

ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS PARA EMPREENDER

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DIRETOR: Carlos Alberto Marçal Gonzaga
VICE-DIRETORA: Elieti Fátima de Gouveia

CHEFIA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO/IRATI

CHEFE: Laura Rinaldi de Quadros
VICE-CHEFE: Mauricio João Atamanczuk

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO EMPREENDEDORA MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Sérgio Luís Dias Doliveira
COORDENADORA DE TUTORIA: Monica Aparecida Bortolotti

COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali,
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

ELISANGELA TOSETTO TEIXEIRA

ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS PARA EMPREENDER

REVISÃO ORTOGRÁFICA
Daniela Leonhardt
Maria Cleci Venturini
Soely Bettes

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO
Andressa Rickli
Espencer Ávila Gandra
Luiz Fernando Santos

CAPA
Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO
180 exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	07
PROFESSOR EMPREENDEDOR: ATITUDE DE EMPREENDER E DE LEVAR A EMPREENDER	09
CULTURA EMPREENDEDORA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	19
ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA E DA PEDAGOGIA EMPREENDEDORA	25
REFERÊNCIAS	39

APRESENTAÇÃO

D e professor para professor

Caros colegas professores, o fio condutor desta disciplina e, acredito que também deste curso de especialização como um todo, será a crença de que para se trabalhar em educação, independente da disciplina que leciona, o professor deve ser empreendedor. Mas em prol do que ele deve empreender? Em prol dos sonhos de seus alunos.

Estar em sala de aula significa assumir, diariamente, o compromisso de fomentar expectativas em nossos educandos. Isso não é fácil, porque, muitas vezes, os alunos, devido às suas histórias de vidas, não carregam, dentro de si, nenhuma expectativa positiva. E cabe a nós, professores, realizarmos um trabalho de resgate desse aluno e isso só é possível através da construção de valores que lhe permitam SONHAR.

Um dos motivos que me permitem escrever esta carta a vocês é porque todo o meu trabalho, enquanto educadora, está pautado na valorização do potencial do meu aluno e no desenvolvimento de sua autoestima, de forma que, fortalecido em sua individualidade, o mesmo desenvolva uma relação questionadora e reflexiva da realidade e queira ser o protagonista de uma mudança na sua vida e, conseqüentemente, na comunidade à qual pertence.

Eu realmente acredito que, sem sonhos, sem expectativas, qualquer conteúdo que passarmos aos nossos alunos não encontrará, neles, força suficiente para perdurar e se tornará um conteúdo vazio, sem significação na vida presente e futura do educando. Mas, a partir do momento que ele começa a acreditar em si mesmo, ele desenvolve a autoconfiança e passa a construir sonhos para uma situação melhor.

É a partir da construção de seus sonhos pessoais que ele perceberá que todo trabalho que nós, professores, desenvolvemos em sala de aula, é para auxiliá-lo na instrumentação necessária para que ele realize seus sonhos. Então, o relacionamento dele para conosco e para o conteúdo de nossas disciplinas muda. Mas essa mudança só acontece porque ele percebeu que há a sinceridade em nossos discursos e ações. Se não for um interesse verdadeiro, é provável que todo o trabalho preparado, para aquele aluno e para aquela turma, não ecoe nas mentes e corações desses educandos.

Entretanto, construir essa relação, tão imprescindível para o desenvolvimento pessoal do aluno, é uma tarefa árdua, que exige do professor uma revisão de sua postura em sala de aula, um repensar sobre o seu próprio relacionamento com o saber e de como esse saber implicará na realidade pessoal e social do educando.

É preciso ter em mente, também, que isso não acontece da noite para o dia e que não há uma “fórmula mágica” que possa ser aplicada por todos os professores e para todos os alunos. Temos de lembrar que há singularidades próprias de cada um, que nos distinguem e nos tornam únicos. Isso significa afirmar, com convicção, que cada professor que está neste curso de Educação e Formação Empreendedora construirá a sua Pedagogia Empreendedora, adaptada a sua personalidade, habilidades e crenças. E, ao aplicá-la em sala de aula, encontrará reações diferentes em cada aluno, o que o fará repensar sua conduta pedagógica, para que ela passe a atender especificidades dos alunos e encontrar neles o *feedback* esperado. Será esse constante readaptar-se que fortalecerá seu trabalho, enquanto professor empreendedor.

Apesar de não haver modelos prontos, existem atitudes comuns entre os professores que são considerados empreendedores, como a paixão pelo que faz, a capacidade de mobilizar as pessoas e a não passividade diante de tanta miséria e barbárie. Esses professores acreditam que mais do que nunca é preciso “[...] substituir a lógica do utilitarismo e do individualismo pela construção do humano, do social, da qualidade de vida para todos.” (DOLABELA, 2003, p.31)

A disciplina é sobre **Estratégias Educacionais para Empreender**, mas estratégia nenhuma terá sentido se quem as aplica não tiver o “[...] entendimento de que empreendedorismo, pelo seu potencial como força importante na eliminação da miséria e na diminuição da distância entre ricos e pobres, tem como tema central o desenvolvimento humano, social e econômico sustentável.” (DOLABELA, 2003, p.31)

Portanto, Pedagogia Empreendedora não é um “modismo educacional” e sim o modo de ser e de agir de um professor que acredita verdadeiramente que pode fazer a diferença na vida dos educandos com quais convive. Sem esse engajamento, por parte de educador, a proposta perde a sua viabilidade. Fica o convite, para que se junte aos professores que não tentam mudar o mundo inteiro, afinal, isso seria utopia, mas que tentam mudar os espaços que os rodeiam, de forma possível, coerente e empreendedora.



PROFESSOR EMPREENDEDOR: ATITUDE DE EMPREENDER E DE LEVAR A EMPREENDER

Objetivo:

Desenvolver a percepção sobre as características do professor empreendedor e da importância de seu papel na construção da atitude de empreender por parte dos educandos.

PROFESSOR EMPREENDEDOR

INTRODUÇÃO

Este capítulo inicial abordará algumas características que devemos desenvolver, primeiramente em nós, enquanto professores empreendedores, para, então, passar a auxiliar nossos educandos no desenvolvimento de suas próprias características empreendedoras.

Os autores Bastos e Ribeiro (2011, p. 578) iniciam suas reflexões sobre educação e empreendedorismo com a suposição de “que a tarefa educativa

continua a exigir novos caminhos de perceber e pensar, novas imagens do homem e da sociedade, novas concepções éticas e axiológicas, novos rumos por onde enveredar”. Neste sentido, a Pedagogia Empreendedora apresenta-se como

[...] uma quebra de paradigmas na nossa tradição didática, uma vez que aborda o saber como consequência dos atributos do ser. Assim, na sala de aula, elementos como atitude, comportamento, emoção, sonho, individualidade, ganham vaga antes ocupada somente pelo saber. (DOLABELA, 2005)

Para se trabalhar em sala de aula, o empreendedorismo, enquanto uma pedagogia transformadora, capaz de levar o educando a “gerar novos conhecimentos que produzam mudanças significativas para o avanço da coletividade” (DOLABELA, 2003, p. 29), é necessário que o professor identifique quais características devem ser desenvolvidas de forma a despertar o empreendedor que existe em si mesmo.

A intenção deste capítulo é defender a possibilidade de o professor, uma vez capacitado, se transformar em um professor empreendedor, disseminador da cultura empreendedora dentro da sala de aula, capaz de transmitir aos alunos os elementos essenciais que facilitarão uma atitude empreendedora. Esses professores, de forma transversal às suas disciplinas, procurarão desenvolver em seus alunos uma atitude empreendedora fundamentada pela mudança na própria atuação de docente. É essa atitude que fará diferença para o professor na sala de aula e para o aluno em um mundo do trabalho cada vez mais competitivo e exigente.

ATITUDE DE EMPREENDER E DE LEVAR A EMPREENDER

Ser professor implica em estar comprometido com o desenvolvimento do educando. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96, em seu artigo 22, traz esse desenvolvimento como finalidade da educação básica. (BRASIL, 1996)

A Pedagogia Empreendedora tem muito a contribuir para o cumprimento desse papel atribuído à educação e, conseqüentemente, ao professor. Enquanto abordagem pedagógica, o empreendedorismo busca gerar ações empreendedoras, que são desenvolvidas a partir de uma aprendizagem significativa, onde o conhecimento parte de situações reais sobre a realidade enfrentadas pelos educandos, de forma a se criar vínculos naturais entre o conhecimento prévio do aluno e o novo saber.

Segundo Dolabela:

A Pedagogia Empreendedora é uma estratégia destinada a dotar o indivíduo de graus crescentes de liberdade para fazer sua escolha. A criança, ao formular seu sonho de tentar transformá-lo em realidade, assumirá o controle de todo o processo e suas consequências, analisando a viabilidade do sonho e sua capacidade de gerar autorrealização. Ela assume o controle e a responsabilidade, em graus compatíveis com seu grau de maturidade, por meio de exercícios que acompanham da pré-escola ao nível médio. (DOLABELA, 2003, p.65)

Bastos e Ribeiro (2011) trazem o conceito de que se é necessário “viver o ensino de empreendedorismo - que hoje se entende ser bem diferente de ensinar empreendedorismo” e isso propicia ao educador e aos educandos, “[..] a oportunidade de experimentar uma epopeia de emoções em sala de aula”. (BASTOS; RIBEIRO, 2011, p. 575)

É nesse sentido, que Dolabela afirma é “[...] inteiramente válido dizer que também o professor se propõe a ser empreendedor em sala de aula, porque não estará diante da tarefa de transferir informações, mas de desenvolver potenciais, levando em conta a natureza peculiar e a visão de mundo de cada aluno” (DOLABELA, 2003, p.105). Por isso, a implementação da Pedagogia Empreendedora pressupõe, por parte do docente, cooperação para a construção coletiva, e esta depende de liberdade, mas também pela necessidade de recriação da metodologia pelo professor, o que exige empenho e convicção.

Na pedagogia empreendedora, o papel do docente é facilitar o processo de aprendizagem, organizando o ambiente educacional, mediando a seleção de assuntos significativos e propondo formas de despertar nos alunos o desejo de aprender. Será considerada empreendedora a abordagem metodológica que inove e agregue valor na formação do papel profissional do aluno. Transpor para a sala de aula o modo pelo qual o empreendedor aprende, na realidade, é uma das estratégias que se mostra eficaz e que deve ser buscada pelos professores. O empreendedor aprende, na prática, com base em ações e na observação de modelos que ele considera significativos. Entender as características comportamentais do empreendedor é o primeiro caminho a ser trilhado pelos professores, em sua busca por uma formação que lhes possibilitem a efetivação da Pedagogia Empreendedora na escola em que atua.

PARALELO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DO PROFESSOR EMPREENDEDOR

Muitos autores, que pesquisam sobre empreendedores, têm abordado as características de comportamento e as atitudes relacionadas

ao empreendedorismo, com o intuito de compreender essas atitudes e de se estabelecer um padrão para definição do empreendedor. Entretanto, segundo Pedro (2007), o que define os empreendedores dos não empreendedores são as habilidades desenvolvidas que auxiliam os empreendedores no desempenho de suas tarefas, o que reforça a ideia de Dolabela de que as habilidades empreendedoras podem ser aprendidas.

No quadro a seguir, Pedro (2007) faz uma comparação das habilidades dos empreendedores, elencadas pelos autores Lezana e Tonelli, Filion e Timmons:

Lezana e Tonelli (1998)	Filion (1999)	Timmons (1994)
Identificação de novas Oportunidades (Facilidade de identificar novas oportunidades de produtos e serviços e novos nichos de mercados)	Reconhecimento de oportunidades	Capacidade de descobrir novos nichos de mercados
Identificação de novas Oportunidades (Facilidade de identificar novas oportunidades de produtos e serviços e novos nichos de mercados)	Originalidade Criatividade Inovação Habilidade na utilização de recursos	Criatividade Inovação Capacidade de buscar, utilizar e controlar recursos
Comunicação persuasiva (Arte do convencimento, através de todas as formas de comunicação)	Sensibilidade a outros Liderança	Capacidade de influenciar as pessoas Liderança
Negociação (Capacidade de negociar – de comercializar os produtos, fixando preços de compra e de venda)	Tolerância à ambiguidade e à incerteza. Flexibilidade Capacidade de correr riscos moderados	Tolerância à ambiguidade e à incerteza; Capacidade de fixar metas; Capacidade de assumir riscos moderados;
Aquisição de Informações (Capacidade de conhecer, buscar informações sobre aquilo que envolve o empreendimento)	Capacidade de aprendizagem	Aprende com os erros Capacidade de utilizar as informações para o seu aprimoramento.
Resolução de Problemas (Podem ser pelo estilo adaptador – melhorando o que já existe; ou inovador – criando soluções novas)	Persistência Iniciativa Tomada de decisão	Perseverança Proativo Comprometimento

FONTE: COMPARATIVO DE HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES, SEGUNDO LEZANA E TONELLI, FILION E TIMMONS, APUD PEDRO, 2007, P. 34

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada para dar apoio

aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Dentre os serviços prestados por esta entidade, está a capacitação de empreendedores, através do desenvolvimento de materiais didáticos e de cursos na área do empreendedorismo. De acordo com o SEBRAE (p.11) em sua publicação, “Aprender a Empreender”, são características do comportamento empreendedor:

- Busca de Oportunidades e Iniciativa – Ter a capacidade de criar e enxergar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor e implementar soluções inovadoras.
- Persistência – Enfrentar os obstáculos decididamente, buscando, sempre, o sucesso, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações.
- Correr Riscos Calculados – Analisar as alternativas e dispor-se a assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles.
- Exigência de Qualidade e Eficiência – Decidir que fará sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar o que os clientes desejam.
- Comprometimento – Fazer sacrifícios pessoais, se esforçar para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e, até mesmo, assumir o lugar deles para terminar um trabalho; fazer força para manter os clientes satisfeitos.
- Busca de Informação – Interessar-se, pessoalmente, por obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar, pessoalmente, como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- Estabelecimento de Metas – Assumir metas e objetivos que representem desafios e tenham significado pessoal; definir, com clareza e objetividade, o que se quer atingir e em que prazo.
- Planejamento e Monitoramento Sistemáticos – Planejar, dividindo tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.
- Persuasão e Rede de Contatos – Utilizar-se de estratégias para influenciar ou convencer os outros para conseguir melhorias no seu negócio; manter boas relações comerciais com clientes e fornecedores.

- Independência e Autoconfiança – Buscar manter seus pontos de vista, mesmo diante de um insucesso temporário. Ter confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

Apesar de as características comportamentais, citadas acima, estarem voltadas para o “empreendedor de negócios”, elas são perfeitamente ajustáveis para servirem de referência para definir também as características do “professor empreendedor”.

Em sala de aula, a identificação de oportunidades significa ter um olhar atento às potencialidades do educando, de modo a auxiliá-lo no desenvolvimento de seus pontos fortes e na superação ou atenuação de seus pontos fracos.

A avaliação dos “riscos”, o estabelecimento de metas, o planejamento e monitoramento das ações são comportamentos que, muitas vezes, na correia da rotina de trabalho, o professor, deixa de lado, por não dar a devida importância a esses comportamentos, que poderiam facilitar o desenvolvimento trabalho de acordo com a capacidade dos educandos e das estruturas disponíveis na escola e na comunidade.

Outro comportamento que deve ser norteador do trabalho do professor é a qualidade, que deve sim ser exigida dos alunos, mas como reflexo da qualidade de nosso trabalho. Condições de trabalho precárias e adversas devem ser apontadas, para que se busque alternativas para saná-las. A reação do professor empreendedor é a busca de soluções, não permitindo que o desânimo ofusque o seu trabalho em sala de aula. Em casos assim, a persistência e o comprometimento, outras duas características comportamentais essenciais, são determinantes para que o professor mantenha-se firme em seu propósito educacional.

A busca de informações e a transformação dessas informações em conhecimento são características rotineiras no trabalho cotidiano do professor.

Por fim, mas não menos importantes, cita-se persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança, que são de grande importância para o professor, pois ele deve ser um mobilizador de pessoas, aqui, se inclui os alunos, os pais desses alunos, os colegas professores, a equipe pedagógica, a equipe gestora, funcionários da escola, e pessoas da comunidade. É através do envolvimento de outras pessoas que o professor empreendedor irá realizar seus projetos e, portanto, precisará constantemente dos contatos que estabelece dentro e fora do colégio.

Além das características já elencadas acima, é imprescindível que o professor seja um motivador, pois compete a ele a tarefa de incentivar o educando para enfrentar o desafio da autoaprendizagem. De acordo com os

autores Bastos e Ribeiro (2011), investigar, descobrir, apontar e confrontar as teorias do empreendedorismo com a realidade dos alunos é, finalmente, entender que empreender é vivenciar uma ação transformadora.

Dessa forma, o trabalho do professor, na educação empreendedora, deve levar o educando à aspiração de construir a vida em comum, ser uma aspiração socialmente construída, gerada pelo espírito comunitário e como fonte de identidade e solidariedade, não sendo apenas uma consequência natural de uma nova ordem socioeconômica.

Ainda, sobre a importância do papel do docente, Pedro (2007) apresenta as competências e saberes relacionados por Perrenoud e Freire:

PERRENOUD (2000)	FREIRE (1996)
Competências de Referência	Saberes necessários à prática educativa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem 2. Administrar a progressão das aprendizagens 3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação 4. Envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho 5. Trabalhar em equipe 6. Participar da administração da escola 7. Informar e envolver os pais 8. Utilizar novas tecnologias 9. Enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão 10. Administrar sua própria formação contínua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rigoriedade Metódica 2. Pesquisa 3. Respeito aos saberes dos educandos 4. Criticidade 5. Estética e ética 6. Corporeificação das palavras pelo exemplo 7. Risco, aceitação do novo e rejeição de qualquer forma de discriminação 8. Reflexão crítica sobre a prática 9. Reconhecimento e assunção da identidade cultural 10. Consciência do inacabamento 11. Reconhecimento de ser condicionado 12. Respeito à autonomia do ser do educando 13. Bom senso 14. Humildade, tolerância e luta dos direitos dos educadores 15. Apreensão da realidade 16. Alegria e esperança 17. Convicção de que a mudança é possível 18. Curiosidade 19. Segurança, competência profissional 20. Comprometimento 21. Compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo 22. Liberdade e autoridade 23. Tomada consciente de decisões 24. Saber escutar 25. Reconhecer que a educação é ideológica 26. Disponibilidade para o diálogo 27. Querer bem aos educandos

FONTE: PEDRO, 2007, P.57

Em suma, na Pedagogia Empreendedora, o principal papel do professor é o incentivo ao autoconhecimento, o conhecimento do outro e do mundo, de forma a auxiliar o educando no desenvolvimento da sua capacidade empreendedora.

ATITUDE EMPREENDEDORA COMO NORTEADORA DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS

Uma visão educacional atual do empreendedorismo deve proporcionar aos jovens profissionais a capacidade de planejar a vida de forma mais criativa, ser proativo na busca de oportunidades profissionais e, sobretudo, ser inovador e autônomo. Para que isto ocorra, o professor deverá estar preparado, pois, de acordo com Dolabela (2003), não se consegue esta formação empreendedora com paradigmas e recursos pedagógicos tradicionais. A especialização técnica e acadêmica são insuficientes para provocar mudança de atitudes no ambiente de aprendizagem. Para a concretização de uma Educação Empreendedora, mais do que no conhecimento, o papel do professor é focado na Atitude Empreendedora e na perspectiva multidisciplinar na preparação do docente.

Dolabela (2003) ressalta que a Pedagogia Empreendedora apoia-se na livre adesão da escola e na preparação dos professores, capacitando-os a criar ou recriar a Pedagogia Empreendedora, de forma congruente com o público a que se dirige. Nesse sentido, é necessário conceber uma definição de atitude empreendedora que irá permear toda a relação de ensino-aprendizagem, garantindo um direcionamento para elaboração das atividades pedagógicas, contribuindo no desenvolvimento deste novo papel do docente. A concepção de atitude empreendedora será a norteadora das situações de aprendizagem criadas para facilitar a apropriação por parte dos docentes desta nova atitude.

O desenvolvimento de uma Pedagogia Empreendedora se faz a partir da sensibilização de educadores para a construção de uma cultura empreendedora no âmbito educacional, por isso a ênfase deste capítulo em estimular a atuação pedagógica criativa e inovadora dos docentes de diversas áreas de conhecimento, para que estes, em suas ações pedagógicas, possam proporcionar aos educandos uma atitude empreendedora que os auxiliem na aquisição de competências necessárias para a evolução pessoal e social.

Nesse sentido, Dolabela (2003) afirma que o professor que se compromete com a Pedagogia Empreendedora apresenta uma metodologia de ensino-aprendizagem com as seguintes características:

<p>1 – Formulação de valores Na Pedagogia Empreendedora, além da preocupação com o desenvolvimento de conteúdos e de competências, há uma preocupação com a formação de valores para os educandos.</p>
<p>2 – Nova visão da aquisição do saber Ao aplicar a Pedagogia Empreendedora, o professor desenvolverá uma visão da aquisição do saber, construída a partir da emoção e de propostas existenciais básicas apresentadas pelos alunos.</p>
<p>3 – Agregação de valores para a comunidade Ao reconhecer a coletividade como alvo do saber empreendedor, o professor proporcionará a transformação do saber em valor para a comunidade.</p>
<p>4 – Formação de capital humano e social Ao admitir a comunidade como uma das principais fontes de conhecimento e de oferta de modelos para os educandos, o professor estará ampliando a sua compreensão sobre o papel da comunidade e se envolvendo num processo de desenvolvimento humano que visa a formação de capital social para essa mesma comunidade.</p>
<p>5 – Professor empreendedor Ao envolver a comunidade no processo educativo, o professor fortalecerá sua capacidade de empreender e também formará a sua rede de relacionamentos.</p>
<p>6 – Construção de cooperação A integração com a comunidade permitirá ao professor desenvolver a competência para cooperar e gerar cooperação.</p>
<p>7 – Mestre aprendiz Como a Pedagogia Empreendedora tem como base a formulação de sonhos, cada aluno construirá um conhecimento específico, baseado na sua busca para a realização do seu sonho, o que permitirá ao professor ser participante de uma série incontável de criação de estratégias, meios e caminhos formulados por seus educandos.</p>
<p>8 – Recriação constante A implantação da Pedagogia Empreendedora permitirá um constante desenvolvimento da criatividade do professor, visto que a mesma necessita ser moldada às peculiaridades de seu público para que possa ser implementada com sucesso.</p>
<p>9 – Recusa de Massificação Não é possível estabelecer uma padronização para a implementação da Pedagogia Empreendedora, pois ela deve atender às exigências específicas da cultura em que será aplicada.</p>
<p>10 – Materiais próprios Ao reconstruir a Pedagogia Empreendedora, o professor construirá um material didático próprio, que refletirá a preocupação do professor em adaptar sua linguagem para que os exercícios ofertados tenham valor para os alunos, de acordo com o etos da comunidade onde eles estão inseridos.</p>
<p>11 – Reconceituação Ao aplicar a Pedagogia Empreendedora, o professor estará permanentemente enfrentando a reflexão sobre os patamares evolutivos de desenvolvimento a serem alcançados pela sociedade.</p>

FONTE: ADAPTADO DE DOLABELA, 2003, P. 106-108.

É importante ressaltar que, como não existe um caminho único para a implementação da Pedagogia Empreendedora, cada instituição escolar deve procurar traçar o caminho mais adequado para a sua situação, levando em consideração seu entorno social, as características peculiares da comunidade escolar e os objetivos educacionais que almeja alcançar. A busca pelo desenvolvimento de atitudes empreendedoras deverá ser o norte do trabalho de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, de forma a se criar uma cultura empreendedora. Para isso, essa intenção deve estar contida no Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino, como veremos no capítulo a seguir.



CULTURA EMPREENDEDORA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Objetivo:

Ampliar a concepção do professor sobre empreendedorismo e cultura empreendedora, e a importância desses conceitos estarem expressos no Projeto Político Pedagógico de sua instituição escolar.

CULTURA EMPREENDEDORA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

INTRODUÇÃO

Quando o assunto é a cultura empreendedora, é primordial que a construção do novo conhecimento seja coletiva, ancorada na bagagem profissional de cada professor. A aprendizagem significativa se dará pela troca de ideias, emoções e experiências. A maioria do corpo docente possui conhecimento cristalizado sobre empreendedorismo, construído a partir de suas observações e assimilações individuais durante seu histórico profissional.

Para ampliar a concepção e modificar a abordagem educacional do tema empreendedorismo, é necessário que cada docente desenvolva um novo significado pedagógico sobre cultura e atitude empreendedora, de forma a se apropriar desta concepção, para agir de maneira facilitadora e agregar valor no aprendizado futuro de seus alunos.

Entretanto, por mais que o trabalho do professor em sala de aula seja de extrema importância para o desenvolvimento da pedagogia empreendedora, o trabalho coletivo dos professores na construção de uma cultura empreendedora é ainda mais relevante, pois compreende-se a escola como uma “[...] instituição histórica e cultural que incorpora interesses ideológicos e políticos, constituindo-se num espaço onde experiências humanas são produzidas, contestadas e legitimadas.” (CINFOP, 2005, módulo 3, p.17)

Nessa direção, as ações pedagógicas que se desenvolvem na escola são consideradas como práticas sociais vinculadas a uma concepção de humanidade, de sociedade, de cultura e de conhecimento. Essas concepções se encontram expressas no Projeto Político Pedagógico de cada escola, um documento de construção coletiva, vinculado a um projeto histórico social e visto como um norteador das ações educativas, inclusive, as ações necessárias para o desenvolvimento da Pedagogia Empreendedora.

IMPORTÂNCIA DA CULTURA EMPREENDEDORA ESTAR INSERIDA NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O termo empreendedorismo já se tornou comum em nosso vocabulário, associado, principalmente, ao sentido de desenvolvimento econômico. Entretanto, o conceito de empreendedorismo, enquanto um processo abrangente que diz respeito a vários setores da atividade humana, é, ainda, pouco conhecido, sendo pouco também os que se dedicam em despertar e estimular o potencial empreendedor que todos carregamos dentro de nós. Isso implica em afirmar que são poucos os professores que se engajaram na construção de uma “cultura empreendedora”.

Para Pedro (2007), a escola tem um papel fundamental no delineamento das características comportamentais dos educandos, principalmente nos relacionados às condutas sociais. Segundo a autora, a escola deve ter como uma de suas funções primordiais propiciar aos seus educandos uma reflexão sobre suas posturas, seus valores individuais e sociais, de forma que eles possam atuar no mundo e serem agentes transformadores.

Capacitar um aluno para adquirir competências empreendedoras é possibilitar uma educação mais criativa, que desenvolva seu talento e potencial. Atualmente, existe uma educação baseada nos erros, na negação do sujeito e, como ensino do empreendedorismo, existe a possibilidade do aprendizado a partir daquilo que se conhece, ou seja, os erros e o desconhecimento tornam-se possibilidades de criação e de novas soluções, perdendo a conotação do fracasso. Desta maneira, aprender a empreender deve ser uma atividade estimulante, criativa e com qualidade. (PEDRO, 2007, p. 55-56)

A escola desenvolve esse trabalho através da concepção que tem sobre o mundo, sobre a humanidade e sobre a própria educação, de forma que essa concepção permeia toda a organização do trabalho pedagógico escolar e a construção do Projeto Político Pedagógico, documento que “[...] traz em si uma forma específica da escola compreender o seu papel na sociedade, uma vez que possui uma intencionalidade.” (CINFOP, 2005, P.13)

Segundo Arroyo, “[...] todo ato educativo tem uma intencionalidade política que vai além do aprendizado de aspectos pontuais e tem como horizonte maior uma opção política por um protótipo de ser humano.” (ARROYO, apud FERREIRA; GARCIA, 2010, p. 172). Portanto, é na totalidade da organização de seus conteúdos e de suas relações que a escola busca ensinar um jeito de ser, de se relacionar, de interpretar e estar no mundo, de forma a formar não só o ser humano, mas a sociedade na qual ele vai estar e atuar.

Se o ato de empreender é, como afirma Dolabela (2003), um processo de construção do futuro, a educação empreendedora torna-se um instrumento da sociedade para estabelecer essa proposta de futuro, baseada no desenvolvimento do educando, enquanto agente transformador, capaz de quebrar paradigmas e mitos e de desenvolver o meio social. É nesse sentido que Dolabela (2003) afirma que “[...] empreender significa modificar a realidade para dela obter a autorrealização e oferecer valores positivos para a coletividade.” (DOLABELA, 2003, p.29)

Empreender, para Dolabela (2003), significa promover ações voltadas ao desenvolvimento humano e social:

Vale dizer que o tema central do empreendedorismo no Brasil deve ser a construção do desenvolvimento humano e social, incluyente e sustentável. Em outras palavras: a eliminação da exclusão social tem que constar de qualquer política educacional em nosso país e confrontar a ideia tradicional do empreendedorismo centrado no fazer empresarial, que, por ter como prioridade o desenvolvimento econômico, habitualmente concentra renda, reproduzindo assim padrões socioeconômicos geradores de miséria. (DOLABELA, 2003, p. 17-18)

A fim de atingir o objetivo de se desenvolver nos educandos as competências necessárias para que eles se tornem agentes transformadores, capazes de desenvolver suas potencialidades e, através delas, desenvolver o meio social, faz-se necessário que a escola adote procedimentos que permitam integrar os conceitos da Pedagogia Empreendedora ao seu Projeto Político Pedagógico, de forma a fortalecer a criação da cultura empreendedora, “definida como os valores sociais que sustentam a noção de um sistema de vida empreendedor como desejável e que apoiam fortemente a busca de um comportamento empreendedor efetivo pelos indivíduos e grupos.” (GIBB, apud DOLABELA, 2003, p. 15)

Ressalta-se, aqui, a importância de inserir, nos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, uma proposta pedagógica curricular que possibilite estimular o espírito empreendedor na criança e no adolescente, visto que:

[...] não existe uma personalidade empreendedora, mas são identificadas algumas características comportamentais específicas nestes indivíduos, que são decorrentes também do resultado da história dos indivíduos, adquirido e desenvolvido especialmente na infância e na adolescência. (PEDRO, 2007, p.19)

Devido a isso, entende-se a preocupação de Dolabela (2003) em iniciar, o mais cedo possível, uma cultura empreendedora em uma instituição escolar, de forma que o contato com essa cultura seja o indutor do comportamento empreendedor:

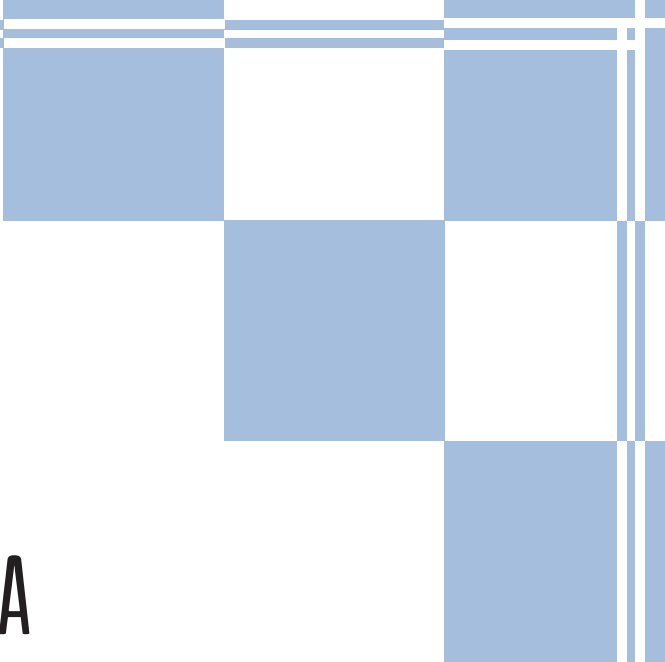
Na vida aprendi que todos nascemos empreendedores e que, se deixamos de sê-lo mais tarde, isso se deve à exposição a valores antiempreendedores na educação, nas relações sócias, no “figurino cultural” conservador a que somos submetidos. Lidar com crianças, portanto, é lidar com autênticos empreendedores ainda não contaminados por esses valores. (DOLABELA, 2003, p.16)

O quadro abaixo, adaptado de Le Boterf por Pedro (2007), demonstra que o desenvolvimento do indivíduo não está atrelado apenas ao desenvolvimento formal, mas leva em conta também as experiências vividas pelos educandos, em especial na adolescência, que é o período de transição entre a infância e a fase adulta, na qual o indivíduo está a buscar a sua identidade.

Saberes	
Teóricos	Auxilia a compreensão, o entendimento: fenômeno, situação, organização, processo. Descrevem e explicam: componentes e estrutura, sentido e razão principal, leis de funcionamento. Abrangem: conceitos, conhecimentos disciplinares, organizacionais, racionais. São formalizados, difundidos pela escola e formação. São exógenos, relativamente estáveis e de lenta evolução.
Do meio	Refere-se ao contexto no qual o profissional intervém: equipamento, sistema de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, características dos clientes, produtos e serviços, etc. Pode ser mais ou menos formalizado, conforme seu objeto. Divide-se em: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>saberes sobre os processos</i>: descrevem as etapas, o encadeamento dos processos; 2. <i>saberes sobre materiais e produtos</i>: instalações, máquinas, produtos fabricados; 3. <i>saberes organizacionais</i>: funções da empresa, organograma, organização do trabalho; 4. <i>saberes sociais</i>: englobam estruturas de clientes, resultado de uma pesquisa social, conclusões de estudo de mercado, etc.
Procedimentais	Descrevem as regras para agir, como uma ação deve ser realizada: procedimentos, métodos, modos operatórios. São finalizáveis, aplicáveis a um campo específico e formulados do ponto de vista do seu usuário. São formalizados, podem ser enriquecidos pela ação. Adquiridos por sistemas formais de educação e de formação. Podem ser: estratégias ou métodos para solução de problemas, modelos de análise, regras operatórias e de ação.
Saber-fazer	
Formalizados	Condutas, métodos ou instrumentos de utilização prática dominados pelo profissional. Aplicação do saber-fazer – saber-fazer procedimentais.
Empíricos	Saber oriundo da ação; são as lições tiradas da experiência prática. “Saber-fazer experiencial”; conhecimento tácito; Saber que se adquire “durante a ação”. É inseparável do fazer; validado mais por sua eficácia pragmática e imediata do que por sua coerência interna. Resulta da formação no local de trabalho: a aprendizagem ocorre pela impregnação lenta e progressiva da profissão. Gerado da resolução de problemas profissionais singulares, é pouco generalizável; é ligado à pessoa e não é universal. Inteligência prática – inteligência do corpo: saber alertado por sinais, intuição, interpretação inconsciente que não passa pela problematização formal.
Relacionais	Saber cooperar e conduzir-se nas situações profissionais de modo a se relacionar adequada e proativamente no contexto do trabalho. Gerado pela experiência profissional e social.
Cognitivos	Operações intelectuais necessárias para formular, analisar e resolver problemas; conceber e implementar projetos; tomar decisões; criar ou inovar. Realizam-se através de ações interiorizadas relativamente simples (descrever, classificar, distinguir, comparar, explicar, etc.) ou por operações mais complexas (generalização indutiva, generalização construtiva, raciocínio analógico). Produzem inferências – informações novas criadas a partir de um conjunto de informações iniciais. Gerados por meio da educação formal, da formação inicial e da análise contínua da experiência social e profissional.

Como demonstra o quadro, há uma diferenciação entre o saber e o saber-fazer, mas o indivíduo precisa da integração de ambos para desenvolver suas competências. Nesse sentido, a escola exerce um papel de suma importância no desenvolvimento desses saberes, na formação dos valores e na adaptação do indivíduo ao seu mundo. Por isso, o desenvolvimento das competências empreendedoras, nas etapas da infância e da adolescência, podem significar um salto qualitativo para o futuro desse educando, auxiliando-o na vida pessoal e profissional, pois tais habilidades são imprescindíveis, tanto para um empreendedor de sucesso quanto para um profissional qualificado que pretende se colocar no mundo do trabalho.

Em suma, o ensino do empreendedorismo pode auxiliar na formação do educando, de forma a torná-lo um indivíduo capaz de pensar e agir com consciência, de solucionar problemas de ordem pessoal, profissional e social. Mas, para cumprir com tal objetivo, a instituição escolar precisa sistematizar e planejar ações que permitam que esse ensino seja desenvolvido, ressaltando, aqui, a importância da Pedagogia Empreendedora estar incorporada no Projeto Político Pedagógico da escola.



ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA E DA PEDAGOGIA EMPREENDEDORA

O bjetivo:

Abordar conceitos sobre estratégias que auxiliem na implementação da cultura e da Pedagogia Empreendedora na instituição escolar.

INTRODUÇÃO

Segundo Novak (2014), o primeiro passo para começar a trabalhar rumo a um objetivo é definir a realidade tal qual ela é, e não como nós gostaríamos que fosse. Fatos e números se tornam significantes quando se apresenta a história por trás desses dados. “Mostrar a realidade dos fatos é mais importante do que simplesmente apresentá-los [...]” (NOVAK, 2014, p.102)

A partir da análise da realidade atual, é possível definir a realidade que se cria e quais são as possibilidades para isso acontecer. Nesse contexto, a relevância de se traçar estratégias está no fato de que essas estratégias representam um caminho possível para alcançar seus objetivos. A percepção crítica da realidade e o esboço da situação futura permitem vislumbrar com

mais clareza as ações que devem ser tomadas, o que gera confiança nas pessoas envolvidas.

No contexto educacional, as estratégias de planejamento seguem o mesmo princípio: todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica devem participar da discussão e elaboração do contexto onde a escola está inserida, para, então, definir “com que tipo de sociedade a escola se compromete, que tipo de sujeitos ela buscará formar e qual a sua intencionalidade político, social, cultural e educativa” (CINFOP, 2005, v.3, p.32). Em outras palavras, deve-se partir da realidade local para compreendê-la numa dimensão mais ampla.

Uma vez delimitada a realidade na qual a escola se encontra, o próximo passo será o desenvolvimento de uma visão que deve ser compartilhada por todos os envolvidos no processo. Isso implica na definição ou redefinição da intencionalidade da escola e da direção que se quer para a escola. A adoção da cultura empreendedora por parte da escola exige a delimitação de metas e o planejamento das ações e das estratégias necessárias para atingi-las, o que implica na visualização do futuro por parte dessa instituição escolar.

Neste capítulo, serão abordados alguns conceitos sobre estratégia e também as estratégias educacionais necessárias para a implementação da Pedagogia Empreendedora.

CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

Para que se possa usar melhor os atributos de estratégia, deve-se, inicialmente, entender o seu conceito. Estratégia é sobretudo um “posicionamento das forças antes das ações começarem” (Rowe, et al, apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Em outras palavras, estratégia consiste em um conjunto de atitudes, ainda não realizadas, que visam atingir uma nova posição futura, especificando o que fazer e não o como fazer, que é o próprio planejamento estratégico.

A história da estratégia é muito antiga, acredita-se que, desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, já existia um plano antecipado para que essa atividade fosse bem sucedida. Até mesmo as pirâmides do Egito são sinônimos de uma estratégia bem sucedida, pois a construção da obra era somente o objetivo que, para ser alcançado, tinha-se que escolher o local, mapear as fontes de suprimento, padronizar os cortes das pedras brutas, transportá-las do seu local de origem até o local do monumento, erguê-las ordenadamente para construir a pirâmide com suas salas e corredores secretos. Além de tudo isso, era preciso elaborar planos para reunir

e integrar todos os recursos necessários na construção: como supervisores, operários, máquinas, equipamentos, roldanas, elevadores, cordas e tudo o que a tecnologia da época poderia oferecer. Esse tipo de trabalho jamais poderia ter dado certo se, por traz, não existisse uma estratégia bem definida e elaborada para a época.

O termo estratégia – do grego *strátēgos* - possui vários significados e estes derivam de como ela está presente em seu contexto, sendo, por isso, difícil a sua definição. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Já com Alexandre, o Grande (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global. Sendo assim, estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra, conforme GHEMAWAT, 2000.

É comum encontrar definições de estratégia em contextos militares, pois a guerra sempre foi artifício de estudos estratégicos e as constantes lutas e batalhas, realizadas ao longo dos séculos, somente aconteciam após planejamento antecipado. Uma das mais conhecidas e utilizadas literaturas a esse respeito, foi escrita, há aproximadamente 2.500 anos, pelo general chinês, Sun Tzu, que escreveu o livro “A arte da guerra”. Sun Tzu tinha como objetivo compartilhar seus conhecimentos sobre a forma como entendia chegar ao melhor resultado em suas conquistas. Ainda nos dias de hoje, esse livro é uma referência para políticos, administradores, estrategistas e, também, educadores, pois refina etapas importantes do processo estratégico, facilmente adaptadas para esses campos.

No decorrer dos milênios, o conceito de estratégia sofreu constantes refinamentos, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina de conhecimento administrativo – Administração Estratégica – dotada de conteúdo, de conceitos e razões práticas e vem conquistando espaços, tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Não existe um significado único e definitivo de estratégia. Seu conceito tem se modificado e se adaptado no campo da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, como todo o posicionamento em seu ambiente. Em outras palavras, a estratégia exprime a personalidade e a razão existencial de uma organização. Um conceito paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, impedindo o seu completo registro, uma vez que, dependendo de como é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, de objetivos, de táticas, de metas, de programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

CHIAVENATO e SAPIRO (2003) salientam a complexidade, em se conceituar estratégia, pelas seguintes razões:

1 - A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma das suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização.
2 - A estratégia tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para o futuro.
3 - A estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos.
4 - A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.
5 - A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional.
6 - A estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico.
7 - A estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas direções.
8 - A estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

FONTE: ADAPTADO DE CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, P.38

Ao se observar os termos principais do quadro acima, que são comportamento holístico, visão a longo prazo, comportamento orientado, resposta organizacional, planejamento, implementação e avaliação, se perceberá, portanto, que a formulação de estratégia é de grande importância para qualquer organização, inclusive a instituição escolar.

Uma das formas de se definir estratégia, na atualidade, é utilizando-se de algumas palavras-chave que muitas vezes reduzem sua amplitude ao serem empregadas como sinônimos de estratégia, tais como: mudanças, habilidade, astúcia, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, entre outras, ou seja, em sentido figurado, uma estratégia normalmente é estipulada para ultrapassar algum problema, ou simplesmente, usada na capacidade de definir metas.

Dentre os estudos sobre conceitos de estratégias, deve ser citado o de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro *Safári das Estratégias*, onde os autores afirmam cinco definições básicas para significados estratégicos:

1. **Plano:** um enredo de atitudes e atividades que visam alcançar determinado destino, partindo de um ponto A tendo como objetivo um Ponto B, norteando assim os fatos com uma finalidade bem definida.
2. **Padrão ou Modelo:** Trata-se de formatos pré-definidos que mantêm uma consistência de comportamento ao longo do tempo, em outras palavras, são padrões de modelo no passado que deram resultados satisfatórios e que podem ser usados atualmente pelas organizações para resultar em ações
3. **Posição:** como o lugar escolhido para inserir a organização no ambiente, eleger um nicho, um posicionamento. Enfatiza a localização de determinados produtos em determinados mercados.
4. **Perspectiva:** olha para dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas, seu conteúdo consiste na sua maneira de ver o mundo (não na posição escolhida). É uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
5. **Truque:** como um pretexto, um truque, uma manobra específica para enganar um concorrente ou oponente, fazer com que seu obstáculo possa ser confundido e assim dominado, seria como sugerir um objetivo, mas buscar outro.

No contexto global, o processo de significado estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional, e que vem sofrendo alterações e sofisticções gradativas com o passar do tempo. Tendo a guerra como cenário de seu registro de nascimento, na atualidade está inserido num mundo globalizado cujas características são de mudanças constantes e rápidas dentro de uma concorrência feroz, onde a estratégia torna-se indispensável para o sucesso.

Novamente reiteramos a importância da escola buscar o estabelecimento de sua missão organizacional, seus objetivos e, a partir disso, formular estratégias voltadas para o alcance desses objetivos. O Projeto Político Pedagógico, tema do capítulo anterior, deve ser o documento onde essas estratégias estarão presentes, condizentes com a visão de mundo, de sociedade e de educação nele estabelecida. Isto porque, mais importante do que se definir estratégia, é entender qual é a sua finalidade, que é o estabelecimento de caminhos, de cursos, de programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e as metas estabelecidas por todos os envolvidos.

ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PEDAGOGIA EMPREENDEDORA

De acordo com Berlim et al (2006), pensar em educação empreendedora, em uma pedagogia empreendedora, exige uma análise crítica da contemporaneidade e uma fundamentação teórica que dê conta das exigências impostas pelo mundo atual, como novas tecnologias, políticas de inclusão, descobertas científicas, diversidade de linguagens, pluralidade de ações, rapidez da informação, entre outros. Apesar da incrível capacidade do ser humano de adaptação e de criação, de acordo com os autores, somente uma extraordinária mudança nos princípios e práticas educacionais poderia atender a essas novas exigências.

Essa mudança requer o desenvolvimento de estratégias de intervenção e construção, a partir das especificidades apresentadas em cada escola, em cada grupo, de forma a provocar uma transformação verdadeira no compromisso de propiciar ao educando o desenvolvimento físico, intelectual, social e emocional, tendo em vista a construção de sua autonomia intelectual e moral. Requer também a construção de ambientes de aprendizagem condizentes com a finalidade citada, ambientes que oportunizem aos educandos o aprender a pensar sobre as diversas situações e compreender a realidade, não como um produto pronto e acabado, mas como uma realidade em construção, que pode ser transformada pela ação consciente desses educandos. Isto porque a cultura empreendedora deve estar comprometida com o fazer da escola, tanto na definição e planejamento das metas e das estratégias quanto no processo de execução e, também, na avaliação dos resultados.

No âmbito empresarial, a estratégia é tida como algo primordial para o sucesso de qualquer empresa. É de suma importância que as escolas também valorizem a questão da formulação de estratégias, pois é a estratégia que fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência de suas ações. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através de seu ambiente. Nesse sentido, as estratégias de gestão de um projeto pedagógico empreendedor devem envolver elementos como:

[...] a formação continuada de docentes, a utilização de tecnologias de informação e comunicação como forma de democratização do acesso e permanência dos alunos, busca de parcerias e recursos para a viabilização de projetos e de produção de conhecimentos que aprimorem os processos de formação de seus quadros e comunidades próximas. (CARVALHO, apud DUARTE, 2010, p. 44)

Dolabela (2003), em seu livro *Pedagogia Empreendedora*, dedica o capítulo 4 para a questão da estratégia pedagógica, de forma a orientar a implementação da Pedagogia Empreendedora na escola e na sala de aula, porém ressaltando que as orientações dadas pelo autor devem ser recriadas a cada implementação, pois devem-se considerar as “[...] peculiaridades do professor, do aluno, da instituição, da cultura local.” (DOLABELA, 2003, p. 91)

Com relação à implementação da Pedagogia Empreendedora na escola, o autor deixa claro que a adesão para a implementação de um cultura empreendedora é uma decisão política exclusiva da escola que, por sua vez, exigirá total comprometimento por parte dessa escola e da comunidade na qual essa escola está inserida.

De acordo com Dolabela, há apenas uma forma para se implementar a Pedagogia Empreendedora, através da “[...] construção de instrumentos didáticos adequados às peculiaridades e aos modos próprios de ser dos atores envolvidos, ou seja, a escola, o professor, os alunos, a comunidade.” (DOLABELA, 2003, p. 110). Essa adaptação da metodologia por parte da escola e do corpo docente implica em uma participação coletiva na qual:

[...] as pessoas ressignificam suas experiências, refletem suas práticas, resgatam, reafirmam e atualizam seus valores, explicitam seus sonhos e utopias, demonstram seus saberes, suas visões de mundo, de educação e conhecimento, dão sentido aos seus projetos individuais e coletivos, reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação. (CINFOP, 2005, módulo 3, p. 29)

Por se tratar de uma mudança cultural, somente através desse envolvimento coletivo, será possível promover a transformação necessária que a Pedagogia Empreendedora suscita, assumida e desejada pelo coletivo escolar e comunitário como uma intencionalidade política que irá nortear a definição das estratégias e das ações pedagógicas a partir de então.

É importante ressaltar que as estratégias formuladas somente obterão êxito com a cooperação de todos os agentes educacionais rumo a um direcionamento claro, objetivo, o qual norteia todo o processo pedagógico e a relação da instituição com o seu ambiente de atuação. Desde a concepção e a elaboração do Projeto Político Pedagógico, da definição das metas e das estratégias pedagógicas, devem ser um trabalho conjunto entre direção, equipe pedagógica e docentes, possibilitando uma avaliação constante das atividades desenvolvidas na construção da cultura empreendedora.

ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO POR PARTE DA ESCOLA

De acordo com Dolabela (2003), após a decisão coletiva da escola em se comprometer com a adoção da cultura empreendedora, é necessário que a escola promova as seguintes estratégias de implementação:

Estratégia	Finalidade
Preparação do Corpo Docente	Discussão dos aspectos didáticos exigidos pela Pedagogia Empreendedora e do planejamento da execução desses aspectos.
Sensibilização dos pais e da comunidade	Uma vez que a Pedagogia Empreendedora tem como finalidade última o desenvolvimento social da comunidade na qual a escola está inserida, é imprescindível a participação das lideranças dessa mesma comunidade para uma implementação bem-sucedida.
Organização dos espaços escolares	Propiciar um ambiente favoreça a mobilidade e a interação, de forma que permita a liberação da força criadora dos educandos, manifestada pela capacidade de auto-organização para dialogar, interagir e produzir em clima de respeito mútuo;
Organização do tempo para sonhar	Ao se propor o trabalho com a Pedagogia Empreendedora, a organização do tempo escolar deve levar em consideração as diversidades individuais, representadas por crenças, valores, visão de mundo, história, etnia, religião, desejos e sonhos de cada educando. Dessa forma, o tempo necessário para saber sonhar e saber buscar as condições possíveis para a realização do sonho, será administrado pelo próprio educando.
Modificação ou substituição dos instrumentos de referência	Os instrumentos de referências são os Cadernos de Atividades desenvolvidos para se trabalhar a Pedagogia Empreendedora conforme a especificidade de cada série. Esses cadernos devem ser modificados ou substituídos pelo professor, a fim de que se tornem adequados aos alunos, à cultura da escola e da comunidade e ao próprio professor que os aplica.
Criar condições para a auto avaliação	A auto avaliação é um ponto-chave na Pedagogia Empreendedora, uma vez que a metodologia se estabelece a partir do desenvolvimento autônomo do educando; A avaliação dos resultados obtidos na busca de realização do sonho só pode ser realizada por aquele que formulou esse sonho, ou seja, o próprio educando. Dessa forma, o aluno será o responsável em aferir o grau do seu desenvolvimento, através da percepção dos seus avanços em busca da realização de seu sonho, de forma a desenvolver a capacidade de superar os próprios limites, quando estes forem um empecilho à consecução das metas por ele mesmo estabelecidas.
Tratar a hipótese da desistência como um problema na relação escolar	Na Pedagogia Empreendedora, o erro é entendido como um caminho para o acerto, enquanto que o fracasso seria a desistência da formulação do sonho ou da busca da realização desse sonho. A desistência, nesse caso, reflete problemas na relação ensino-aprendizagem, que pode ter sido percebida, pelos alunos, como algo desinteressante ou inatingível para as suas possibilidades;

<p>Promoção de eventos paralelos aos trabalhos em sala de aula</p>	<p>Para a Pedagogia Empreendedora, os eventos extraclasse são necessários para motivação dos alunos e professores e para a sensibilização da comunidade. Tais eventos podem ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de sonhos concebidos pelos alunos, através de um Concurso de sonhos; - Exposições e feiras sobre as ideias de empreendimentos; - Palestras de empreendedores oriundos da própria comunidade; - Mesa-redonda sobre os problemas da comunidade; - Apresentações teatrais sobre o processo de criação de um empreendimento; - Programas que permitam aos alunos acompanharem empreendedores para aprender sobre o cotidiano dos mesmos.
--	---

FONTE: ADAPTADO DE DOLABELA (2003), p. 110-117

ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO POR PARTE DO PROFESSOR

A Pedagogia Empreendedora traz como ênfase o desenvolvimento da autonomia intelectual e moral do educando, através de uma metodologia focada no auto aprendizado. Entretanto, tal enfoque não diminui a importância do professor nesse processo:

Pelo contrário, aumenta sua importância, já que cabe a ele ampliar as referências e fontes de aprendizado e redefinir o próprio conceito de saber. O que muda em relação ao ensino convencional é a posição do professor como detentor do saber, assim como as estratégias para a aquisição do saber empreendedor. (DOLABELA, 2003, p. 103)

Para Dolabela (2003), o papel que o professor irá desempenhar no desenvolvimento da Pedagogia Empreendedora será como o de alguém que, através de questionamentos e desafios, provoca o desequilíbrio nas relações do educando com o mundo, sem, entretanto, deixar de oferecer o apoio necessário para que esse aluno possa se reestabelecer, auxiliando-o a desenvolver uma ação auto organizadora diante dos conflitos experimentados por ele.

Para auxiliar o aluno na aquisição das competências empreendedoras, o professor deverá assumir metodologias diferenciadas,

[...] assumidamente não tecnicistas; que visam propiciar a produção e o conhecimento interativo; que pretendam valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano. Cabem nesse definição as muitas técnicas voltadas à mobilização da inteligência coletiva, à gestão do trabalho em grupo, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema. Objetivando o acesso a uma percepção mais rica e integrada do real. Tais técnicas incluem o recurso às artes e ao lúdico como instrumentos potencialmente poderosos, porque tocam teclas, despertam e legitimam sensibilidades outras com respeito àquelas puramente racionais. (ALVES; MOURA, apud DUARTE, 2010, p. 57)

Com um trabalho em sala de aula, nos moldes citados, os educandos poderão tornar-se profissionais dotados de uma visão ao mesmo tempo analítica, sensível, intuitiva, o que possibilitará que os mesmos possam propor ações organizacionais coletivas, voltadas para o desenvolvimento e a cidadania. Isto porque, a metodologia trabalhada no desenvolvimento do aluno, pautado no desenvolvimento do aluno em empreender a partir de atividades que tenham a ver com a realização de seus sonhos, possibilitará não só o desenvolvimento pessoal, mas a participação desse educando de forma ativa e inovadora na construção do desenvolvimento social.

Para auxiliar o professor na construção de sua metodologia, Dolabela (2003) elenca algumas estratégias que podem ser utilizadas pelo professor:

1 - Abordar a realidade através de recursos teatrais, jogos, filmes, notícias, dinâmicas, biografias, depoimentos em sala de aula, pois esse tipo de abordagem trará vida aos encontros.
2 - Estabelecer conexões com lideranças e com pessoas ativas e influentes na comunidade onde a escola está inserida, de forma a oferecer essas conexões aos alunos, como fonte do saber empreendedor.
3 - Convidar pessoas da comunidade para narrar aos alunos sobre os seus sonhos e sobre a sua caminhada empreendedora;
4 - Estimular os alunos a também narrarem sobre os processos que desenvolveram para sonhar e para buscar a realização do sonho;
5 - Utilizar-se de instrumento para a formulação, o planejamento e a avaliação do sonho, para manter a congruência e a viabilidade de realização do mesmo.
6 - Estimular a auto avaliação, de forma que o professor assuma uma postura de não intervenção no sonho, qualquer que seja ele e que o próprio aluno possa formar a sua consciência e ser capaz de fazer suas opções.
7 - Entender a ação empreendedora como presente em qualquer ação humana, de forma que o empreendedorismo é visto como uma forma de ser, independente da atividade que o educando possa escolher para a sua vida.
8 - Tomar o sonho individual como central no processo de educação, compreendendo o ato de sonhar como fundamento da Pedagogia Empreendedora e a busca pela realização do sonho como geradora da dinâmica pedagógica.
9 - Desenvolver processos de permanente construção e manutenção de altos níveis de auto estima, indispensáveis ao empreendedor; incluindo a crença na capacidade de intervenção no mundo, na capacidade individual e coletiva de introduzir mudanças com vistas à melhoria da qualidade de vida.
10 - Apoiar a inserção transversal do conteúdo empreendedor; fazendo com que os diversos conteúdos curriculares, em todas as séries e disciplinas, explicitem os seus vínculos com o saber empreendedor.
11 - Utilizar a pergunta como estímulo ao entendimento e a compreensão, motivando os educandos na busca das respostas.
12 - Ampliar as fontes de aprendizado, os referenciais de comparação, de forma a aumentar a capacidade dos educandos de perceber a diversidade;
13 - Combater qualquer tipo de discriminação.
14 - Agir politicamente, compreendendo a política como o direito e a necessidade de cada um em participar das decisões que irão afetar a sua vida.

15 – Não aceitar a neutralidade política-ideológica na educação, porque, além de impossível, serve para preservar a estrutura de poder existente.

16 – Evitar a dicotomia do “certo-errado”, a busca de absolutos e de verdades soberanas.

FONTE: ADAPTADO DE DOLABELA, 2003, P. 109-110

À luz dos apontamentos de Dolabela (2003), percebe-se que a ênfase do trabalho em sala de aula estará focado no auto aprendizado, ou seja, o ensino para o desenvolvimento do saber empreendedor não é constituído pela transferência de conhecimentos, mas pelo trabalho do professor que induzirá seu educando à prática, pois criará condições para que esse educando possa desenvolver sua capacidade de aprender sobre o ambiente de seu sonho e, a partir disso, criar estratégias para a sua realização, identificando e aproveitando as oportunidades que o seu meio oferece.

ESTRATÉGIAS PARA SE TRABALHAR COM O SONHO EM SALA DE AULA

A Pedagogia Empreendedora, proposta por Dolabela (2003), tem como estratégia didática a apresentação de duas propostas de ação aos alunos: a formulação do sonho e a busca da realização desse sonho. Ao formular o sonho, o educando irá trabalhar para conhecer a si mesmo, conhecer a realidade do meio no qual está inserido, conhecer a natureza do seu sonho e as condições necessárias para que seu sonho se realize. E, ao “[...] mobilizar a emoção construtiva em direção à sua realização, o aluno produz a motivação e a energia que o habilitam a buscar os conhecimentos necessários para esse fim.” (DOLABELA, 2003, p.93)

As estratégias para trabalhar com o sonho em sala de aula são apontadas por Dolabela (2003) e se pautam na construção do MAPA DO SONHO, que é um roteiro desenvolvido e adaptado pelo professor, para auxiliar o aluno na formulação do sonho e no planejamento de sua execução. O Mapa do Sonho permitirá que o aluno registre uma descrição detalhada do sonho e, a partir disso, reflita e planeje tudo que é necessário para a realização do sonho, respeitando a faixa etária, a linguagem e a complexidade de cada fase do educando.

De acordo com Dolabela (2003), o Mapa do Sonho terá cinco momentos estruturantes, que são:

1. A concepção do sonho;
2. A análise do sonho;
3. O planejamento da busca de realização do sonho;
4. O levantamento de recursos necessários à realização do sonho;
5. Um balanço do que foi realizado durante o ano.

A cada início de ano letivo, esse trabalho deverá ser retomado com o aluno. Isso não implica em uma repetição da atividade, pois o encaminhamento a ser dado será o de levar o aluno a preencher o Mapa do Sonho de acordo com as “relações que o indivíduo estabelece consigo mesmo e com o mundo, havendo, portanto, mudança contínua dos conteúdos e, também, e principalmente, do próprio ser do aluno no processo de construção do conhecimento.” (DOLABELA, 2003, p.97)

Isto implica levar em consideração que o aluno está em processo de evolução:

Mas ainda que o aluno mantenha o mesmo sonho, o padrão de mudanças pelo qual ele passa nessa fase da vida é tal que haverá transformações significativas tanto na sua forma de ser como nos meios que empregará para a busca de realização do sonho. Cada ação de sonhar ou de buscar a realização do sonho representa uma mudança em relação à anterior – uma progressão não-linear, mas evolutiva -, em um compasso que induz e acolhe o amadurecimento. Mesmo que o objeto do sonho permaneça o mesmo, o aluno estará em processo de aprendizagem contínua e cumulativa – não no sentido de simples adição ou justaposição, mas através de integração, recriação, reestruturação em uma nova síntese. (DOLABELA, 2003, p.97)

Nesse sentido, a relação que o educando terá com o conhecimento será construída através do vínculo natural entre o conhecimento anterior e o novo conhecimento, de forma que a interação com o sonho sempre será dentro da capacidade do aluno de compreender, aplicar e gerar novos conhecimentos. Nesse processo, a tarefa do professor, além de apresentar a pergunta fundante, questionando qual é o sonho da vida do aluno, será a de apoiar esse aluno na busca da construção do conhecimento que irá contribuir para a realização do sonho apresentado.

Dentre as estratégias necessárias para que o professor possa desempenhar com proficiência tal tarefa, a de se trabalhar com o sonho estruturante, capaz de conduzir o aluno a auto realização, está a capacidade do professor em oferecer elementos de suporte ao aluno, que atuarão como apoio na ação de sonhar e de realizar o sonho.

Dolabela (2003) adaptou os elementos de suporte, descritos por Filion (1991), à Teoria Empreendedora dos Sonhos, pois esses elementos são primordiais para que o trabalho com os sonhos, em sala de aula, tenha dimensões possíveis e factíveis. Dessa forma, as estratégias de ensino que o professor utilizará em sala de aula, de forma paralela à construção do Mapa do sonho, deverão estar pautadas nos seguintes elementos de suporte:

Elemento de Suporte	Finalidade
Conhecimento de si	Definirá o grau de congruência entre a imagem construída do futuro e a forma de ser do sonhador; Influencia e condiciona o processo de formulação dos sonhos, pois a projeção do futuro será com base no que a pessoa é no presente.
Energia	Influenciará a quantidade e a qualidade do tempo dedicado ao trabalho e, principalmente a persistência para prosseguir em busca da realização do sonho; É com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender o ambiente em que se passa o seu sonho, estabelecer as relações apropriadas, aprofundar-se nas condições necessárias à realização do sonho.
Liderança	Está relacionada à capacidade de convencimento de outras pessoas sobre o seu sonho e exercerá grande impacto sobre a amplitude do que o empreendedor quer realizar.
Conhecimento sobre o ambiente do sonho	Implica em conhecer tudo o que é necessário para a realização do sonho, o que requer a análise das condições econômicas, sociais, políticas, legais, tecnológicas e culturais que podem influenciar nesse processo; Essa análise irá fortalecer o conceito de si, permitirá que a energia seja empregada naquilo que dá melhores resultados e auxiliará na identificação das pessoas que devem ser procuradas, de forma que acaba por fortalecer também a liderança do educando.
Rede de relações	Para aprofundar-se em seu sonho, o educando perceberá que precisará procurar pessoas com as quais ele poderá obter informações e conhecimentos que possam contribuir com o aprimoramento e realização de seu sonho.
Espaço de si	Espaço psicológico individual que permite exprimir a intencionalidade, a maneira como alguém se vê agora e no futuro.
Internalidade e intuição	A internalidade diz respeito a auto percepção do indivíduo como alguém que influi sobre os eventos, capaz de interferir no mundo; A intuição empreendedora se refere à habilidade de um especialista de responder a situações no seu campo de atuação quase instantaneamente e com relativa precisão, fruto do treinamento e da experiência que foram acumulados como conhecimento.

FONTE: ADAPTADO DE DOLABELA, 2003, p.84-90

É importante ressaltar que esses elementos de suporte fazem parte de um processo contínuo, realimentado, mutável e que dependerá da evolução do próprio educando. O professor, em paralelo com a construção do Mapa do sonho, necessita oportunizar esses elementos de suporte, através de jogos, exercícios, simulações, técnicas teatrais e outras metodologias que acreditar ser relevante, para que o aluno ganhe intimidade com esses elementos e se sinta fortalecido na sua ação de sonhar e de realizar o sonho.

Entretanto, é de extrema importância que o professor esteja atento ao estágio de desenvolvimento de cada aluno, assim como deve respeitar o ritmo de cada um, o que traz sérias implicações para a prática do professor, que deverá compreender que o Mapa do Sonho é um processo individual, que será “completado no ritmo de cada aluno, que lhe dará a profundidade, a complexidade, o estilo, a feição que lhe aprouver, sem a interferência do professor.” (DOLABELA, 2003, p.99). Qualquer que seja a estratégia escolhida pelo professor para se trabalhar a Pedagogia Empreendedora em sala de aula, deve ser sempre pautada no fato de que “[...] aprender é uma construção (ou reconstrução) pessoal, é o indivíduo dar significado à sua própria experiência, às diversas relações que estabelece com o mundo.” (DOLABELA, 2003, p.106).

PARA SABER MAIS:

Palestra sobre Empreendedorismo – Conexões que movem a vida

Palestra apresentada por Marcelo Sales – Endeavor Brasil.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eStNcJ7S7No>

REFERÊNCIAS

BASTOS, M. F.; RIBEIRO, R. F. Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos. **Rev. Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 11, n. 33, p. 573-594, maio/ago. 2011.

BERLIM, C. G. et al. Princípios e práticas do empreendedorismo: um novo paradigma em educação e em psicopedagogia. **Rev. Psicopedagogia**, São Paulo, v. 23, n. 70, p. 62-67, 2006.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional número 9394/1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acessado em 22/04/2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 13ª Reimpressão.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Universidade Federal do Paraná. Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores – CINFOP. **Projeto Político Pedagógico**. Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública, módulo 3, Curitiba, Editora UFPR, 2005.

DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo, Editora da Cultura, 2003.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: uma metodologia revolucionária. 2005. Disponível em <<http://www.projeto.org.br/tv/prog10/html>>. Acesso em 20/04/2014.

DUARTE, M. F. D. **Educação e empreendedorismo social**: um encontro que (trans)forma cidadãos. Belo Horizonte, 2010. 203 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) – Centro Universitário UNA/ Instituto de Formação Continuada, Pesquisa e Extensão.

FERREIRA, E. B.; GARCIA, S. R. de O. **O Ensino médio integrado à educação profissional: um projeto em construção nos estados do Espírito Santo e do Paraná**. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. (orgs.). Ensino Médio Integrado: Concepções e contradições. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010. p. 148 – 174.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

NOVAK, D. **Levando pessoas com você**: a única maneira de fazer grandes coisas acontecerem. [Tradução Carlos Szlak]. São Paulo: HSM Editora, 2014.

PEDRO, A. M. **Procedimentos para integrar os conceitos de empreendedorismo no ensino fundamental**. Florianópolis, 2007. 125 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

