comum. Chama-se atenção para não confundir a conotação dos termos ‘commons’ com o de ‘bem comum’ nas ciências jurídicas; ainda que as relações entre elas possam ser debatidas, trata-se de termos com significados distintos. Em resumo, pode-se afirmar que o bem comum é a finalidade do direito; ou seja, “os homens unem-se e organizam-se por meio das leis para atingir o bem

comum, que é uma espécie de ideal sobre o qual é erigida a ordem política e jurídica, o objeto de disputa das teorias políticas, das teorias do Estado e da Constituição” (Silveira, 2022, p. 37). Na prática hodierna, o bem comum geralmente se refere ao interesse dentro de um território soberano, dentro de uma nação. Geralmente se utiliza nas mesmas condições contextuais ao referir-se ao interesse público.

g) O bem comum da humanidade e os bens comuns da Terra

François Houtart e Vandana Shiva apud Ruschel (2022, p. 37-38) defendem a linha bem comum da humanidade e os bens comuns da Terra. Nota-se que eles buscam ultrapassar a forma como se critica o capitalismo, traz uma ótica ‘marxismo linear’ para mais além, que modifique, que traga para nossa convivência com a natureza, um referencial exequível de um Estado Ecológico. Este teria como referência conceitos ecocêntricos de tal forma a não sedimentar ou dividir o ser humano no seu Meio Ambiente. Seria uma nova formula concebida para mudar a forma de pensar o planeta e os sistemas que permite vida nele.

Ilustrando o que foi comentado recorre-se ao artigo 4º onde destaca “[...] a biosfera é um Bem Comum da Terra e da Humanidade e é patrimônio compartilhado por todas as formas de vida, da qual os seres humanos são tutores” (Boff & Escoto, s.d., n.p.). Destaca-se, também, o artigo 5º, que descreve o que se enquadra nestes ‘Bens Comuns da Terra’ que pode denominar-se ‘recursos naturais comuns’:

Pertencem ao Bem Comum da Mãe Terra e da Humanidade os recursos naturais, como o ar, os solos, a fertilidade, a flora, a fauna, os genes, os micro-organismos e as amostras representativas dos ecossistemas naturais e o espaço exterior.

I. A água pertence ao Bem Comum da Terra e da

Humanidade porque é um bem natural, comum, vital e insubstituível para todos os seres vivos, especialmente para os humanos, que têm direito ao acesso a ela, independentemente dos custos de sua captação, reserva, purificação e distribuição, que serão assumidos pelo poder público e pela sociedade.

II. Os oceanos são um Bem Comum da Mãe Terra e da Humanidade porque constituem os grandes repositórios da vida, os reguladores dos climas e da base física e química da Terra.

III. As matas pertencem ao Bem Comum da Mãe Terra e da Humanidade, abrigam a maior biodiversidade do planeta, fornecem a umidade necessária para o regime de chuvas e atuam como grandes sequestradores de dióxido de carbono.

IV. Os climas pertencem ao Bem Comum da Mãe Terra e da Humanidade porque são a condição essencial para a manutenção da vida, e as mudanças climáticas devem ser tratadas globalmente e com uma responsabilidade compartilhada (Boff & Escoto, s.d., n.p.).

Passa-se a apresentar uma síntese das categorias discutidas nos itens anteriores **b, c, d, e, f e g**, no Quadro 2 na busca de esclarecer as possíveis confusões de nomenclaturas e de suas respectivas definições.

Quadro 2 - Quadro explicativo das nomenclaturas e de suas respectivas definições

NOMENCLATURAS	DEFINIÇÕES
Global Commons com enfoque internacional	Espaços internacionais comuns. Ex.: Alto Mar; a Atmosfera; Antártica e o Espaço Exterior.
Commons ou Comuns (Plural)	1) Todos os bens naturais do planeta. Nomenclatura usada por Hardin (1968) na Tragédia dos comuns. No livro podemos encontrar a nomenclatura recursos naturais comuns. Perspectiva liberal. 2) Terras comunais das populações camponesas na Inglaterra e não reconhecida pela lei. Foram transformadas em propriedades de latifundiários por meio do processo de cercamentos legais no país. Também chamada de Propriedade Comunal.

NOMENCLATURAS	DEFINIÇÕES
Common ou Comum (singular)	Nomenclatura usada pelos autores críticos do regime capitalista. Comum como princípio político. 1) Michael Hardt e Antônio Negri: emergência espontânea do comum; 2) Pierre Dardot e Christian Laval: necessidade de um movimento para instituí-lo.
Bem Comum (singular)	1) Definição filosófica. 2) Definição jurídica.
Bens Comuns (plural)	1) Definição que também é utilizada para classificar os recursos naturais e a sua gestão em regimes de propriedade. 2) Ugo Mattei também acrescenta um debate interdisciplinar político, econômico e político ao conceito de bens comuns, conectando-o também com questões ecológicas. 3) Definição de Elinor Ostrom (1990) para propriedade Comunal. 4) Usado em uma perspectiva liberal.
Bens Comuns da Humanidade	Definição de Houtart (2011) para designar toda a natureza, porém com um viés político marxista.
Bens Comuns da Terra	Definição de Vandana Shiva (2005) para designar a proteção da natureza em um enfoque social e político.

Fonte: (Silveira & Ruschel, 2022, p. 41).

A diversidade conceitual associada ao termo comum demonstra que não existe uma única compreensão sobre o tema. Ao contrário, diferentes correntes teóricas enfatizam aspectos jurídicos, econômicos, políticos, ambientais e sociais. Apesar dessas distinções, observa-se um elemento convergente: a busca por formas de gestão compartilhada capazes de equilibrar interesses coletivos, sustentabilidade e justiça social. Essa pluralidade de abordagens reforça a relevância do comum como categoria analítica para compreender os desafios contemporâneos relacionados à proteção dos recursos naturais, aos direitos coletivos e às alternativas ao modelo de apropriação estritamente privada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou o processo histórico de dissolução dos bens comuns e a consolidação da propriedade privada capitalista, buscando compreender as consequências sociais, jurídicas, políticas e ambientais dessa transformação. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que a substituição progressiva dos territórios comunais por formas privatizadas de apropriação dos recursos naturais contribuiu para a concentração fundiária, para a ampliação das desigualdades sociais e para a intensificação da exploração ambiental, fenômenos que continuam presentes em diferentes contextos contemporâneos.

A análise histórica permitiu evidenciar que os processos de cercamento das terras comunais e a consolidação da propriedade privada não constituíram acontecimentos naturais ou inevitáveis, mas construções políticas, jurídicas e econômicas vinculadas às transformações promovidas pela ascensão da burguesia e pela expansão do capitalismo. Nesse sentido, as reflexões desenvolvidas ao longo do estudo reforçam a importância de revisitar criticamente os discursos históricos que legitimaram a expropriação dos bens comuns e naturalizaram determinadas formas de organização social.

As contribuições de autores como Proudhon, Hardt e Negri, Dardot e Laval, Houtart, Vandana Shiva e Elinor Ostrom demonstram que o debate sobre o comum permanece atual e relevante diante dos desafios enfrentados pelas sociedades contemporâneas. Embora partam de perspectivas distintas, esses autores convergem ao reconhecer a necessidade de fortalecer mecanismos de cooperação, corresponsabilidade e gestão compartilhada dos recursos essenciais à vida. De modo particular, os estudos de Ostrom (1990) demonstram que a gestão coletiva dos recursos comuns pode constituir alternativa viável e eficiente aos modelos baseados exclusivamente na propriedade privada ou no controle estatal centralizado.

A partir da crítica desenvolvida por Nietzsche, por intermédio da leitura de Arruda (2001), o estudo também permitiu questionar a naturalização de narrativas históricas que legitimaram a apropriação privada dos bens comuns. Tal reflexão evidencia que muitos dos valores e instituições considerados permanentes ou universais são resultados de processos históricos específicos, passíveis de revisão diante das novas demandas sociais, ambientais e políticas do século XXI.

Pode-se concluir que a proteção do meio ambiente exige uma compreensão mais ampla do que aquela fundamentada exclusivamente em instrumentos jurídicos de tutela. A preservação dos recursos naturais pressupõe reconhecer que o ser humano não está dissociado da natureza, mas integra um sistema complexo de interdependências ecológicas. Sob essa perspectiva, os bens comuns assumem papel central na construção de formas mais sustentáveis de convivência entre sociedade e natureza.

A revalorização do comum não se limita, portanto, a um princípio ético ou filosófico, mas demanda a revisão dos marcos jurídicos contemporâneos, especialmente no que se refere à proteção dos recursos compartilhados e aos direitos dos povos tradicionais e originários, cujos modos de vida historicamente se fundamentaram na partilha, na reciprocidade e na gestão coletiva dos territórios.

Além da necessária revisão institucional e normativa, a efetivação dos bens comuns exige a construção de práticas concretas de organização social e econômica baseadas na cooperação. Nesse contexto, as reflexões de Houtart (2011) acerca do bem comum da humanidade e as contribuições de Vandana Shiva (2005) sobre os bens comuns da Terra permitem compreender que a sustentabilidade depende da articulação entre justiça social, preservação ambiental e participação coletiva. Nessa mesma direção, experiências vinculadas à economia solidária, ao cooperativismo e

ao empreendedorismo social podem contribuir para a valorização dos bens comuns, promovendo formas de desenvolvimento capazes de conciliar geração de renda, inclusão social e responsabilidade socioambiental. Tais iniciativas demonstram que a proteção dos recursos compartilhados não deve ser compreendida apenas como mecanismo de preservação, mas também como estratégia de fortalecimento das comunidades e de construção de alternativas ao modelo de apropriação estritamente privada.

Diante dos desafios apresentados ao longo deste estudo, pesquisas futuras poderão aprofundar a discussão sobre a viabilidade jurídica da institucionalização dos bens comuns no contexto brasileiro, especialmente no que se refere à proteção ambiental e aos direitos dos povos tradicionais e originários. Também se mostra relevante investigar experiências internacionais de gestão coletiva de recursos comuns, analisando suas potencialidades e limitações para aplicação em diferentes realidades socioeconômicas.

Outra agenda promissora de pesquisa consiste em avaliar o papel das políticas públicas na promoção ou restrição do acesso aos bens comuns, identificando mecanismos capazes de ampliar formas compartilhadas de gestão dos recursos naturais, do conhecimento, da cultura e dos espaços urbanos.

Por fim, pesquisas interdisciplinares que articulem os campos do Direito, da Filosofia, das Ciências Sociais, da Economia e das Ciências Ambientais poderão aprofundar a compreensão do comum como categoria capaz de enfrentar os desafios impostos pela crescente mercantilização da natureza e pela ampliação das desigualdades sociais. O fortalecimento dos bens comuns, da cooperação social e das formas coletivas de gestão pode representar importante caminho para a construção de sociedades mais justas, democráticas e ambientalmente sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. Politics. (1998). *Translated by C. D. C. Reeve*. Indianápolis: Hackett Publishing Company.
- ARRUDA, F. D. (2001). *Os limites entre Nietzsche e Fernando Pessoa, artigo de Nietzsche e Deleuze, Pensamento nômade*. Daniel Lins (Org.) Rio de Janeiro: Resume Dumará, 2001, ISBN 85-7316-259-7.
- BOFF, L.; ESCOTO, M. *Declaração Universal do Bem Comum da Terra e da Humanidade*. [s.l.: s.n.], s.d.
- CAMPOS, J. B. (2023). O Fim das Terras Comunais e a Capitalização das Terras para o Lucro: sempre podemos agir, Ruschel, Caroline Vieira, Milioli, Geraldo (organizadores), *et al. O Comum e os Comuns* [recurso eletrônico]: teoria e prática para um bem viver planetário, Criciúma, SC: Ediunesc.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. *Comum: ensaio sobre a revolução no século XXI*. São Paulo: Boitempo, 2018., J. G. (2001). The meaning of social entrepreneurship. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- GABLER, L. (11/2024). *Sesmarias*. Arquivo Nacional, Memoria da Administração Pública Brasileira – MAPA. <http://mapa.an.gov.br/>. Acessado em: 04/11/2024.
- HARDT, M.; NEGRI, A. (2016). *Bem-estar Comum*. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record.
- HOUTART, F. (2011). *Dos bens comuns ao “bem comum da humanidade”*. Roma: Fund Rosa Luxemburgo.
- KAUL, I.; GRUNDBERG, I.; STERN, M. A. (2012). *Bens Públicos Globais*. Rio de Janeiro: Record.

KOPENAWA, D. & ALBERT, B. (2015). *A Queda do Céu: Palavras de xamã Yanomani*; Tradução Beatriz Perrone-Moisés, 1ª ed., São Paulo: Companhia das Letras. INBS nº 978-85-359-2020-0;

MACHADO, R. (1990). *Deleuze e a Filosofia*. Rio de Janeiro: Graal.

MATTEI, U. (2013). *Bienes Comunes: um manifesto*. Madrid: Trotta.

MONTEZUMA, T. (2023). Os comuns pelo Sul: abordagens decolonial e gramáticas emergentes, WOLKMER, A. C., WOLKMER, M. de F. & BERNARDES, M. de Souza, (organizadores), *et al. Comum e os Commons Latino-Americanos: perspectivas e encontros possíveis*, [recurso eletrônico], Caxias do Sul, RS: Educs.

OSTROM, E. (2011). *El gobierno de los bienes communes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: FCE, UNAM, IIS.

OSTROM, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

PADILHA, N. S. & MAIA JUNIOR, A. J. (2024). *Terras sem Tempo: Desvendando o Enigma da Mobilidade Territorial e a Complexidade Temporal dos Povos Originários*, XIII CONPEDI, Uruguai, 2024.

RICOVERI, G. (2012). *Bens comuns versus mercadorias*. Tradução de Vincenzo Maria Lauriola e Elaine Moreira. Rio de Janeiro: Multifoco.

RUSCHEL, C. V. & MILIOLI, G. (organizadores), et al. (2023). *O Comum e os Comuns* [recurso eletrônico]: teoria e prática para um bem viver planetário, Criciúma, SC: Ediunesc.

RUSH, A. (11/2024). *A teoria pós-moderna do Império (Hardt & Negri) e seus críticos*. Buenos Aires: Clacso, 2006. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100601034801/18Rush.pdf>.

SANTOS, T. G. D. & ISAQUIRRE-TORRES, K. R. (2023). Bens ambientais na perspectiva latino-americana: apropriações e diferenças entre “comuns” e “comunalidad”. WOLKMER, A., C., WOLKMER, M. de F. & BERNARDES, M. de S. (Org), *et al.*, *Comum e os Commons Latino-Americanos: perspectivas e encontros possíveis*, [recurso eletrônico], Caxias do Sul, RS: EducS.

SILVA, T. G. Á. da, SILVA, R. U. Á. Da & CURTI, G. (2023). Exemplos. (in)eficazes dos comuns em terras indígenas brasileiras. WOLKMER, A. C., WOLKMER, M. de F. & BERNARDES, M. de S. (Org.), *et al.* *Comum e os Commons Latino-Americanos: perspectivas e encontros possíveis*, [recurso eletrônico], Caxias do Sul, RS: EducS.

SILVEIRA, C. E. M. da & RUSCHEL, C. V. Pequeno Mapa do Comum. (2023). In RUSCHEL, C. V. & MILIOLI, G. (Org.), *et al.* *O Comum e os Comuns* [recurso eletrônico]: teoria e prática para um bem viver planetário, Criciúma, SC: Ediunesc.

SMITH, A. (1983). Riqueza das nações. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

THOMPSON, E. P. (1998). *Costumes em Comum: Estudos sobre a cultura popular tradicional*. Tradução de Rosaurda Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras.

YUNUS, M., MOINGEON, B., & LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), p. 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

WOLKMER, A. C., WOLKMER, M. de F., BERNARDES, M. de S., (Org.), *et al.* (2023). *Comum e os Commons Latino: perspectivas e encontros possíveis*, Americanos [recurso eletrônico], Caxias do Sul, RS: EducS.



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**

Como desarrollar competencias empreendedoras en la Facultad Politécnica

Saúl Severiche Toledo

Docente de la Facultad Politécnica - U.A.G.R.M.

<https://orcid.org/0009-0003-9988-1548>

saulseveriche@uagrm.edu.bo

Claudia Lichtenstein Lechuga

Docentes de la Facultad Politécnica - U.A.G.R.M.

<https://orcid.org/0009-0005-9832-3477>

claudialichtenstein@uagrm.edu.bo

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.

Como desarrollar competencias emprendedoras en la Facultad Politécnica

Saúl Severiche Toledo¹
Claudia Lichtenstein Lechuga²

RESUMEN

En el presente trabajo se menciona como desarrollar la educación emprendedora en la Facultad Politécnica de la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno - UAGRM de Santa Cruz, Bolivia. En esta Facultad se imparten carreras técnicas a nivel superior: Construcciones Civiles, Electrónica, Electricidad Industrial y Mecánica; y a nivel licenciatura las carreras de: Ofimática, Ingeniería en Agrimensura, Ingeniería de los Materiales e Ingeniería de Metalurgia. Se plantea que, mediante los métodos activos de aprendizaje se pueda desarrollar una educación que produzca frutos para la sociedad. La educación activa permite desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes. La investigación es aplicada, cualitativa y exploratoria con análisis de información primaria y secundaria. Se utiliza el paradigma crítico. Como resultado se presenta un documento guía que oriente y potencie la educación emprendedora en la Facultad Politécnica, para el desarrollo de competencias emprendedoras en el educando.

Palabras Claves: competencias emprendedoras; educación emprendedora; metodologías activas de aprendizaje; Gestión educativa.

¹ Docente de la Facultad Politécnica - U.A.G.R.M.
saulseveriche@uagrm.edu.bo

² Docente de la Facultad Politécnica - U.A.G.R.M.
claudialichtenstein@uagrm.edu.bo

INTRODUCCIÓN

En el II Congreso Internacional de Educación Emprendedora y ciudadanía (Lichtenstein-Severiche, 2022), se explicaron los motivos del porque promover la educación emprendedora en la Facultad Politécnica de la UAGRM. Dichos motivos, son:

- La Facultad Politécnica debe formar emprendedores técnicos, con empresas propias, como opción para el estudiante graduado que no consigue una fuente de trabajo, y que cada vez son más escasas en nuestra región, además con bajos niveles de remuneración.
- Potenciar el desarrollo social, tecnológico y económico de la región, mediante empresas técnicas, para mejorar la calidad de vida de la población.
- La Facultad Politécnica gradúa profesionales técnicos, y que la región los necesita, por ser un Departamento pujante y el mejor industrializado del país.
- Para mejorar el estilo de vida de los profesionales titulados, pues se emprende en el trabajo, familia y todo el quehacer diario.
- La misión de la universidad (contemplado en el Estatuto Orgánico de la UAGRM) es formar profesionales y al mismo tiempo darles las herramientas necesarias para enfrentar la vida real, emprendiendo un proyecto de vida.

Por todo lo indicado corresponde ahora explorar y proponer cómo desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes, tomando como base los métodos activos de aprendizaje, y como objetivo, se plantea elaborar una guía para desarrollar la educación emprendedora en la Facultad Politécnica.

Dando una mirada al mercado laboral en Bolivia, se acentúa desigualdades que se traducen en bajos sa-

larios y mala calidad de empleo. Estos problemas se encuentran entre las principales razones para la diáspora de bolivianos, que cada año abandonan sus lugares de origen para marchar hacia el interior y exterior del país en busca de mejores días (Ocaña, 2014).

Desde el principio de los años 1980 en el ámbito internacional ha existido la preocupación por fortalecer el desarrollo del espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas, en el entendido que son éstas las que aportan en forma genuina de manera sostenible al crecimiento económico de los países.

En la era actual de la globalización y la rápida evolución tecnológica, la educación superior se enfrenta a la necesidad imperante de preparar a los estudiantes para un entorno laboral cada vez más competitivo y en constante cambio. La adquisición de habilidades tradicionales ya no es suficiente para asegurar el éxito profesional. En este contexto, el fomento al desarrollo de competencias emprendedoras se ha convertido en un imperativo educativo, especialmente en instituciones de enseñanza técnica y científica como la Facultad Politécnica.

La capacidad de identificar oportunidades, tomar decisiones informadas, asumir riesgos calculados y llevar a cabo proyectos innovadores es esencial para enfrentar los desafíos de la economía moderna. La formación de individuos con una mentalidad emprendedora no solo contribuye al crecimiento económico, sino que también promueve la creación de empleo y el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas regionales y globales.

Sin embargo, a pesar de la creciente conciencia de la importancia de formar competencias emprendedoras, la Facultad Politécnica se encuentra ante el desafío de desarrollar estrategias efectivas para inculcar estas habilidades en sus estudiantes de manera integral. La falta de un enfoque claro y de programas estructurados puede limitar el potencial de los estudiantes para sobresalir en el mundo empresarial y tecnológico.

El propósito de esta investigación es abordar esta necesidad urgente al diseñar una guía para el desarrollo de competencias emprendedoras que sea efectivo y adaptable a la Facultad Politécnica. A través de un enfoque basado en metodologías activas de aprendizaje y una gestión educativa eficaz, buscamos proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para convertirse en emprendedores exitosos y líderes en sus campos de estudio. Esta investigación explora cómo estas metodologías y prácticas de gestión pueden ser implementadas de manera efectiva para mejorar la preparación emprendedora de los estudiantes.

En las siguientes secciones, se detallará la revisión de la literatura relevante, la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las conclusiones de este estudio, con la esperanza de ofrecer una contribución significativa al campo de la educación emprendedora en la Facultad Politécnica y aún más allá de la institución.

Analizaremos los contextos para ubicarnos en la situación del problema existente.

Contexto Universitario (Carrera-Construcciones-Civiles, 2023)

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, fue creada el 11 de enero de 1880, inicialmente ofrecía 3 carreras: Teología, Medicina y Derecho, así se mantuvo por cerca de 50 años, pero con el crecimiento poblacional y desarrollo de Santa Cruz, la universidad fue aumentando las áreas de enseñanzas de acuerdo a las necesidades del medio. A partir de 1940 nuevas carreras fueron ofrecidas.

Actualmente la UAGRM cuenta con 18 Facultades en la ciudad, 6 Facultades Integrales en las provincias del Departamento, 5 Unidades Provinciales con carreras técnicas, 56 Direcciones de Carrera, 6 Direcciones Universitarias, 25 Centros de Investigación, una planta de más de 1500 docentes y en sus aulas se

forman alrededor de 70,000 estudiantes. Además de contar con 69 programas de formación profesional de nivel licenciatura y 7 de nivel técnico superior.

La Facultad Politécnica nace a la vida universitaria el año 1941 como Instituto Tecnológico con la finalidad de implementar carreras a nivel de técnico para fomentar el desarrollo de la educación técnica profesional para el progreso industrial de Santa Cruz con la dotación de mano de obra calificada. Mediante Resolución del Ilustre Consejo Universitario (ICU) Nro. 22/87 se aprueba el cambio de nombre de Instituto Politécnico Universitario por el de Facultad Politécnica, con igual rango que las demás facultades de la UAGRM. (Arroyo L., 2018). La educación en la Facultad Politécnica es casi en su totalidad memorística tradicional, por lo que se requiere incentivar la educación en valores y emprendimientos, por tal motivo se creó, en 2021, la Unidad de Emprendimiento e Innovación Tecnológica - Unite.

1.2 Contexto Regional

Santa Cruz es uno de los nueve Departamentos que forman el Estado Plurinacional de Bolivia. Su capital es Santa Cruz de la Sierra. Está ubicado al este del país, limitando al norte y este con la República Federativa de Brasil, al sur con República de Paraguay.

Con 370.621 km² es el departamento más extenso y con una proyección de 3.297.483 habitantes en 2019, es el primer departamento más poblado de Bolivia. Ocupa un tercio del territorio boliviano es decir alrededor del (33,74 %). Santa Cruz se caracteriza por ser un departamento agro-industrial, proveyendo el 70 % de la alimentación al pueblo boliviano, además, la construcción civil es intensa debido a la migración nacional hacia la región. (wikipedia, 2010 acutalizado el 2023).

1.3 Competencias emprendedoras

Emprender se puede definir como el hecho de pensar y poner a andar cualquier iniciativa, ya sea formal o informal. Una Competencia es un conjunto de atributos que posee una persona que le permiten desarrollar una acción en un determinado ámbito. Es una mezcla de conocimientos (saber), habilidades o aptitudes (saber hacer), actitudes (querer hacer con principios y valores).

En base a las definiciones anteriores se entiende por *competencias emprendedoras* a las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para iniciar y liderar un proyecto, realizar cambios e innovar, tanto en el entorno profesional como personal. Algunas de estas competencias son (Moya, 2021):

- **Búsqueda de información:** Capacidad para buscar datos reales sobre el proyecto, para que estos sean de apoyo al momento de dar soluciones a los problemas en los que va orientado el proyecto.
- **Identificación de oportunidades:** Los emprendedores están pendientes de aquellos retos que pueden surgir.
- **Pensamiento crítico:** Capacidad para ofrecer soluciones a un problema y criticar constructivamente en su propio producto o servicio
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para comunicarse con las diferentes personas que lo rodean, incluyendo el equipo de trabajo, empleados, socios, inversionistas, proveedores, etc.
- **Capacidad de aprendizaje:** Disposición para aprender y adquirir nuevos conocimientos.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** Capacidad para trabajar en equipos y cooperar con los demás miembros del equipo.

- Actitud positiva y optimismo: Actitud positiva ante los retos y optimismo ante las posibilidades de éxito.
- Responsabilidad en el trabajo: Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación: Capacidad para adaptarse a los cambios y ser flexible ante situaciones imprevistas.
- Orientación al cliente (interno y externo): Capacidad para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo

Es importante tener en cuenta que estas competencias no son natas, sino que se van desarrollando a medida que se trabaja para conseguirlas. Las competencias de un emprendedor le permiten resolver problemas de diferentes tipos, pudiendo así alcanzar cada uno de los objetivos que se plantea

1.4 ¿Qué es la educación emprendedora?

Experiencias internacionales indican que los estudiantes que reciben educación y formación escolar que estimula el espíritu emprendedor presentan mejores resultados académicos, liderazgo dentro de su entorno educativo y mejores logros en los estudios. Desde esta perspectiva la educación orientada a fortalecer el espíritu emprendedor no se justifica solamente en lograr que más estudiantes creen su propio negocio, sino en que coadyuva a que los jóvenes desarrollen la capacidad de pensar, buscar otras oportunidades para implementar cosas diferentes, tener confianza en sí mismo y lograr sus objetivos y metas (IPAE, 2013).

La educación emprendedora se define como el enfoque educativo que posibilita el crecimiento del potencial emprendedor de los estudiantes y contribuye al crecimiento integral, principalmente de las

dimensiones intelectuales y morales de la persona, y no se limita al crecimiento socioeconómico y laboral. Responde a la necesidad de desarrollar y presentar propuestas y proyectos innovadores.

Cuando decimos educación emprendedora hablamos del desarrollo de perfiles que contribuyan a un cambio social. *Esto se logra a través del desarrollo personal referida a la capacidad de llevar las ideas a la acción y que estas ideas sean además generadoras de valor para otros.* El objetivo de la educación emprendedora es fomentar en los jóvenes los conocimientos, habilidades y actitudes que forman la base del espíritu emprendedor.

Para realizar la educación emprendedora se requiere, entre otros: incentivar la creatividad, reforzar el desarrollo personal, promover el liderazgo, entrenar la flexibilidad y la adaptación al cambio

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar competencias emprendedoras en el educando de la Facultad Politécnica?

1.6 Objetivo General

Elaborar un documento que sirva de guía para el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes tomando como base una experiencia empírica.

1.7 Objetivos específicos

- a) Realizar una experiencia educativa pertinente (para el desarrollo de competencias emprendedoras en el educando) aplicando los métodos activos de aprendizaje y consideraciones de la realidad universitaria y regional.

- b) Validar las competencias emprendedoras mostradas por los estudiantes durante un evento. La validación será realizada por profesionales expertos nacionales e internacionales.
- c) Elaborar una guía adecuada para las áreas técnicas y tecnológicas, sencilla y abierta, que describa el cómo desarrollar competencias emprendedoras profesionales.

2 Materiales y métodos

La investigación es aplicada cualitativa, con análisis de información primaria y secundaria. Se utiliza el paradigma crítico. Se hizo un estudio exploratorio analizando los diferentes métodos activos de aprendizaje para una educación emprendedora considerando que los mismos tienen bases psicopedagógicas y han sido comprobados mediante experiencias de éxitos alrededor del mundo.

Para la elaboración de la guía, con el propósito de utilizarla en nuestra institución, sobre cómo desarrollar competencias emprendedoras en el educando, se ha tomado como base una experiencia desarrollada en el semestre I-2022, cuyas características son:

- Nombre del Proyecto: Desarrollando capacidades emprendedoras integrales;
- Recursos humanos involucrados en la experiencia: 1 docente y 61 estudiantes de las asignaturas impartidas por el profesor en las carreras de: Técnico Superior en Electrónica de la FP, Ing. en Redes y Telecomunicaciones de la FICCT e Ing. Electrónica de la FCET;
- Áreas de las asignaturas impartidas: Telecomunicaciones y electrónica;
- Periodo: Durante el semestre académico de 18 semanas (marzo a julio de 2022);

- Organización: Se conformaron grupos de estudiantes (trabajando como grupos focales). Se aplica el paradigma socio crítico en el análisis y solución de problemas de la sociedad.

2.1 Proceso de enseñanza

- Planificado y organización, en base a los requerimientos de los estudiantes y la sociedad;
- Se aplicó el modelo pedagógico Renova, cuyas etapas son: reflexivo - interno, expresivo - directo y proactivo - externo (Severiche, 2015) juntamente con el método de aprendizaje *produciendo frutos*;
- Seguimiento y orientación permanente utilizando el modelo de evaluación relacionado con los procesos de emprendimientos de base tecnológica (Severiche, 2020).

2.2 Validación

Las competencias mostradas por los estudiantes fueron validadas por 21 expertos nacionales y 5 internacionales, en el evento “Expo Innova y Emprende” llevada a cabo de manera remota, del 21 al 23 de julio de 2022. El evento citado fue organizado por la Unidad de Emprendimiento e Innovación Tecnológica - Unite perteneciente a la Facultad Politécnica.

Participaron en dicho evento, también, otros estudiantes de la Facultad Politécnica y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - FCEE; estos participantes no forman parte de los recursos humanos involucrados en la experiencia empírica.

Las competencias emprendedoras mostradas y validadas se pueden ver en líneas abajo en los resultados obtenidos.

3 Resultados y discusiones

Fruto de la metodología utilizada, se llegó a los siguientes resultados.

Cuadro 1

Resultados dominio de competencias

Iniciativas	Cantidad	%
Emprendimiento empresarial (productos y servicios)	9	60,0
Emprendimiento social	1	6,7
Emprendimiento como empleado dentro de una empresa	5	33,3
Total	15	100,00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los proyectos emprendedores mostrados en el evento y validados por expertos:

Siete emprendimientos empresariales (oferta de productos):

- Localizador de animales extraviados por GPS;
- Cargador de celular con el movimiento de la bicicleta del delivery;
- Sistema de alerta anti-accidente vehicular;
- Oficinas inteligentes para visitantes por periodos cortos;
- Alumbrado público con panel solar automatizado para barrios periféricos;
- Collar para mascotas invidentes;
- Calentador de agua con panel solar y accionamiento automático para la construcción civil en regiones con temperatura fría.

Dos emprendimientos empresariales (oferta de servicios):

- Taller de reparaciones línea blanca;
- Taller de reparaciones de electrónica - electrodomésticos;
- Competencias mostradas y validadas, en los emprendimientos empresariales (productos y servicios);
- Conocimientos teóricos, al explicar el funcionamiento del sistema;
- Habilidades prácticas (saber hacer), al presentar funcionando el sistema tecnológico.
- Habilidades actitudinales: responsabilidad, puntualidad, comunicación efectiva, pensamiento crítico propositivo, trabajo colaborativo y elaboración de la presentación del proyecto en el formato adecuado incluyendo el análisis del modelo de negocios (usando Canvas).

Cinco emprendimientos como empleado dentro de una empresa:

- Sonorización de ambientes;
- Instalación de antenas de radio FM;
- Elaboración de aplicativos para teléfonos móvil celular;
- Configuración de Antenas Parabólicas;
- Caracterización de las fibras ópticas para uso en telecomunicaciones.

Competencias mostradas y validadas, en los emprendimientos como empleados de empresas:

- Conocimientos teóricos, al explicar el funcionamiento del sistema tecnológico específico;
- Habilidades prácticas (saber hacer), al explicar cómo se instala o construye el sistema tecnológico específico;
- Habilidades actitudinales: responsabilidad, puntualidad, comunicación efectiva, pensa-

miento crítico propositivo, trabajo colaborativo y elaboración de presentación de la actividad en el formato adecuado.

Un emprendimiento social:

- Capacitación a club de vecinos en “Instalaciones Eléctricas domiciliarias”;
- Competencias demostradas y validadas en emprendimiento social:
- Conocimientos teóricos, al explicar el funcionamiento del sistema tecnológico a impartir en la sociedad;
- Habilidades prácticas (saber hacer), al enseñar a la sociedad cómo se instalan los circuitos específicos;
- Habilidades actitudinales: responsabilidad, puntualidad, comunicación efectiva, pensamiento crítico propositivo, trabajo colaborativo y elaboración de presentación de la actividad en el formato adecuado.

4 Guía: Cómo desarrollar competencias emprendedoras en la Facultad Politécnica

Etapas a seguir: reflexión, planificación, organización, ejecución, evaluación – retroalimentación y demostración

Etapas reflexiva

- ¿Cómo mejorar el proceso educativo?
- ¿El proceso educativo está centrado en el estudiante?
- ¿La educación es pertinente solucionando los problemas regionales?
- ¿Estoy educando en las dimensiones del saber, saber hacer, saber ser y saber convivir?
- ¿Estoy aplicando la misión de la universidad?

Etapas de planificación

- Mediante la elaboración de la Carta Descriptiva, donde se incluya en qué actividades se desarrollarán las capacidades del educando en: conocimiento, aptitudes y actitudes.

Etapas de la organización

- Organizar a los estudiantes en grupos de trabajo;
- Dar las instrucciones de manera escrita y clara para cada actividad a realizar.

Etapas de la ejecución

- Para llevar adelante esta etapa, tomar en cuenta:
- La educación debe estar centrada en el estudiante (el contenido de la asignatura en segundo plano);
- Educación que incentive el razonamiento (¿Cómo lo harías?);
- Utilizar las metodologías: Renova (*reflexivo - interno, expresivo - directo y proactivo - externo*), y *produciendo frutos*.
- Educación activa tomando en cuenta la realidad social, aprovechando las oportunidades de generar emprendimiento empresarial o social, utilizando el pensamiento crítico y la interacción social;
- Despertando el espíritu emprendedor, mediante la participación estudiantil en eventos, como: conferencias, talleres y otros. Además, invitar a la clase a un emprendedor para que pueda dar una conferencia motivadora.

Aspectos específicos

- En la dimensión del saber:
- Mediante exposición de los estudiantes sobre asuntos teóricos de acuerdo al contenido de la materia;

- El docente imparte sus clases teóricas de acuerdo a la problemática y realidad regional;
- Análisis de la realidad regional, mediante grupos focales;
- Otros, según la asignatura.
- En la dimensión del saber hacer:
- Mediante realización de práctica de laboratorio;
- Prácticas de campo;
- Otros, según la asignatura.
- En la dimensión del saber ser:
- Educar con el ejemplo;
- Mediante el método *Produciendo frutos*;
- En la dimensión del saber convivir:
- Responsabilidad al entregar los trabajos a tiempo;
- Trabajo colaborativo, al hacer los trabajos en grupo de estudiantes, con funciones específicas.

Etapas de la Evaluación - retroalimentación

- La evaluación debe ser permanente, utilizando la motivación, orientación, recomendación con análisis crítica, calificación y nuevas chances de presentación corregido;
- Autoevaluación;
- Co-evaluación;
- Evaluación externa por “consejeros”.

Etapas de la presentación o demostración

- Presentación de los trabajos, frutos del proceso educativo, en: ferias, congresos, conferencias y otros.

5 Conclusiones y recomendaciones

Dentro del contexto mundial, y en especial regional y universitaria, educar para el emprendimiento se ha tornado muy valioso y necesario debido a la

falta de empleos y los que existen son de baja remuneración. Además, se hace imprescindible utilizar los métodos activos de aprendizaje para desarrollar competencias emprendedoras, dado que se incluyen las dimensiones del conocimiento, aptitud y actitudes profesionales (educación integral).

Con la educación emprendedora se pretende inculcar en el estudiante la creación de empresas que generen fuentes de trabajo y mejoren la calidad de vida de la población, donde el educando sea el actor necesario en la transformación de la sociedad. Nuestra región, la más pujante del país, requiere potenciar sus servicios con la creación de empresas de base tecnológica.

Por todo lo señalado se ha elaborado un documento guía, adecuada a los campos técnico - tecnológico, sencilla y abierta, que oriente a la comunidad universitaria, en especial a los docentes, en el cómo desarrollar competencias emprendedoras en el educando. Para elaborar dicho documento se ha tomado como base el proceso realizado durante una experiencia empírica de 18 semanas en el semestre I - 2022, cuyos resultados fueron validados por expertos durante el evento *Expo Innova y Emprende*. Los resultados muestran que los estudiantes adquirieron competencias emprendedoras en las áreas del conocimiento, saber hacer y actitudes centradas en valores.

Se recomienda que las autoridades facultativas y universitarias implanten la guía propuesta, para mejorar la calidad educativa y contribuir en la mejora social, tecnológica y económica de la población. Para utilizar la guía se requiere capacitar a los docentes mediante talleres donde se incluya la opinión y participación activa de los participantes.

Por último, se propone la formación de un grupo de docentes denominado *Emprendedores de desafíos* para discutir y proponer acciones para mejorar la educación en la universidad, en especial la educación para el emprendimiento.

REFERENCIAS

- Anáhuac México. (s.f.). *La educación en emprendimiento como pieza clave de la formación integral*. <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/La-educacion-en-emprendimiento-como-pieza-clave-de-la-formacion-integral>
- Bulle, S. G. (2019, mayo 16). *Emprendimiento y educación*. Observatorio. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/emprendimiento-y-educacion/>
- Carrera Construcciones Civiles. (2023). *Rediseño curricular*. Santa Cruz, Bolivia.
- CEEIM. (s.f.). *Educación en emprendimiento*. <https://www.ceeim.es/es/educacion-en-emprendimiento/>
- El Deber. (2020, agosto 27). *El desempleo escala al 11,8% en Bolivia como efecto de la pandemia*. Santa Cruz, Bolivia.
- Gil, I. (2023, febrero 14). *La importancia del emprendimiento en la educación*. <https://es.scribd.com/document/625641111/La-importancia-del-emprendimiento-en-la-educacion>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Santa Cruz, el motor del desarrollo*. https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/BI_13102017345cd_folleto%20Santa%20Cruz.pdf
- IPAE. (2013, enero 8). *Propuesta para promover el espíritu emprendedor a través de la educación*. <https://es.slideshare.net/ipaedocs/propuesta-para-promover-el-espritu-emprendedor-a-travs-de-la-educacin>
- Lichtenstein, R., & Severiche, S. (2022). *Por qué promover la educación emprendedora en la Facultad Politécnica*. Santa Cruz, Bolivia.
- Moya, D. P. (2021, enero 21). *¿Cuáles son las competencias de un emprendedor?* <https://www.emprender-facil.com/cuales-son-las-competencias-de-un-emprendedor/>

Ocaña, I. N. (2014, julio). *Innovación, emprendimiento y educación emprendedora en la enseñanza de la ingeniería*. Simposio Internacional de Ingeniería Industrial, Lima, Perú.

Severiche, S. (2015). *Modelo pedagógico para mejorar la educación integral en el área técnico-tecnológico de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno*. Santa Cruz, Bolivia.

Severiche, S. (2017). *Produciendo frutos*. Carrera de Electrónica, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.

Severiche, S. (2020). *Modelo de evaluación relacionado con los procesos de emprendimientos de base tecnológica* (Tesis doctoral). Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. (2018). *Estatuto orgánico de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno*. <https://files.uagrm.edu.bo/gaceta/UAGRM-EO-2018.pdf>

Universidad de Cuenca. (2021). *Educación para el emprendimiento y la intención de emprender*. <https://www.redalyc.org/journal/5711/571165147008/html/>

Wikipedia. (2023). *Departamento de Santa Cruz (Bolivia)*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Santa_Cruz_\(Bolivia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Santa_Cruz_(Bolivia))



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**

Empreender, inovar, gerir negócios – o que é preciso saber?

Antonio Vico Mañas

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<https://orcid.org/0009-0003-5626-0653>

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.

Empreender, inovar, gerir negócios – o que é preciso saber?

Antonio Vico Mañas¹

RESUMO

Novos tempos e mudanças constantes em que se vive e que exigirá a convivência com transformações, muitas inimagináveis, fazem com que as atividades, profissões, organizações, tecnologias, bem como costumes e comportamentos sofram alterações e grandes adaptações. A partir da pergunta formulada no título, este autor procurou obter informações que viessem a permitir conhecer as dificuldades, os desafios e o que seria, é e poderá ser preciso para empreender, inovar e gerir negócios. A pretensão cabe dentro das possibilidades de construir material que disponibilizado colabore para que se empreenda, se inove, se tenha ou se atue em empreendimentos e se possa gerir ou colaborar para que os negócios atinjam um patamar desejado. Dentro dessas possibilidades se encontram desejos e necessidades de formar pessoas para que efetivamente o façam. Formar e não somente informar. Além de pesquisar bibliografia desenvolveu-se contatos/entrevistas com pessoas que na prática viviam e vivem esse dilema. Com todas as dificuldades inerentes, poucos concordaram em participar de forma aberta, identificando-se ou nominando o seu negócio, mas houve um número significativo de interessados em conversas a respeito. Agregando-se a experiência de gestor, empreendedor, inovador, professor e pesquisador do autor, os encaminhamentos permitiram obter material para

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
<https://orcid.org/0009-0003-5626-0653>

compor o artigo que finalizado demonstra que existem os caminhos tortuosos para se chegar a algo próximo do ótimo, bem ou mal conhecidos, apenas dependem do querer, do exercer papéis sendo que um deles, muito importante é caracterizado pela liderança pessoal. Habilidades e competências foram colocadas e sabedores das suas exigências, mostraram-se conhecidas, porém nem sempre implementadas a contento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Gestão de Negócios. Educação Empreendedora. Administração.

INTRODUÇÃO

Este texto tem por objetivo básico, apresentar um estudo resultado de pesquisa, transformando em ações que facilitariam a empreendedores, inovadores e gestores, principalmente de negócios, atingir resultados positivos. A ciência é apenas uma forma de expressão de uma busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. Na sociedade atual, especificamente na ocidental, a ciência é a forma hegemônica de construção de realidade, considerada por muitos críticos, como um mito, por sua pretensão de único promotor e critério de verdade. No entanto, continua-se a fazer perguntas e a buscar soluções para problemas essenciais. Paul de Bruyne e colaboradores (1991) advogam que a ideia da cientificidade comporta, ao mesmo tempo, um polo de unidade e um polo de diversidade. Isto é, existe possibilidade de encontrar semelhanças relativamente profundas em todos os empreendimentos que se inspiram na ideia geral de um conhecimento por conceitos, seja de caráter sistemático, seja exploratório e dinâmico. Essa ideia representa uma tradição geral de autorregulação do processo de construção de conhecimento. Por outro lado, a cientificidade não pode ser reduzida a

uma determinada forma de conhecer. Ela carrega, diversas maneiras concretas e potenciais de realização. Trata-se, neste trabalho, de abordar como metodologia a inclusão de concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade, o sopro do potencial criativo do investigador, somada à obtenção de práticas comuns aos responsáveis por ações na busca de anseios, planos e resultados previamente determinados ou não. Como se propõe o presente artigo a beneficiar o conhecimento e prática exercida na abordagem da realidade e alimentar, a quem estiver envolvido numa determinada realidade, agrega-se o desejo de transmitir possíveis realidades e a questioná-las e na crítica, desenhar meros discursos e ideias, pode ter sentido propedêutico e localizado, mas como atividade preponderante ou única, repercute modificá-las, para então numa realidade além, esperar atender a uma demanda educacional. Daquilo que foi ressaltado até o momento, define-se que a ciência passa a ser, de acordo com Pedro Demo (2012), questionamento sistemático crítico e criativo, acrescido da intervenção prática inovadora. Obtêm-se que, a prática não se esgota em ser mera aplicação, ou exercício, ou ensaio, ou efeito-demonstração, mas sim, parte integrante, inerente, constituinte do questionamento sistemático crítico e criativo. Pretender inovar apenas em teoria, repercute na destruição da inovação. Há necessidade e se tentou seguir esse encaminhamento, com procedimentos de coleta de informações, via explicitação de fontes de informação. Para chegar ao ponto desenhado e ter material para discussão e reflexão, se classificou as informações, seguindo Luna (2002) em factuais e opinativas (crenças, suposições, valores etc.). São informações que dependem de pouca ou nenhuma interpretação, seja da parte do informante (se esta for fonte), seja da parte de quem a registra. Por oposição as não factuais ou opinativas são as que exprimem a concepção de um indivíduo a respeito de

si mesmo, de uma situação ou de outrem, envolvendo suas crenças, sentimentos, valores, opiniões etc. Neste sentido, essas informações, em geral, exigem interpretação de ambas as partes: de quem as emite (seja porque a própria natureza da informação implica subjetividade, porque o indivíduo pode não ter, de momento, uma formulação verbal como resposta) e de quem precisa registrar e ou decodificar no momento da análise, evidenciando aqui, novamente a importância da teoria. Classificam-se, portanto, as fontes de informação em: observação direta, observação indireta, relato verbal direto e indireto (oral ou escrito) e documento. Foram contatados cem empresários com negócios de portes diferentes. Após informalmente apresentar os objetivos da pesquisa e perguntar se atenderiam respondendo a um questionário, um universo muito pequeno deles considerou viável a recepção e a leitura dele, mas sem garantias de responder e enviá-lo para compor uma estatística a respeito. Na prática três concordaram em responder, mas enfatizando que o fariam por amizade, não demonstrando que o que encaminhariam seria suficientemente confiável. Conforme abordado, a proposta de circular com empresários, empreendedores, um questionário, foi inviabilizada, pela negatização destes em responder. Partiu-se então, para um contato pessoal possível, em sua maioria, em encontros, em associações, clubes e reuniões em que a participação deles era predominante. Descobriu-se que na comunicação, no café, nos momentos de relacionamento e *network*, quase sempre ao final dos eventos e ou em seus intervalos, conteúdos poderiam ser passados. Usando sempre questões comuns, muitas vezes ordenadas distintamente para cada abordado. A abertura de problemas vivenciados por eles existiu em menor escala do que em recepcionar casos, soluções, indicações por parte do pesquisador e ou de outros que ali estavam nas mesmas condições. Outra vez a negativa predominou ao se questionar

se responderiam no evento, frente a um grupo, ou individualmente. Não entendiam os envolvidos que poderiam se mostrar. Ou de outra maneira, mostrar as suas debilidades e nem as suas vantagens diferenciadas com as soluções encontradas. Os que aceitariam fazê-lo, não viabilizaram a disponibilização de seus nomes, empreendimentos envolvidos. Após diálogos diversos, uma parte concordou, desde que não oficializada (documentada) a resposta e a sua autoria. Desde que em troca, recebessem cada um dos respondentes, informações que contribuiriam para anular seus problemas total ou parcialmente ou ao menos, ter acesso a caminhos possíveis.

Destacaram-se quarenta e quatro respondentes que não concordaram em ser referenciados, mas permitiram o uso de suas colocações para que a etapa seguinte, à seleção dos procedimentos e à de tratamento das informações obtidas (análise e detalhamento) para gerar o presente artigo. O que se absorveu e trasladou para um documento foi convenientemente considerado como um conjunto de perguntas que ao se obter as respostas foram tratadas como informação obtida e, como tal, aguardaram um tratamento. Seguiu-se uma organização que permitiu, em momento determinado, o encaminhamento para uma lista de possíveis respostas que se pretendia obter. Informações tratadas resultam em dados, e o procedimento para isto é extremamente dependente do referencial teórico do pesquisador, que condicionou a natureza das perguntas formuladas que, por sua vez, delimitaram o tipo de informação a ser obtido, e assim por diante.

1 - Base Teórica

O empreender, o empreendedorismo de maneira geral, a inovação de alguma forma e consequentemente a gestão e os negócios são estudados e discutidos por diversas correntes de áreas do saber. Ao estudar

e fazer isso cientificamente compreende-se que se abordem, discutam e definam teorias que são adotadas por partes interessadas e portanto, renegadas por outras tantas partes.

De alguma forma sabe-se que, a economia se interessou muito por esses temas e diga-se, muito recentemente lançou a questão do empreender como fundamental para a sociedade e seu desenvolvimento. Outras áreas com foco em estudos comportamentais os seguiram e criaram seus próprios princípios e caminhos. Em boa quantidade. A Administração explora os dois pontos de vista e cria suas próprias orientações para que o mundo dos negócios e a sociedade como um todo possa ser gerenciada e então, alcançar o desenvolvimento, a manutenção e o crescimento com benefícios, salienta as forças e fraquezas, institui teoricamente estratégias e processos que são implementados e frequentemente atualizados.

Surgem as tecnologias que primeiro são enxergadas como suporte, como ferramentas para que essa evolução seja possível e em determinado momento se voltam para a substituição, com melhor performance de atividades tanto processuais como de negócios e de relações sociais fazendo com que se acelerem as mudanças em todas as situações inimagináveis e possíveis. Todas essas características têm seus sentidos, seus vieses e entende-se aqui, se dirigem a determinado ponto com uma filosofia específica. Não existe, a possibilidade de não haver o interesse dessa área de estudos. A filosofia não deixa de olhar para os dois pontos de vista abordados, e, como esperado, se aprofundam e ou dirigem seus conceitos para o pensamento e a conduta dos humanos e de suas instituições. Em dado momento histórico, aquele que nos influencia atualmente, se vê movimentando transformações enfatizando entre outras coisas, a política e esta, por sua vez, influencia a economia, o comportamento, a comunicação, as pessoas, os processos, os negócios, a organização e determina formatos que são encabeçados

por lideranças que empurram determinadas filosofias de e à vida cotidiana. E são seguidas e de quando em quando modificam-se os interesses e mudam-se os rumos. Isso acontece em boa parte com consequências prós e contras, predominando umas e outras de acordo com o sistema, com as contingências.

As (principais) teorias empreendedoras apresentam muitas definições sobre o empreendedorismo e empreendedor, mas todas tem em comum a introdução de novos produtos e serviços, a criação de novas formas de organização ou de novos recursos e materiais, enfim, a capacidade de identificar oportunidades e explorá-las de maneira produtiva, conforme Barros Neto, J. P. de, in *Administração – Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva*, 2018, Ed. Atlas. Desse livro se pode obter as linhas assinaladas anteriormente, sobre os estudos essenciais dos economistas e a importância social do empreendedorismo para a geração de empregos e renda, o padrão de vida e a qualidade de vida.

Nos negócios, a inovação passou por momentos de incerteza que foram apresentando saídas enfocando a parte de retorno econômico, o interesse em transformações que, alimentam mudanças e geram diferenciais. Os economistas, passaram a comparecer fortemente e alguns se destacaram e lançaram suas teorias para não só responder a esses quesitos, mas fundamentalmente criar caminhos influenciadores e fortemente passíveis de serem seguidos. Esses economistas, vistos como altamente influentes apresentam raciocínios abertos e podem ser divididos em estágios. A inovação segue a linha de menor resistência, a inovação é utilizada para melhorar inovações anteriores e se coloca como algo que permite o desenvolvimento de novos usos e direções que crescem a partir da própria inovação. Apenas para citar, duas figuras se destacam entre os economistas, Keynes e Schumpeter.

Na sequência há a abordagem da teoria comportamental e traz as características dos empreendedores,

ou seja, os aspectos dinâmicos da personalidade do empreendedor, em linha com a própria natureza do empreendedorismo, constantemente adaptáveis ao ambiente em que o empreendedor se integra. Genericamente apresenta o perfil ideal que passa por, correr riscos calculados, iniciativa em busca de oportunidades, perseverança, engajamento, foco permanente em qualidade e eficiência, definição de objetivos e estabelecimento de metas, pesquisar dados e busca de informações, planejamento, persuasão, autoconfiança e independência, otimismo, criatividade, paixão, visão, organização, criação de valor, manutenção das coisas simples, descentralizar sem perder o controle e começar pequenos, pensando grande e crescer rápido.

E, tem-se que empreendedorismo é um conjunto de práticas que geram negócios, empreendimentos e riquezas para as sociedades que estimulam e apoiam os seus empreendedores.

2 - E a Filosofia?

Se, o foco econômico tem sua força, delineada, quase sempre acoplada a de outras áreas do saber que tem ênfase no comportamento humano, especificamente tolerante à importância da motivação, chega-se a um fator que leva às pessoas a entenderem, a quererem entender, a aplicar conceitos relacionados ao atirar-se, uma vez convencidos de que vale a pena responder positivamente ao que essas bases conceituais colocam e fornecem caminhos que uma vez seguidos conduzem, ou podem conduzir para a conquista, conforme demonstrado anteriormente, Geram-se o que podemos denominar de filosofias que empregadas levam ou deixam de levar a resultados esperados.

E há a Filosofia. Via escola de Frankfurt, Alemanha, estudos foram gerados e nos direciona e enfatiza posicionamentos que leva a praticar o empreender desde que adotados esses ensinamentos. Importante

entender que cada escolha, dentre esses estudos, faz prevalecer o encantamento, o crédito e a aplicação no empreender, no inovar e no gerir. Jurgen Habermas, Herbert Marcuse e Carl Schmitt nos fornecem linhas para seguir e tem caracterizado a visão majoritária apropriada por aqueles que atuam na exploração de negócios.

Habermas, meio esquecido por estes que avançam nos negócios, tratava a sociedade, predominantemente, as democracias, onde a sustentação ocorre via comunicação racional entre cidadãos livres e iguais. As pessoas se encontram, interagem, apresentam argumentos, justificam suas posições e assim, podem chegar a entendimentos razoáveis. Devem os humanos estar dispostos a participar de uma “esfera pública”. Apesar do otimismo do filósofo, entende-se o afastamento dessa tese por parte dos empreendedores de negócios. O objetivo declarado passou com o tempo a ser, mentir, manipular, vencer debates a qualquer custo e não a busca de “entendimentos razoáveis”.

E vem Marcuse, que acaba confrontando as palavras do colega. Diálogo? Conversa? Debate aberto e racional? Dizia, ilusões das sociedades capitalistas. O “mercado de ideias” é liberal demais e é ridicularizado por Marcuse em “tolerância repressiva”, coloca ainda, que, nunca foi um espaço neutro em que diferentes concepções do bem competem entre si e a verdade aparece por seleção natural. Quem domina os meios econômicos e culturais acaba por ter domínio do espaço público, decidindo quem é que tem direito de fala. Dificuldade ocorre quando se pensa em combater essa hegemonia. Limitar discursos dominantes leva a que, vozes oprimidas não tenham visibilidade. A cultura do cancelamento, acompanhada a miúdo por bons sentimentos, é parcialmente originada pela crítica, onde, a exclusão de uns é oferecido como condição necessária para a inclusão de outros.

E, no mundo atual dos negócios, neorreacionário, destaca-se Schmitt, Aborda ele, que, a política

não se define pela busca de consensos nem pelo diálogo racional. No seu entendimento, o fundamental é a distinção. Há amigos e inimigos. O conflito é inerente à vida e não há “teorias comunicativas” que evitem a realidade nua e crua. Ao estar de frente para a sobrevivência, o que importa não é o melhor argumento e sim, a capacidade soberana de decidir, inclusive suspendendo regras e garantias.

3 - A prática

A complexidade dos problemas de pesquisa, foram rapidamente sentidos e não tão facilmente encaminhados. Dependiam de memória na transcrição das respostas e o tratamento dado pelo responsável no tratamento das informações. Foram selecionados, contatados e posteriormente transcritas as suas respostas, quarenta e quatro empreendedores. Destes, oito atuando na área industrial, quatorze, no comércio e vinte e dois em serviços. Doze eram organizações de acordo com as regras estabelecidas legalmente, de grande porte, enquanto treze de médio porte e dezoito de pequeno porte. Do total desses respondentes, nove eram mulheres. Foram coletados os dados em diversos eventos no decorrer de três meses. Após cada evento, as respostas foram anotadas, segundo um padrão especificado previamente e seguido à risca. Não é possível deixar de considerar que a pressão levou a considerar situações relacionadas à memória e ao viés do pesquisador. Como não se pretendia tratar a pesquisa como predominantemente quantitativa a questão de seleção de unidades não foi facilitada. A escolha de unidades foi complexa, sobretudo por se estar francamente em terreno de categorias de análise. O responsável pela investigação esteve ancorado em teorias com forte poder explicativo o que levou a que ao deparar com as respostas, percebeu que a teoria forneceu grande parte das informações necessárias

para o detalhamento do problema. Uma curiosidade que emergiu no decorrer dos contatos e se fixou como importante na fase de análise é que, dos envolvidos nas respostas, dez destes não as completaram totalmente, passando por meros coadjuvantes. Diga-se que coadjuvantes no sentido de ou não completar as respostas (algumas delas) ou simplesmente não as considerarem. Chamou a atenção que essa não interferência conclusiva, não alterou o teor, pois, inclinaram a sua participação para o que a teoria determina e ou aceitando o que outros respondentes colocaram. A generalidade como possibilidade de expansão das condições em que a pesquisa foi realizada, uma vez aceita no decorrer da análise, levou à manutenção de resultados semelhantes.

4 - Para começar a falar de educação para empreender

Não vou aqui trazer conceitos específicos, mas é baseado neles que sou o que sou. Claro que se deve acrescentar doses de experiência (boa e ruim), de força de vontade (grande e pequena), de aspiração (certa e incerta), de atitude (sob pressão maior e menor), entusiasmo em investigar (com ou sem incentivo), para ficar em alguns itens.

Ser empreendedor, todos somos em maior ou menor graduação, estimular esses graus é algo que considero bem-vindo. Afirma-se que empreender ocorre em duas circunstâncias: a necessidade e a oportunidade e poderia incluir a soma das duas, mas me parece desnecessário.

É comum entender-se que o empreendedor precisa inovar. Pode-se discutir isso tecnicamente ou do ponto de vista comportamental. O que é e quando inovar? O que é inovar para cada um especificamente quando se pretende ou se é empreendedor?

E vamos a conceitos que vivo colocando. Inovar e criatividade não são sinônimos. Criatividade é ter

a ideia. Inovar só ocorre quando a ideia é colocada em prática. Se transforma em ação, gera ganhos a alguém que pode ser o lançador da ideia, da inovação, ou não. Enfim como dizem alguns economistas, gera/traz riqueza.

Empreender significa atirar-se o que pode vir a ser feito usando criatividade, que todos temos em graus distintos. É possível atirar-se para resolver problemas o que implica em usar lógica ou criatividade. E sempre lembrando que se ficarmos olhando nada acontecerá por mais que a proposta seja tentadora, enriquecedora.

E ter informação, abastecer o nosso conhecimento, faz com que possamos desenvolver aptidões, competências, melhorar nossas habilidades compreendendo mais e melhor, permitindo decidir por um caminho que achamos ser mais viável naquele momento em que estamos tratando de situação em particular.

Com isso, volta-se a mais um conceito: o negócio. Negócio só existe quando se junta três dimensões. Necessidades, grupos de clientes e formas de atendimento.

Ora, se há necessidade, se alguém é capaz de supri-la, se há muitos carentes disso e se é possível atendê-los a um custo, o mais justo possível permitindo ganhos às partes envolvidas, então temos um negócio passível de sucesso.

E bate-se forte no quesito negócio. Negócio atualmente é qualquer coisa (ação) que atenda a essas três dimensões, não obrigatoriamente tendo dinheiro como retorno. Se sei fazer algo que atenda necessidades de um público “x” posso me ver na situação de empreender.

Pode ser na área social, cultural, fazendo um produto, pode ser em qualquer área. Pode-se numa economia, num governo, numa área dentro de uma organização, numa empresa, num setor ou mercado específico, num empreendimento próprio...

Empreender implica na soma dessas coisas todas e a educação pode ser tão empreendedora e capaz de suprir partes desse mecanismo todo. Ao empreendedor sobra correr riscos, entender e comparar o negócio com o risco e atirar-se.

Vive-se em um mundo de organizações que atendem à sociedade com seus negócios. E como se aventou antes, cada um com seu grau de atrevimento pode ser empreendedor interno ou externo. Pode vir a ser um empresário ou executivo ou ter o “status” próprio ou colocado por terceiros como o “cara” que resolveu um determinado problema.

As organizações fartam-se de dizer que precisam de talentos. Muitas os procuram. Entendo que ter talento é ter algo a oferecer e se, há público, pode valer a pena investir... atirar-se. Coloca-se tudo isto porque na mente geral, empreender obrigatoriamente significa montar uma empresa. Para isso seria necessário ensinar a fazer um plano de negócios, ter a lista das necessidades para abertura de uma empresa e como fazê-lo. Parece-me que isso é muito pouco para atender a novas situações, a um futuro em desenvolvimento com sabidas incontáveis mudanças e melhorias.

Cabe educar mais não só para ser microempresário. Cabe educar para que o uso da criatividade, da inovação, do empreender ocorra. Para que sempre se façam as perguntas certas e com isso obter as melhores respostas que permitam resolver problemas atuais e com os que estão por vir. Para que saibam usar as ferramentas que vão surgindo para nos apoiar nesse encargo. O de empreender, o de ensinar a empreender. Enfim encontrar o caminho que leve a resultados e a usar os meios coerentes para enfrentá-los e chegar aonde se espera.

E a educação atual, fortemente amparada por novas tecnologias, por amplas redes e disponibilidade de arquivos bastante fáceis de acessar e o aparato que permite respostas ágeis e comuns, consegue abastecer e trazer dispositivos para ao utilizá-los,

resolver problemas. O enfoque em ser ativo, em repassar a responsabilidade para o educando e mantendo o educador como provedor parcial e mentor, tem trazido elementos compatíveis e como tal, sujeitos a revisão constante.

O educando quer a solução pronta, nem sempre está disposto a aceitar a pensar, a buscar intensamente, enfim, aceitar o desafio, deixando para poucos a predominância de se tornar empreendedor, inovador, gestor de negócios ou de soluções particulares ou sociais e humanitárias, sustentáveis, transformados em meros repetidores e muitos deles com muito cabedal. Carregados tanto que não querem o esforço de aprofundamento, de apresentação de questionamentos e consequentemente participar de desafios, de entregarem-se a desafios e sentir-se felizes com isso. Estão cansados, imobilizados com o que já tem que em parte os atende. Para que arriscar? E é isso que a educação busca ou ela quer rever esses pontos que excluem o poder pensar e ajustar as mudanças ao seu descobrimento enquanto pensa e age.

5 - Administrar, empreender e inovar

No mundo das organizações a formalidade e a informalidade se misturam. As lideranças bem instruídas, foram adaptando a participação humana com a efetiva utilização produtiva das máquinas e do ambiente externo. As grandes organizações muito bem estruturadas se movimentam para explorar mercados, desenvolver ou adquirir inovações, diferenciar-se pela linguagem junto aos seus clientes, seus fornecedores, os diversos parceiros, seus acionistas e ou sócios, incluindo-se aí o emprego e o empenho da mão de obra, considerando os seus colaboradores internos (funcionários) e os externos (terceiros de maneira geral, ou prestadores de serviços, sem regulamentação). A evolução das teorias da Administração

permitiu e permite às partes envolvidas adotar estratégias, estruturas, processos, comportamentos mais próximos daquilo que podemos denominar de seu DNA. Cada uma tem sua identidade e cada uma delas se movimenta com base no que esses *stakeholders* sentem e adotam no seu dia a dia. Essas adaptações, nem sempre acertadas, permitem a direção rumo a objetivos pré-determinados. Assumem-se decisões que colocadas em prática permitem a passagem de responsabilidades e corresponsabilidades. Estas, se tornam atividades, que já foram funções, cargos, assumidos de um lado, pelos que exercem tarefas distintas, umas rotineiras e outras não e de outro lado, os gestores, que estabelecem passos voltados ao planejamento, à organização, à direção e aos controles, sempre permeados por tomadas de decisão para cada passo ou caminho a ser estabelecido e seguido sendo que a qualquer momento pode ser modificado.

Já nas pequenas organizações, sejam elas, como as grandes, com fins ou sem fins lucrativos; industriais, comerciais, de serviços; do primeiro, segundo ou terceiro setor, a proximidade entre o formal e informal, entre as pessoas torna os ambientes mais próximos de situações caóticas, complexas. Cada envolvido carrega características pessoais e profissionais que são distintas e que sofrem pressões com consequências próprias e que, ao final, atingem ao grupo (equipe) e, portanto, à própria organização.

Momentos diferentes permitem ações e lideranças que podem ser diferentes e as relações entre as pessoas se confundem com o que se entende por comportamento no trabalho. A inovação é um imperativo estratégico de primeira grandeza. Uma das tarefas-chave da alta direção é adquirir, desenvolver e garantir os recursos de uma organização. É a sua estratégia geral. O *design* e desenvolvimento de novos produtos e serviços, a geração e melhoria de processos, tanto produtivos quanto administrativos, supõem a existência de recursos para a criação de ativos, tangíveis

e intangíveis, que são fonte de vantagens competitivas da organização. É natural que este papel seja uma responsabilidade da Administração, isto é, a gestão de produtos e processos, a gestão da tecnologia, seja o que logramos denominar de gestão da inovação e esteja intimamente relacionada e integrada à estratégia adotada pela organização e consequentemente, o envolvimento das pessoas, a cultura vigente e exigida e determinando a sua gestão.

Outra atividade chave da Administração é desenvolver e explorar a capacidade da organização para que seja inovadora. A Administração deve conhecer as capacidades e competência de tal forma que direcione a organização para a inovação, criando um clima propício que chamamos de criativo e procurando atrair e disponibilizar os estímulos necessários para desenvolver a inovação.

A inovação é a base da competitividade, do diferencial das organizações. A capacidade de criar continuamente algo novo melhorando o anterior é o que origina vantagens competitivas sustentáveis. É na origem do processo de inovação que estão os descobrimentos e os inventos, que são o resultado da criatividade da organização e do entorno dela. É comum verificar que essa criatividade não esteja planejada, uma vez que a mudança e a inovação fazem parte da própria estrutura dos sistemas abertos. É uma característica normal no transcorrer da vida da organização.

Não se deve esquecer, no entanto, que uma boa parte da criatividade que se encontra, está organizada e planejada. A pesquisa oriunda do meio universitário e a política científica e de inovação dos governos desempenham papel fundamental no processo de inovação para as organizações, predominantemente das empresas.

A política científica que parece chegar a melhores resultados é aquela em que as organizações assumem a gestão da inovação como um processo estratégico e aproveitam ao máximo todo o conhecimento disponível em seu entorno.

A pesquisa básica se refere à criação de novo conhecimento, enquanto a pesquisa aplicada é direcionada para a resolução de problemas técnicos e concretos. Ao formar um corpo de conhecimentos acumulados tem-se a base para as muitas invenções e novidades que se descobrem gradativamente. O critério para avaliar as inovações e as novidades que surgem é basicamente técnico, o critério de avaliação de inovações é, entretanto, claramente econômico: se chega ou não ao êxito no mercado. Então temos, a atuação pública direcionando esforços na otimização dos sistemas e criação de condições visando estimular a inovação. A criação de redes, dos aplicativos, da IA são exemplos desse tipo de atuação.

As *spin-off* são um meio honesto, por princípio, que trabalha na difusão do conhecimento começando nas universidades e centros de pesquisa e indo até as organizações empresariais, sociais e ambientais. E o que são as *spin-off*? Podem ser entendidas como empresas que desenvolvem atividades, produtos e serviços baseados em ideias, pesquisas e tecnologia nascidas na universidade ou em um centro de pesquisa, cujo pessoal forma, ou formou parte do pessoal contratado anteriormente pela organização-mãe. Ser uma *spin-off* é, colocar-se como uma forma eficiente ou talvez eficaz que efetiva o conhecimento gerado em redes de pesquisa, e ser, fonte eficaz de inovações tecnológicas.

A tecnologia faz referência ao conhecimento prático e teórico, às competências e capacidades, assim como também aos artefatos que podem ser usados para desenvolver, inclusive testando, produtos e serviços e, ao final, sua produção e distribuição. A tecnologia pode estar nas pessoas, nos materiais, em processos físicos, cognitivos, virtuais, em plantas industriais, comerciais, escritórios, equipes e ferramentas, no trabalho *in house*. Na fase atual já não se fala tanto de transferência de tecnologia, o que pode levar a que suponhamos poder admitir um problema

de ineficiência na produção científica, talvez, também não na ineficiência técnica, quem sabe seja na ineficiência pessoal, ou grupal, pois a fala prioritária toca fundamentalmente na subcontratação de P&D, de terceirização, de baixo financiamento de projetos por parte das organizações.

Numerosas inovações, senão a maioria delas, baseiam-se na tecnologia. Muitas delas, tal qual o desenvolvimento de novos serviços financeiros ou de novas formas de vendas e comunicação, assim como de distribuição de produtos (logística), são possíveis e trazem resultados graças às novas tecnologias.

É interessante lembrar que as novas oportunidades estão sendo orientadas para a geração de negócios no mundo interativo e, estão baseadas, no que se pode chamar de quatro pilares. Cada um, ocupando posição diferente dos outros três no que tange a analisar o entorno das novas tecnologias da informação e da comunicação:

- acesso direto à organização ou empresa-cliente;
- desafios à cadeia ou rede de valor tradicional;
- desenvolvimento de novos produtos para novos clientes; e
- web e sua evolução na referência do cliente.

Obs. Esses quatro pilares, sobrevivem como fatores para apoio e análise quando se investe em inteligência artificial (IA).

As inovações, na forma de produtos e serviços ou como processos, são resultado de um processo em que o *design* tem um papel preponderante. As inovações incrementais incluem adaptações, melhorias e redesenhos de produtos e serviços que já existem ou de processos produtivos ou sistemas de distribuição ou ainda, administrativos de forma geral.

Convém ter em mente que a inovação se encontra nas organizações como um processo em que nele há atividades e resultados. As atividades de pesquisa

pura e aplicada e as atividades de geração de conhecimentos e experimentação dão lugar às invenções e aos descobrimentos. Estes resultados, agregados às atividades de *design* e desenvolvimento, às atividades de marketing e ao desenvolvimento de sistemas administrativos, tendem a permitir que se busquem inovações. Este processo será sempre iterativo e corrente, não se espere deste processo que ele venha a ser aplicado sequencialmente.

O processo de inovação é um processo de gestão e tem início sempre com a procura de oportunidades. Elas estão à mercê, no entorno, elas estão no ambiente mais amplo. Por isso há o processo de busca. Fundamental que se dê importância à atenção tecnológica como passo indispensável e adotado previamente para a inovação.

Na realidade, a estratégia de inovação acontece calcada em três pontos:

- As oportunidades do entorno;
- A capacidade tecnológica da organização; e
- A missão e estratégia do negócio.

O empreendedor (Administrador, empresário, *stakeholder*) precisa estar envolvido, alerta para poder contra-atacar agilmente. Com a rapidez e a eficiência que as mudanças acontecem e exigem, visando aproveitar as oportunidades que vão aparecendo como resultado das buscas e para evitar a geração de capacidades e competências já existentes, para não inventar o já inventado.

As inovações necessitam de informação e de conhecimento. Considera-se que, 80% do conhecimento técnico está disponibilizado na documentação sobre patentes, e o número de patentes anuais é estrondoso. Mas, não se pode desconsiderar que existe uma quantidade enorme de conhecimento circulando em locais invisíveis e que, muitos ficam disponibilizados em redes pessoais, tecnológicas, incluindo-se aí, as

redes sociais. Esses locais invisíveis, são verdadeiras entidades educacionais e contém em seus quadros, grupos de *experts*, professores ou acadêmicos e pesquisadores.

A atenção tecnológica é atualmente bastante complexa e as novas tecnologias têm feito com que a dificuldade seja cada vez maior. Por esse motivo se fala cada vez mais abundantemente de inteligência competitiva do que de atenção tecnológica.

O inovador tem acesso a fontes de informação que parecem ilimitadas. Uma verdadeira fonte constante de oportunidades para todos os tipos de inovações e inovadores.

Chega ao meio de estudiosos sobre o assunto, uma possível tipologia:

- Os inovadores com imaginação criativa, que encontram uma nova oportunidade a partir de necessidades do mercado;
- Os inovadores com imaginação de dispositivo, que acham oportunidades baseando-se na solução de problemas, ou na busca de aplicações científicas e tecnológicas; e
- Os inovadores visionários, que encontram oportunidades considerando a visão da evolução futura de tecnologias ou de mercados.

Mas, o que diferencia o inventor do inovador é a capacidade deste para ter sucesso no mercado, característica fundamental de qualquer inovação. Lembrando que o que distingue criatividade de inovação é exatamente esse conceito. Criatividade é ter a ideia. Inovação é colocar essa ideia em prática e obter retorno com ela. O retorno no mercado se traduz em potencialidade financeira e econômica, mas pode ser conhecimento, imagem, poder, influência, que ao final dá no mesmo.

Lembrete importante: para que isso aconteça, é necessário que o inovador seja capaz de criar uma

determinada organização, quase sempre uma empresa. O empreendedorismo é fundamental no processo de inovação.

O empreendedor pode ser visto, de forma simples e direta, como o indivíduo que decide assumir riscos para perseguir uma oportunidade, reunindo os recursos materiais, humanos, econômicos e tecnológicos, sendo esta decisão a que torna possível a inovação. As organizações têm indivíduos com essas características assim como a sociedade, nos grupos, instituições, comunidades, nas empresas é importante não os deixar escapar: que não se perca a oportunidade nem o indivíduo. Na organização se definirá o conceito de empreendedor interno e de empreendedor externo (*intraentrepreneurship* ou *corporate entrepreneurship*) com a criação ou geração de novas empresas ou unidades estratégicas de negócios dentro das organizações já existentes e a transformação das organizações por meio de ideias chave sobre as que estas tenham sido construídas.

A cultura empreendedora é um dos temas de sucesso na inovação. O enfoque no negócio, a adaptabilidade, a união e coerência da organização, a cultura empreendedora, o sentido de integração e o envolvimento da direção (Administração) são os principais fatores que fazem as organizações e empresas se destacarem, como excelentes em inovação, gerando busca por informação, permitindo o *benchmarking*.

Cabe, no entanto, afirmar que, o entorno tecnologicamente sofisticado, dinâmico, complexo e hostil carrega uma força impressionante para que as organizações que desejam crescer, fomentem o espírito empreendedor. Com o objetivo de descobrir novas oportunidades de negócio estrategicamente compatíveis com a organização.

Se, a inovação na organização é função de sua cultura, então o sistema de valores desta, adquire um significado especial, ou seja, a teoria de projetos e valores coletivos, são aspectos que devem ser levados em conta, para a construção das sociedades do

conhecimento. Um fator relevante seria dispor de técnicas de adaptação e efetivação dos grandes postulados axiológicos das sociedades dinâmicas e globais para ter-se uma organização em particular.

É preciso indivíduos criativos e investir na cultura de criatividade e inovação que podem ser resumidos em palavras que ocasionalmente definem um entorno criativo: reuniões, contatos, caos, competência, diversidade, comunicação, redes sociais e inovação. No todo, um sistema de valores!

O processo de inovação tem várias etapas:

- Análise do entorno e busca de oportunidades;
- Definição da estratégia;
- Disposição e controle de recursos; e
- Implementação e difusão do conhecimento.

Paralelamente, só para citar uma obra, tem-se que o processo de empreender deve obedecer a algumas etapas, que são seguintes, indica Kuazaqui, E. (Org.) 2016:

- Etapas 1 – Análise do ambiente;
- Etapas 2 – Estabelecimento da diretriz organizacional;
- Etapas 3 – Formulação da estratégia;
- Etapas 4 – Implementação de estratégias;
- Etapas 5 – Controle estratégico.

Para que se alcance resultados positivos no processo é necessário dotar-se dos recursos necessários. Nesse ponto o Administrador tem uma importância específica, tem que ter ampla visão dos esquemas atuais de financiamento da inovação, desde o capital próprio, público, privado, até os fundos públicos, mistos e sobre questões de endividamento. Precisa ser levantada a profunda inovação que nos últimos anos tem sido foco de estudos e aplicações, no financiamento da inovação (com perdão da redundância).

Visando avaliar as possibilidades de sucesso ao empreender, traz-se as características e traços do empreendedor, obtido em pesquisa desenvolvida em empresas brasileiras e disponibilizada em Alves, C.; Natal, J. C. (2007). Os autores ao montar o quadro, estabelecem quais são, a seu entender, as características e atributos necessários que são seis e quais os traços que são pertinentes a cada uma dessas características/atributos. Listam-se a seguir:

A característica/atributo confiança tem de ser acompanhada por traços como, confiança, independência, individualidade e otimismo. A orientação para a tarefa/resultado, precisa de necessidade de realização, orientação para o lucro, persistência, perseverança/determinação, trabalhador dirige, energia, iniciativa. Os riscos, exigem traços como a habilidade em assumir riscos, gosto por desafios. A liderança, implica para existir, ter comportamento para tal, dar-se bem com os outros, ser aberto a sugestões e críticas. Possuir originalidade, leva a se crer que tem de ser inovador, criativo, flexível (mente aberta), desembaraçado, expedito, versátil, instruído e informado. E ainda, ter orientação para o futuro, e para tanto, usar a previsão e a percepção constante.

Considerações Finais

Além do próprio título do artigo, há perguntas que ousadamente foram colocadas nesta pesquisa reclamando aplicações. Uma delas, entender a problemática e desafios que empreendedores, inovadores e gestores de negócios enfrentam para conquistar seu lugar pretendido, fazendo-o explorar caminhos que levam a resultados esperados. Além desse apreender teórico e junto a pessoas envolvidas com os temas, apurar as práticas necessária, levantar os problemas e desafios em circunstâncias diversas para poder expor e identificar possibilidades para orientar as necessidades e ou montar cursos de apoio, meios de

comunicação passíveis e atender demandas, também incluir na formação de jovens e a adaptação de experientes, chegou-se a:

- O que está escrito e divulgado, desde que atualizado e amplamente criticado possibilitando implantações, teoricamente alavancam o conhecimento dos interessados e aqueles que obtêm essas informações passam a usá-las e elas alimentam renovações. Ou seja, atendem a necessidades e desejos completa ou incompletamente, mas até o momento apresentam possibilidades factíveis.

Na prática, as amplas e rápidas possibilidades de comunicação, fazem com que a informação chegue a quem a procura e muitas vezes a quem não a procura, mas recepciona e isso uma vez inserido em seu conhecimento pode passar a ser útil ou parte de experimentos para acertar eventuais desvios em sua conduta pessoal, profissional, comportamento social, grupal, revisão na aplicação de éticas enraizadas. No desenho e redesenho de produtos, serviços, processos, projetos, estruturas, tecnologias, modelos de lucro, relacionamento e engajamento com clientes, fornecedores, terceiros, entendimento da legislação, entre outros.

Entendeu-se que, os estudos feitos, amplamente divulgados, acabam por fazer parte da rotina diária de quem é ou pretende ser empreendedor, quem tem empreendimento, quem interpreta e avança em inovações, quem se esforça para gerir essas situações e os negócios em que está envolvido. Materiais publicados demonstram o que existe e suas aplicações, seus resultados e seus prós e contras em determinadas condições e o fazem em boa parte, com especificações calcadas em vivenciamentos.

Nas conversas com empreendedores e empresários retira-se que, na atualidade, predomina, mas oscilando, o cancelamento de Marcuse e o decisionismo de Schmitt que são, duas formas distintas de negar o

pluralismo das sociedades democráticas em que ainda se vive. Habermas, perdeu a força, a visibilidade, a prática, por aparentar ser irrealizável. Ao captar uma verdade simples e incontornável percebe-se que os envolvidos não estão dispostos a aprender a viver com eles. Ou seja, a comunicar, a argumentar e, uma vez ou outra, chegar a consensos temporários,

Crise, luta, guerra, o mercado apresenta isso e, Marcuse ou Schmitt vendem soluções radicais reconstruir e fazê-lo mais uma vez como resultado de um esforço comum.

Como resultado das análises provenientes das entrevistas efetuadas, com provam-se os itens anteriormente comentados E como exemplo, ficam pontos que boa parte dos envolvidos abordaram, mas que, ou não souberam aprofundar ou não o quiseram. Alguns deles, quando pressionados, mostraram-se desconhecidos de horizontes que frutificassem soluções aos desafios. Comum nas suas colocações foram: acelerar parcerias, fortalecer a sustentabilidade financeira, ampliar a carteira de projetos tecnológicos, reduzir barreiras administrativas à inovação (pública ou privada).

Também foram citadas e ficou patente que essas habilidades necessárias estavam parcialmente implementadas, porém vistas como das mais importantes, não tinham descrições próprias que conduzissem ao pretendido e sim pura e simplesmente a apropriação do sentido, do conteúdo, algumas vezes dos resultados obtidos por si e outras, talvez a maioria, por apropriação do que acessaram pelos meios de comunicação.

Entre essas habilidades, nem sempre com essa identificação, foram destacadas e quase em nenhum momento as explicações discordaram de apontamentos teóricos, como segue:

- 1 - Visão transformadora - que pode ser entendida como o conhecimento de mercado e tendências, perspicácia empresarial, ser solucionador de problemas, gerador de desafios.

- 2 - Visão de fundo – Entendida como a necessidade de ter visão clara, estratégia sólida, previsão e investimento em prospecção.
- 3 - Compreender a tecnologia – o que implica em experiência preexistente, instrução (literacy) digital.
- 4 - Orientação para mudanças – De alguma forma todos nós, uns mais outros menos, temos, para gerir um plano ou uma ação ser donos dessa habilidade fazendo com que ela seja aberta, adaptável, inovadora.

Isso tudo veio acoplado a colocações relacionadas ao que são as chamadas fortes, habilidades para ser uma liderança, que todos gostariam de amplificar, mas nenhum se colocou como frágil nesse requisito, o que levou à interpretação de que se encontram em estágios avançados ou desconhecem o que verdadeiramente isso representa. Para concluir efetivamente este trabalho, comenta-se então se retirou C, Kane et al., Para ser líder e poder entregar o que se espera do empreendedor, do inovador, daquele que tem de gerir e para este caso em especial, gerir negócios, obtendo sucesso em futuro que se vislumbra como próximo, as habilidades necessárias são: pensamento crítico, criatividade e experimentação, conexão e resiliência. Um novo grande desafio se apresenta, para desenvolver essas habilidades é que a educação tradicional não prepara para elas, não é pura e simplesmente obter informação, guardar na memória o que foi transmitido. É preciso que, cada qual, assuma responsabilidade de desenvolvê-las – independentemente da idade ou situação profissional – enquanto o sistema educacional se inova e renova.

É a valoração dessas habilidades desde que somadas a algumas características humanas que permitem a diferenciação, e pode-se afirmar que entre elas estão, a emoção, a ética e a empatia.

REFERÊNCIAS

- Alves, C.; Natal, J. C. Empreendedorismo e Plano de Negócios, in Santos, R. da C. (org.) Manual de Gestão Empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas. 2007.
- Barros Neto, J. P. de. (org.) Administração – Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva. São Paulo: Atlas. 2018.
- Bruyne, P. et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1991.
- Kane, C. et al. *Aligning the organization for digital future*. In: MIT SLOAN Management Review, July, 2016.
- Demo, Pedro. Pesquisa e construção de conhecimento – metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 2012.
- Kuazaqui, E. (org.), Administração Empreendedora: gestão e marketing criativos e inovadores. São Paulo: Évora. 2016.
- Luna, S. V. de. Planejamento de pesquisa – uma introdução. São Paulo: educ. 2002.
- Nogueira, C. S e Lisboa, T. C. (orgs) Administração Profissional – Principais práticas, conceitos, desafios e tendências da administração contemporânea no contexto brasileiro. São Paulo: Sarvier editora. 2025.