

EMPREENDEDORISMO COMO MÉTODO: PREPARANDO PROFISSIONAIS PARA A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Cândido Borges

INTRODUÇÃO

A incerteza que acompanhou a trajetória de empreendedores, gestores e demais profissionais no século XX foi ampliada no século XXI. A velocidade do desenvolvimento tecnológico acentuou o processo de destruição criativa; o avanço e a conversão das tecnologias digitais, físicas e biológicas está resultando na expansão dos sistemas ciberfísicos e automatizados e, em consequência disso, na reconfiguração dos arranjos produtivos e do mundo do trabalho. Na chamada quarta revolução industrial, robôs e programas de computador realizam tarefas antes restritas aos seres humanos. (SCHWAB, 2017).

Diferente da onda de automatização dos sistemas produtivos nas décadas de 80 e 90 do século passado, quando robôs substituíram profissionais basicamente em trabalhos mecânicos e repetitivos, na quarta revolução industrial trabalhadores qualificados estão sendo substituídos por sistemas que utilizam, entre outras ferramentas, a inteligência artificial, a aprendizagem aprofunda (*deep learning*) e a internet das coisas em atividades complexas, como a tradução de textos, a condução de automóveis ou cirurgias.

Isso é o que já se sabe. Existem ainda as incertezas do que não se sabe. O desenvolvimento científico e a expansão da capacidade de armazenamento, processamento e comunicação de máquinas e equipamentos em conjunto com a evolução dos sistemas sociais e políticos garantem um futuro incerto e desafiador pela frente. Não sabemos exatamente qual será o sistema produtivo ou as configurações de trabalho que uma pessoa, hoje no ensino fundamental, encontrará quando sair da universidade – qual será o perfil do profissional requisitado pelas empresas em 2035? Provavelmente será bem diferente do perfil de hoje e não podemos ter certeza de que a universidade necessariamente estará em sua trajetória de aprendizagem.

O empreendedorismo se apresenta como uma alternativa a esse contexto. Ele é essencialmente agir na incerteza; trata da criação e ação daquilo que ainda não conhecemos; da conversão do conhecimento em empreendimentos; da criação e exploração de novos produtos e nichos de atividades – daí a adequação ao ambiente da quarta revolução industrial. Entretanto, para ser adequado aos desafios sociais do século XXI, o empreendedorismo precisa ser ensinado com outros desenhos, conteúdos e metodologias, diferentes daqueles que predominaram até aqui.

Tradicionalmente, o empreendedorismo foi ensinado tendo como base conteúdos e metodologias ancorados na perspectiva de que a ação empreendedora seria previsível. Pesquisas recentes mostraram que essa perspectiva não é adequada. O processo empreendedor não é linear nem previsível – ele é um fenômeno complexo que se dá em um contexto de incerteza. Frente a essa constatação, uma nova perspectiva para a educação do empreendedorismo surgiu: o empreendedorismo como método. Não se trata mais do ensino do empreendedorismo como disciplina científica, mas como um método que resiste às constantes mudanças de contexto e conteúdo. (NECK; GREENE, 2011).

Nessa nova perspectiva, o ensino do empreendedorismo não tem como parâmetro principal o compreender e o conhecer, mas o aplicar e, principalmente, o agir. O foco é a prática do empreendedorismo e o uso de metodologias ativas de ensino que possibilitem a experimentação do empreendedorismo. A ênfase na redação de um plano de negócio que outrora predominou foi substituída pela criação efetiva, pelos estudantes, de um novo empreendimento, com ou sem fins lucrativos. Jogos e simulações, abordagens derivadas do *design thinking* e da prática reflexiva também compõem o portfólio de técnicas utilizadas.

Este capítulo apresenta como a compreensão e o ensino do empreendedorismo se desenvolveram mutuamente até chegar nessa nova perspectiva – a do empreendedorismo como método. Ao auxiliar os estudantes na aprendizagem dos mecanismos de reconhecimento e exploração de oportunidades em um contexto de incerteza, espera-se não apenas capacitá-los para um mundo mais automatizado, mas também para identificar nichos de atuação e para a criação de sentido na realização das atividades profissionais. Ao tratar o empreendedorismo como método, sua utilização como eixo transversal em outras disciplinas curriculares (não necessariamente as da área de negócios), fica mais coerente e mais bem adequada a outros conteúdos e objetivos curriculares.

A INADEQUAÇÃO DAS METODOLOGIAS PREDOMINANTES DE ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

Neck e Greene (2011) indicam que as três abordagens mais utilizadas para o ensino do empreendedorismo até a primeira década do século XXI foram: (i) com foco no perfil do empreendedor; (ii) enquanto processo; e (iii) com foco no processo cognitivo do empreendedor. Em contraponto a essas três abordagens, Neck e Greene (2011) propõem o ensino do empreendedorismo como método.

Como será mostrado a seguir, cada abordagem foi influenciada pelo nível de conhecimento que existia sobre empreendedorismo na época em que foi predominante, pelos questionamentos sobre sua eficácia na formação de empreendedores e pelas reflexões correntes sobre educação e as metodologias de ensino.

Ensino do empreendedorismo com foco nas características do empreendedor

Nas décadas de 60 e 70 do século XX as pesquisas sobre empreendedorismo eram focadas majoritariamente em tentar responder quem era o empreendedor. (GARTNER, 1988). Após Schumpeter e outros economistas que o seguiram mostrarem a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de empresas e regiões, acreditou-se que o caminho para difundir o empreendedorismo passava por ter mais empreendedores. Para tanto era necessário primeiro conhecê-los e, em seguida, formar novos empreendedores. Partindo desse pressuposto, as pesquisas realizadas no período buscaram essencialmente descobrir o perfil e as características dos empreendedores, com ênfase nos traços psicológicos predominantes.

Um dos expoentes dessa fase é o psicólogo David McClelland (1917-1998). Em suas pesquisas, McClelland constatou que os empreendedores são pessoas que têm uma necessidade de realização maior do que as outras. Pessoas, enfim, motivadas pela tarefa, pelo desafio e pela oportunidade de realizar algo. (McCLELLAND, 1965). A isso sucedeu a descoberta de outras características, tais como locus de controle interno, tolerância à ambiguidade, capacidade de correr riscos calculados e perseverança.

Na sala de aula, apresentava-se o perfil do empreendedor com ênfase nos empreendedores de sucesso. No centro, estava o mito do empreendedor herói, que enfrentava sozinho os obstáculos do percurso para realizar seu sonho e enriquecer. Em termos de metodologia de ensino, o predomínio era da transmissão de conteúdo, pelas aulas expositivas ou por meio de exemplos, utilizando-se do relato de histórias ou da exposição oral de empreendedores.

Ao menos três limites podem ser apresentados na abordagem do empreendedorismo com foco no perfil do empreendedor. O primeiro é que os conteúdos disseminados foram construídos com base

em pesquisas realizadas com amostra composta basicamente por empreendedores brancos e homens selecionados utilizando critérios de sucesso que privilegiaram o componente econômico, como o crescimento da empresa e da renda do empreendedor. (NECK; GREENE, 2011). Dessa forma, a diversidade de tipos de empreendedorismo e de empreendedores foi negligenciada.

O segundo limite dessa abordagem é o fato de as pesquisas sobre o perfil do empreendedor chegarem a uma grande quantidade de características pessoais que seriam importantes para o sucesso de um empreendedor; tantas que tornavam o perfil almejado inacessível para a maior parte das pessoas. Em consequência, muitos estudantes, no lugar de se identificarem com empreendedores e quererem agir como eles, frustravam-se por não enxergarem em si próprios as características do propagado empreendedor herói nem os meios de desenvolvê-las.

O terceiro limite da abordagem foi sua ênfase na transmissão de conhecimentos, utilizando como técnicas de ensino principais aulas expositivas e relatos de casos de empreendedores. Ou seja, além da inadequação dos conteúdos transmitidos, utilizavam-se metodologias de ensino que se mostraram ineficazes.

Ensino do empreendedorismo com foco no processo empreendedor

Em 1988, William Gartner publicou um artigo que se tornou seminal na área de empreendedorismo. Com o título **Whos is an entrepreneur? Is the wrong question**¹, o texto se tornou o maior representante de uma literatura que, de forma crescente, questionava o fato de as pesquisas se preocuparem majoritariamente em investigar quais eram os traços psicológicos e as características dos empreendedores. Gartner (1988) defendia que as pesquisas deveriam olhar menos para o empreendedor e mais para o que ele fazia. O comportamento empreendedor e, principalmente, o processo empreendedor passou então a dominar as pesquisas sobre empreendedorismo na década seguinte. O nível de análise mudou do empreendedor para o empreendimento. (NECK; GREENE, 2011).

O ensino do empreendedorismo também acompanhou essa mudança de ênfase. Os novos conhecimentos sobre o que era o empreendedorismo foram levados para as salas de aula. A apresentação de quem era o empreendedor e a exposição de alguns exemplos de empreendedores continuavam lá, mas as disciplinas de empreendedorismo passaram a dedicar tempo para o ensino do processo de criação de empresas, de conteúdos de gestão – como finanças e *marketing* – e, principalmente, do plano de negócios – este último se tornou o fio condutor de muitos cursos de empreendedorismo. (BORGES; HASHIMOTO; LIMONGI, 2013).

O processo empreendedor descreve as atividades que um empreendedor realiza para criar uma empresa, como a identificação de oportunidades, o planejamento, a mobilização de recursos e o desenvolvimento de novos produtos. O Quadro 1 lista as principais atividades desse processo, divididos em quatro etapas. Na primeira, o foco é a decisão de criar a empresa; na segunda, é a preparação para

o início das atividades; na terceira, o lançamento da empresa no mercado e na quarta o foco é a consolidação e o crescimento da empresa.

Quadro 1 – Etapas e atividades do processo de criação de empresas.

Etapas	Decisão	Preparação	Lançamento	Consolidação e crescimento
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio. 3. Constituição da equipe empreendedora. 4. Decisão de criar a empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redação do plano de negócios. 2. Mobilização de recursos financeiros. 3. Escolha de um local para instalar a empresa. 4. Constituição legal da empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização das instalações e equipamentos. 2. Contratação de funcionários. 3. Desenvolvimento de produtos. 4. Comercialização de produtos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão da nova empresa. 2. Mobilização de mais recursos financeiros. 3. Identificação de novas oportunidades. 4. Desenvolvimento de novos produtos.

Fonte – Adaptado de Borges, Filion e Simard, 2008.

Apesar de o quadro anterior apresentar o processo empreendedor como algo linear, ele na verdade é caótico. (LEVIE; LICHTENSTEIN, 2010). As atividades que aparecem listadas em determinada ordem e separadas por etapas não necessariamente são realizadas e, quando o são, não necessariamente acontecem na ordem mostrada. Outras configurações do processo são possíveis e prováveis – ordens diferentes na realização de atividades, ausência de algumas atividades e presença de outras.

Reside nesse ponto a primeira crítica à abordagem do ensino do empreendedorismo com ênfase no processo: a tentativa de transmitir o empreendedorismo como se ele fosse um processo linear, enquanto as pesquisas já demonstraram o contrário. (NECK; GREENE, 2011). Além disso, não se pode garantir que a realização das atividades tais como descritas nos modelos de processo empreendedor resultará em novo empreendimento. A previsibilidade não combina com o empreendedorismo; pelo contrário, o contexto do empreendedorismo é de incerteza – não se pode prever o que vai acontecer.

Dentre as atividades do processo empreendedor, aquela que ganhou maior espaço no ensino do empreendedorismo foi o planejamento traduzido pelo plano de negócio. A redação de tal plano foi não apenas o conteúdo, mas uma das estratégias de ensino de maior presença nos cursos de empreendedorismo no final do século XX e início do século XXI. Aulas expositivas, casos de ensino, exposição de empreendedores e redação do plano de negócios eram as técnicas de ensino predominantes nesse período. (BORGES; HASHIMOTO; LIMONGI, 2013). Em geral, os alunos desenvolviam um plano de negócio ao longo do curso que era o elemento principal de avaliação da aprendizagem.

Nos últimos anos, a redação do plano de negócios passou a ser questionada severamente, seja como instrumento de planejamento para empreendedores, seja como estratégia de ensino, e aos poucos deixou de constar nos cursos introdutórios de empreendedorismo. No primeiro ponto, como conteúdo a ser ensinado, as pesquisas encontraram resultados inconsistentes na relação entre a redação de um plano de negócio e o sucesso de um empreendimento. Isso porque os empreendedores gastavam

mais recursos e tempo tentando prever algo que não é preditivo do que experimentando o mercado e validando com possíveis clientes sua ideia de negócio. Por que então ensinar para os alunos um instrumento de gestão que é ineficaz para o sucesso de um empreendimento nascente?

No segundo ponto, o plano de negócio também não mostrou resultados satisfatórios como instrumento de ensino. Não resultou em mais engajamento nas aulas nem há evidências de que resultou em mais alunos empreendedores. Utilizando o plano de negócios como estratégia de ensino, os estudantes planejavam a criação de uma empresa fictícia. Ou seja, colocavam seus esforços em um plano e eram avaliados por um plano. Nada mais distante do empreendedorismo que ficar no planejamento, reduzi-lo a um plano. Afinal, empreendedorismo é criação e ação.

Em conclusão, a abordagem por processo deixou sua contribuição para o ensino do empreendedorismo ao incluir uma visão geral do que os empreendedores fazem e de como fazem, mas apresentou limites ao tratar o empreendedorismo como um fenômeno linear e preditivo, quando na verdade ele é caótico e complexo.

Ensino do empreendedorismo com foco no processo cognitivo

A abordagem cognitiva recolocou o empreendedor no foco das atenções. Mas, diferentemente da primeira abordagem, que tinha ênfase nas características do empreendedor e o tratava como um ser atomizado, que agia sozinho e desconectado de aspectos sociais, aqui já se considera o fato de os empreendedores agirem em equipes e imersos socialmente, com ênfase no modelo mental dos empreendedores: Como eles pensam?; Como decidem se engajar em uma atividade empreendedora?. Procura-se assim entender e difundir o pensar de forma empreendedora. (MITCHELL *et al.*, 2002). No campo do empreendedorismo, as pesquisas sobre o processo cognitivo dos empreendedores ganharam força no fim dos anos 1990 e chegaram às salas de aula no início do século XXI. (NECK; GREENE, 2011).

Paralelamente ao crescimento da ênfase no processo cognitivo dos empreendedores, também ganhou espaço a visão de que um elemento importante do processo empreendedor era a oportunidade de negócios – ou de ação, quando o empreendedorismo é tratado de forma mais ampla e não restrita ao mundo dos negócios. Tal crescimento se deu especialmente após a publicação do artigo seminal de Shane e Ventkataram (2000), que colocou a identificação e a exploração de oportunidades como elementos centrais e distintivos do empreendedorismo, quando comparado a outras áreas de conhecimento. Assim, passaram a ser objeto de investigação e ensino as seguintes questões: Como os empreendedores identificam e avaliam as oportunidades?; Como eles decidem pela exploração de algumas oportunidades e não de outras?; Como as oportunidades são criadas pelos empreendedores?.

Em termos de técnicas de ensino, a abordagem com foco no processo cognitivo reforçou a utilização de casos de ensino e passou a valorizar a simulação – algo até então pouco utilizado na área. Timidamente, também se iniciou nesse período a inclusão de práticas reflexivas.

O uso da abordagem pelo processo cognitivo é relativamente recente no ensino do empreendedorismo e as avaliações sobre os resultados alcançados pela abordagem ainda são incipientes. (NECK; GREENE, 2011).

Nesse período foram incorporados elementos fundamentais de compreensão e ensino do empreendedorismo. Como compreensão do fenômeno, a contribuição é pelo reconhecimento da complexidade do empreendedorismo e de este ser uma ação coletiva, que se dá em equipe e em relação com outras pessoas em dado contexto social e setorial. Em termos de técnicas de ensino, a contribuição da abordagem reside no uso de simulações e da prática reflexiva – técnicas que também serão adotadas pelo empreendedorismo como método.

EMPREENDEDORISMO COMO MÉTODO

A abordagem de empreendedorismo como método coloca a ênfase na prática do empreendedorismo e tem como pressuposto que a ação é um componente essencial para a aprendizagem. O racional pedagógico dessa perspectiva é construído tendo como base principal o agir-aprender. O nível de análise não é mais apenas o empreendedor e sua equipe ou empresa, separadamente, como nas perspectivas anteriores, mas a interação entre esses elementos em um contexto dado, considerando as contingências de cada situação. (NECK; GREENE, 2011; NECK; GREENE; BRUSH, 2014).

O surgimento da perspectiva do empreendedorismo como método no campo do empreendedorismo foi influenciado por alguns desenvolvimentos teóricos que ocorreram em paralelo e com influências mútuas, notadamente no início do século XXI. Primeiro, com a utilização das teorias sobre a efetuação (*effectuation*) e a bricolagem nas pesquisas sobre empreendedorismo, depois com a abordagem do empreendedorismo como prática e, por fim, como uma ciência do artificial.

A lógica da efetuação surgiu como um contraponto da lógica causal. Tradicionalmente, o ensino do empreendedorismo era fundamentado na crença de que os empreendedores seguem a lógica de um processo causal: primeiro os objetivos, depois os meios para alcançá-lo. Em consequência, era transmitido para os alunos que, para empreender, o primeiro passo seria realizar um planejamento onde constasse de forma clara quais seriam os objetivos do negócio, os recursos e as estratégias necessárias para criá-lo e um plano de ação detalhado – daí a ênfase no plano de negócios. Entretanto, Sarasvathy (2001, 2009) mostrou que a maior parte dos empreendedores não segue a lógica causal, mas sim a efetual. Nesta, os empreendedores pensam primeiro nos meios de que dispõem e somente depois definem os objetivos que podem alcançar com esses meios. Não arriscam muito. Utilizam poucos e próprios recursos e iniciam o processo empreendedor Tateando o mercado e desenvolvem o negócio de forma incremental. O empreendimento nascente é, dessa forma, compatível com os recursos que os empreendedores possuem ou podem conseguir com sua rede de relacionamento e apoio. Nesse sentido, para Sarasvathy (2009), ao pensar em criar um empreendimento, uma pessoa deve tentar responder às seguintes perguntas: Quem sou eu?; O que eu conheço?; Quem eu conheço?. Assim, poderá conhecer melhor seus meios (competência, recursos e contatos) e definir objetivos realizáveis.

Próximo do conceito de efetuação é o de bricolagem, que se trata de fazer algo com os meios (recursos e ferramentas) disponíveis. Muitos empreendedores constroem seus negócios via improvisação

e bricolagem. (BAKER; MINER; EESLEY, 2003; BAKER; NELSON, 2005). A improvisação nesse caso não tem um sentido negativo, de algo temporário e precário, mas sim um sentido positivo, no qual o empreendedor consegue criar, com os recursos disponíveis, soluções para os problemas e desafios que surgem ao longo do desenvolvimento do negócio.

O segundo polo teórico que deu base para o uso da perspectiva do empreendedorismo como método no ensino foi a emergência da visão do empreendedorismo como prática. Derivado das pesquisas sobre estratégia como prática que ganharam força no fim dos 1990 e tinham como base o construtivismo, uma linha de estudos surgiu e cresceu colocando a prática como elemento central da construção e da aprendizagem do empreendedorismo. (DE CLERCQ; VORONOV, 2009; JOHANNISSON, 2011, 2016).

Finalmente, o terceiro polo de influência para o surgimento do empreendedorismo como método ganhou força na segunda década do século XXI e é inspirada na obra **As ciências do artificial**, de Simon (1996). Tornou-se comum, entre os pesquisadores de empreendedorismo, a visão de que o empreendedorismo lida não apenas com a solução de problemas conhecidos, mas com a criação do que não existe, onde se sobressaem os processos de adaptação e *design*.

Os maiores expoentes da reflexão do empreendedorismo como ciência do artificial são Sankaran Venkataraman e Saras Sarasvathy.

Considerando as reflexões da efetuação, do empreendedorismo como prática e como ciência do artificial, emergiu o empreendedorismo como método. Segundo Neck e Greene (2011) e Neck, Greene e Brush (2014), os pressupostos do empreendedorismo como método são quatro. O primeiro é que o empreendedorismo é a criação de um novo empreendimento em um ambiente de incerteza e ainda desconhecido, desenvolvendo oportunidades que ainda não foram descobertas ou criadas. O segundo é que o foco é no fazer para aprender, no lugar do aprender para depois fazer – “o método força os estudantes a irem além do compreender, saber e discutir. Ele requer utilizar, aplicar e agir. O método requer prática”. (NECK; GREENE, 2011, p. 61). O terceiro pressuposto preconiza que o método é dependente de pessoas – não de um tipo de pessoa específica, como a figura do empreendedor herói do passado – e que não é dependente de um conteúdo em particular. Finalmente, o quarto pressuposto considera que aprender um método é mais importante que aprender um conteúdo, pelo fato de o método ser mais resistente às mudanças contextuais e da base de conhecimento.

O Quadro 2 compara a perspectiva do empreendedorismo como método com as outras perspectivas apresentadas previamente.

Quadro 2 – Perspectivas do ensino do empreendedorismo.

Perspectiva	Características do empreendedor	Processo empreendedor	Cognitiva	Empreendedorismo como método
Visão dominante	Heróis, mitos e perfil do empreendedor	Planejamento e predição	Pensar	Ação

Perspectiva	Características do empreendedor	Processo empreendedor	Cognitiva	Empreendedorismo como método
Foco	Traços da personalidade	Criação de novos negócios	Tomada de decisão para engajamento em uma atividade empreendedora	Portfólio de técnicas para a prática do empreendedorismo
Nível de análise	Empreendedor	Empresa	Empreendedor e equipe	Empreendedor, equipe e empresa
Pedagogia privilegiada	Introdução à administração de empresas, aulas expositivas, provas e avaliações	Estudos de caso, plano de negócios e modelagem de negócios	Estudos de caso, simulações e roteirização	Jogos, observação, prática, reflexão, interdisciplinaridade e <i>design</i>
Linguagem	Lócus de controle, propensão ao risco, tolerância à ambiguidade e necessidade de realização (<i>n-ach</i>)	Projeções, mercado de capitais, crescimento, alocação de recursos e desempenho	Roteirização por especialistas, tomadas de decisão, modelos mentais e estruturas de conhecimento	Prática, autoconhecimento, adequação, ação, agir-aprender, cocriação, criação de oportunidades e aceite do fracasso
Implicações pedagógicas	Descrição	Predição	Decisão	Ação

Fonte – Adaptado de Neck e Greene, 2011.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: QUAIS METODOLOGIAS DE ENSINO UTILIZAR?

Considerando essa nova abordagem, do empreendedorismo como método, o objetivo desta última seção do capítulo é discutir metodologias de ensino que seriam mais adequadas a ela. No Quadro 2, na página anterior, é possível identificar que a pedagogia privilegiada pela perspectiva do empreendedorismo como método preconiza a utilização de metodologias ativas no ensino. Tendo como base que a prática é um componente essencial para a aprendizagem, é natural que as metodologias escolhidas proporcionem aos alunos a experimentação do empreendedorismo – empreender algo concreto não apenas para aprender novas técnicas, como também para ganhar confiança na própria capacidade de realizar.

Neck e Greene (2011) sugerem quatro metodologias principais de ensino: 1) Criação de um novo empreendimento, no qual os alunos criam um negócio real; 2) Jogos e simulações, que expõem os alunos a desafios reais em um ambiente virtual; 3) Aprendizagem baseada no *design* (GARBUIO *et al.*, 2018), que capacita os alunos para a utilização de ferramentas do *design* na criação de oportunidades e compreensão do contexto; e 4) Prática reflexiva, que promove a reflexão para gerar conhecimento e aprofundar o que foi aprendido.

Algumas das metodologias propostas por Neck e Greene (2011) já são praticadas e ganham cada vez mais espaço em escolas do Brasil e no mundo. Por exemplo, em termos de criação de um novo empreendimento, a ONG Junior Achievement, que promove o empreendedorismo entre alunos do Ensino Fundamental e Médio, utiliza o programa miniprensa como uma de suas estratégias. Esse programa consiste na fabricação e venda de produtos pelos alunos, organizados em uma miniprensa em que eles mesmos criam.

Importante dizer que proporcionar aos alunos a experiência de empreender de fato não se restringe a empreendimentos comerciais que visam ao lucro. Qualquer tipo de experiência empreendedora pode contribuir para o aprendizado do empreendedorismo. A Universidade Federal de Goiás (UFG), por exemplo, realiza desde 2014 a Olimpíada de Empreendedorismo Universitário e tem como uma das categorias o empreendedorismo social. Nela os alunos realizam o ciclo completo do empreendedorismo – identificam um problema social, desenvolvem uma solução e empreendem uma ação para implementá-la.

Outro exemplo da UFG que envolve metodologias ativas de ensino no empreendedorismo é o Programa UFG Empreende e seu coirmão, o UFG Empreende Social. O primeiro é um curso de extensão que inclui a modelagem de um novo empreendimento por meio da ferramenta Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), técnicas de *design thinking* e *lean startup* (RIES, 2011), as quais permitem a validação do problema e o aprimoramento das ideias propostas. O curso começou a ser ofertado em sua versão atual em 2016, e seus resultados iniciais são promissores, demonstrando o potencial do empreendedorismo como método e das metodologias ativas de ensino do empreendedorismo.

BIBLIOGRAFIA

- BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative science quarterly** [on-line], v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.
- BAKER, T.; MINER, A. S.; EESLEY, D. T. Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. **Research policy** [on-line], v. 32, n. 2, p. 255-276, 2003.
- BORGES, C.; FILION, J.; SIMARD, L. G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, 2008.

- BORGES, C.; HASHIMOTO, M.; LIMONGI, R. To plan or not to plan? An analysis of the impact of planning on the disbanding or growth of Brazilian start-ups. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business** [on-line], v. 18, n. 3, p. 349-367, 2013.
- DE CLERCQ, D.; VORONOV, M. Toward a practice perspective of entrepreneurship: entrepreneurial legitimacy as habitus. **International Small Business Journal** [on-line], v. 27, n. 4, p. 395-419, 2009.
- GARBUIO, M. *et al.* Demystifying the genius of entrepreneurship: how design cognition can help create the next generation of entrepreneurs. **Academy of Management Learning & Education** [on-line], v. 17, n. 1, p. 41-61, 2018.
- GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. **American journal of small business** [on-line], v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.
- JOHANNISSON, B. Limits to and prospects of entrepreneurship education in the academic context. **Entrepreneurship & Regional Development** [on-line], v. 28, n. 5-6, p. 403-423, 2016.
- JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics** [on-line], v. 36, n. 2, p. 135-150, 2011.
- LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and practice** [on-line], v. 34, n. 2, p. 317-350, 2010.
- MCCLELLAND, D. C. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of personality and Social Psychology** [on-line], v. 1, n. 4, p. 389, 1965.
- MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice** [on-line], v. 27, n. 2, p. 93-104, 2002.
- NECK, H. M.; GREENE, P. G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management** [on-line], v. 49, n. 1, p. 55-70, 2011.
- NECK, H. M.; GREENE, P. G.; BRUSH, C. G. (ed.). **Teaching entrepreneurship: a practice-based approach**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- RIES, E. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Books, 2011.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review** [on-line], v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship theory and practice** [on-line], v. 35, n. 1, p. 113-135, 2011.
- SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**. New York: Crown Business, 2017.
- SHANE, S. VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review** [on-line], v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge/London: MIT press, 1996.

VENKATARAMAN, S. *et al.* Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review** [*on-line*], v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.

NOTAS EXPLICATIVAS

- 1 A tradução do título da obra é *Quem é um empreendedor? É a pergunta errada*.