

## O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores

Palestra proferida no Seminário "A Universidade Formando Empreendedores"

Louis Jacques Filion

Escola de Altos Estudos Comerciais (H.E.C) de Montreal

Dois loucos não sabiam que era impossível realizar a tarefa, decidiram então realizá-la.

Mark Twain

### Introdução

Durante as duas últimas décadas, fomos testemunhas da extraordinária evolução de cursos e programas sobre empreendedorismo em todos os níveis do ensino de quase todos os países. Na América do Norte, não existe praticamente mais nenhuma instituição de ensino superior que não apresente, em seu currículo, ao menos um curso de empreendedorismo (Vesper e Gartner, 1999). Este fenômeno se explica por diferentes razões mas decorre, sobretudo, da necessidade das pessoas de se prepararem melhor antes de se lançarem no mercado por conta própria.

Iniciada nos anos 70, essa tendência, vem se afirmando há duas décadas. O número de pequenas empresas e de trabalhadores autônomos aumenta a cada ano. No Canadá, no final de 1998, 17% da mão de obra era composta de trabalhadores autônomos. Prevê-se que essa taxa se elevará a 20% no ano 2005 ("Small Business Quaterly", 1998). Cerca de 50% do PIB do país é hoje gerado pelas PME.

A partir da conceituação canadense, que define como PME toda empresa que emprega até 100 pessoas, 98% das empresas canadenses são PME. Destas, 75% têm menos de 5 empregados e 90% delas menos de 20. Entre 1980 e 1998, houve um aumento de 20% de PME no Canadá. 75% dos empregos criados

encontram-se no setor terciário. Cabe ressaltar que as empresas dirigidas por mulheres aumentaram de 10% a 30% durante os últimos 20 anos. 90% dessas empresas empregam menos de 10 pessoas e cerca de 50% delas são de comércio varejista.

O fenômeno empresarial mais marcante da última década é, sem dúvida, o crescimento do trabalho autônomo. Entre 1976 e 1988, 35% dos empregos criados foram de trabalhadores autônomos, entre 1989 e 1998, esta taxa se elevou a 74%. De 1995 a 1997, 70% dos empregos criados no Quebec, foram de trabalhadores autônomos (sem empregados). Entre 1976 e 1996, percebe-se mais uma vez a evolução da participação das mulheres, que passou de 19,6% para 31,2% nesta categoria de emprego. (Matte, 1998).

As demandas por educação e formação empreendedora não advêm somente das pessoas que desejam se lançar no mundo dos negócios por conta própria. Dizem respeito igualmente a todas as áreas das ciências humanas e administrativas. Por exemplo, é imprescindível instaurar várias mudanças estruturais, com vistas a melhorar o apoio à iniciativa empreendedora. Os organismos e os ministérios que oferecem programas de apoio são muitos mas não podem recrutar pessoas que realmente conheçam os assuntos e tenham uma formação suficientemente sólida na matéria. Os técnicos que oferecem apoio, os funcionários dos órgãos como o SEBRAE, aqueles dos ministérios e organismos governamentais vinculados à economia, os graduados de todas as áreas que farão carreira nas grandes organizações, devem cada vez mais sua evolução à compreensão de que a grande maioria de sua clientela, é composta de trabalhadores autônomos, pequenos empreendedores e pequenos e médios empresários.

O aprofundamento dos estudos sobre empreendedorismo, permite elaborar sistemas de transferência do conhecimento que nos fazem entrar na era da sociedade do aprendizado. Assim, seria interessante, por exemplo, pensar em formas econômicas de apoio aos trabalhadores autônomos e às pequenas empresas através do estabelecimento de sistemas de credenciamento de consultores especializados. Estes últimos fariam um curso de formação ministrado por pesquisadores universitários, com duração de 2 ou 3 dias, ao cabo do qual

estariam por sua vez aptos a dar cursos de formação e fazer apresentações sobre os temas estudados. Poder-se-ia, desta maneira, estabelecer cadeias de transferência de conhecimento retroativas entre futuros empresários, conselheiros especializados em gestão e pesquisadores. Os custos decorrentes seriam relativamente pouco elevados, se comparados àqueles que seriam cobrados se fossem usadas as estruturas extremamente burocratizadas que hoje operam na maioria dos estados. Isto permitiria conquistar uma clientela diferente e propiciar o intercâmbio do conhecimento e das técnicas de negociação.

Antes de entrar no tema da educação para o empreendedorismo propriamente dita, permitam-me responder a duas perguntas que sempre me são feitas quando estou no Brasil: como conceituar o empreendedorismo e quais foram as minhas contribuições para as pesquisas sobre o tema? Tentarei ser o mais breve possível ao responder.

#### O conceito de empreendedorismo

Desde o início dos anos 80, mais de 300 livros e 100 artigos são publicados a cada ano, em uma centena de revistas, dentre as quais, umas 20 são especializadas em empreendedorismo e em PME. Permitam-me apresentar um breve histórico da evolução do conceito de empreendedorismo.

À primeira vista, esse campo do conhecimento traduz uma excepcional diversidade conceitual. No princípio dos anos 80, um primeiro exame crítico da documentação então disponível, me levou a selecionar tão somente cerca de 1000 publicações e uma centena de definições sobre o empreendedor e o empreendedorismo (Filion, 1988). Um estudo mais profundo revelou no entanto que a diversidade talvez não fosse tão expressiva quanto parecia numa primeira leitura. De fato, a análise do conteúdo das definições demonstra a influência das disciplinas de base na conceituação do empreendedor. Aqui cabe a pergunta: que conceituação seria a mais adequada? Esta variou ao longo das últimas décadas, em decorrência da existência de diversas correntes de pensamento. No começo

porém, por volta do início do século XVIII, aflorou a escola do "pensamento econômico".

Os economistas

Na realidade, os pesquisadores do empreendedorismo concordam em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon, que era um banqueiro no século XVIII mas que hoje seria qualificado de investidor em capital de risco. O interesse de Cantillon pelos empreendedores não era um fenômeno isolado na época. Este interesse harmonizava-se com o ideário dos pensadores liberais da época que exigiam, entre outros, liberdade plena para que cada um pudesse tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho. Tratava-se também de uma corrente de pensamento que antecedeu aos fisiocratas, como Quesnay, Turgot, Morellet, Trudaine... Cantillon vivia em Paris mas era irlandês. No Reino Unido, nascia a revolução industrial. Cantillon buscava nichos de mercado para investimentos lucrativos. Diante desse quadro, a análise do risco era central para a tomada de decisão. Para ele, o empreendedor era aquele que comprava matéria prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto. Ele entendia, no fundo, que se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorreria porque ele havia inovado: fizera algo de novo e de diferente.

Um século mais tarde, Say estabeleceu uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Jean Baptiste Say (1996), grande admirador da revolução industrial britânica, fenômeno que ele gostaria de ter visto aplicado na França, pode ser identificado como o pai do que hoje se convencionou chamar de empreendedorismo. Devemos, porém, creditar a Schumpeter a consolidação do conceito dessa disciplina. Ele associou muito claramente o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar coisas novas e diferentes. Mas o empreendedor de Schumpeter tem pouco a ver com os empreendedores que estudamos hoje em dia. Este último tem o papel de atuar como empreendedor dentro de uma organização, e o denominamos "intra-empreendedor". Aliás, Baumol (1993) estabeleceu uma clara diferença entre empreendedor organizador de empresa e o empreendedor inovador. Vários economistas tais como Knight,

Kirzner e Casson, se interessaram pelo fenômeno do empreendedor. Para os economistas, o empreendedorismo é uma função. Cabe mencionar as discórdias existentes sobre o tema, tanto entre os economistas quanto entre profissionais de outras áreas. Vários tentaram teorizar em torno do fenômeno, mas não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que reúna consenso, nem modelo econômico que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente quantificável.

### Os Behavioristas

Desde os anos 70 até meados dos anos 80, foram os behavioristas que dominaram a área do empreendedorismo. Esta hegemonia, que coincidia com o progresso das ciências do comportamento, resultava, em parte, dos trabalhos de David McClelland. Levado a interrogar-se sobre o declínio relativo dos americanos face aos soviéticos durante os anos 50, McClelland (1976) analisou os fatores que explicam o apogeu e o declínio das civilizações. Concluiu que as gerações que precediam o apogeu foram fortemente influenciadas por modelos, heróis que haviam sido personagens populares na literatura e com os quais os jovens se identificavam. Criou-se, assim, um efeito de emulação, aumentando a necessidade de conquistas entre estes jovens para poderem se aproximar desses heróis da literatura. A partir dessas pesquisas, o papel dos modelos ocupa um lugar preponderante no estudo do empreendedorismo. A questão central dos behavioristas consiste em saber "quem é o empreendedor?" Até os anos 90, houve uma proliferação das pesquisas sobre as características e os traços de personalidade dos empreendedores. Muito embora os resultados tenham sido surpreendentes, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor. Na verdade, essas pesquisas mostram resultados muito contraditórios.

A esse respeito, desejaria fazer algumas observações. A variedade de fórmulas estudadas em cada pesquisa pode levar à identificação de certos problemas. As pessoas mudam segundo os contextos e as circunstâncias às quais são expostas: os perfis de comportamento não são necessariamente estáticos. Por exemplo, as

amostras que estudam o perfil de trabalhadores autônomos, recém ingressados nos negócios, são necessariamente diferentes daquelas dos empreendedores já estabelecidos, cujos negócios vêm crescendo há mais de 20 anos. Ademais, é difícil elaborar perfis-tipo sem antes estabelecer distinções entre as categorias e tipologias empreendedoras. Por exemplo, cabe distinguir entre empreendedores artesãos e empreendedores do mundo dos negócios, entre empreendedores operadores e empreendedores visionários, entre trabalhadores autônomos e dirigentes de empresas familiares.

Freqüentemente associa-se o empreendedor à criatividade. A esse respeito, farei um comentário que talvez surpreenda: muitas vezes é a necessidade ou uma cultura empreendedora inserida em determinado contexto que leva o empreendedor potencial a desenvolver a sua criatividade. O potencial criativo já existia, como existe em muitos de nós, mas foram as circunstâncias que estimularam o seu surgimento e, freqüentemente, isso ocorre quando a pessoa ainda é jovem. Quando isso acontece, o jovem desenvolve este potencial e aprende aos poucos a melhor tirar proveito dele. A função criou o órgão. Ao acompanhar-se a trajetória de vários empreendedores, ficou claro que, para alcançar o sucesso, estes tiveram que aprender a dominar melhor as competências adquiridas em cada um dos estágios da evolução de seu sistema de atividades, e estes sistemas de atividades variam de acordo com as diferentes categorias e tipos.

Os outros

Há uma década, os pesquisadores de todas as áreas apostaram no empreendedorismo. Na segunda metade dos anos 80, vários pesquisadores recolocaram em questão a importância de se continuar a desenvolver tantas pesquisas para se saber "quem é o empreendedor?" Eles propuseram que a questão central da pesquisa fosse: "o que faz um empreendedor?" De qualquer forma, o final dos anos 80 marca uma virada, com a qual o empreendedorismo se torna um tema de estudos em quase todas as áreas do conhecimento.

Encontramos abaixo, no quadro 1, 25 temas que mais comumente suscitaram pesquisas sobre empreendedorismo ao longo dos anos 90.

#### Quadro 1

Temas principais da pesquisa sobre empreendedorismo

- Características comportamentais dos empreendedores
- Características econômicas e demográficas das PME
- Empreendedorismo e PME nos países em desenvolvimento
- Características gerenciais dos empreendedores
- Processo empreendedor
- Criação de empresas
- Desenvolvimento de empresas
- Capitais de risco e financiamento das PME
- Administração de empresas, levantamento, aquisições
- Empresas de alta tecnologia
- Estratégias de crescimento da empresa empreendedora
- Parceria estratégica
- Empreendedorismo corporativo ou "intra-empreendedorismo"
- Empresas familiares
- Trabalho autônomo
- Incubadoras e sistemas de apoio ao empreendedorismo
- Redes
- Fatores que influenciam a criação e o desenvolvimento de empresas
- Políticas governamentais e criação de empresas
- Mulheres, grupos minoritários, grupos étnicos e o empreendedorismo
- Educação empreendedora
- Pesquisa e empreendedorismo
- Estudos culturais comparativos
- Empreendedorismo e sociedade

- Franquias

Filion, 1997 : 142

Cabe mencionar que a ausência de consenso existe também no que diz respeito às áreas ligadas ao empreendedorismo, tais como empresas familiares, o "intra-empendedorismo", as PME e outros. Por exemplo, em um texto publicado em 1990, levantei cerca de 75 definições diferentes de PME somente no Quebec, sem contar as diferenças existentes entre as definições do Governo Federal e dos Governos de cada uma das províncias do Canadá. Cada ministério ou organismo público, no Canadá e no Quebec, tem sua própria definição de PME. O mesmo ocorre em outros lugares do mundo (Filion, 1990a).

Assim, há ainda uma longa trajetória a ser percorrida no mundo do empreendedorismo e da PME, tanto na prática quanto na teoria. Existem enormes possibilidades mas pouco consenso, bem como uma enorme diversidade de abordagens e de metodologias nos sub-temas de interesse. Uma massa crítica de pesquisadores da matéria está em busca de instrumentos e de abordagens muito concretas para formar empreendedores operacionais. Em todas as funções da gestão e em quase todos os campos de estudos e disciplinas, há pessoas que incorporam-se às fileiras do empreendedorismo e trabalham nele a partir de culturas e abordagens muito diferenciadas. Em meio a essa disparidade, há elementos de coincidência. O empreendedorismo tem a particularidade de reunir idéias oriundas de especialistas das ciências humanas e administrativas, criando intercâmbios inusitados. É, assim, um terreno privilegiado para esses intercâmbios e para as práticas multidisciplinares nas ciências administrativas. Essas contribuições das diversas áreas do conhecimento permitem vislumbrar intercâmbios extremamente férteis e criativos (ver:Filion, 1998a e b; 1999b).

A pesquisa sobre empreendedorismo

Iniciar-se na pesquisa no campo do empreendedorismo, é como entrar dentro de um imenso bazar. Encontra-se de tudo, para todos. Mas como encontrar o que mais nos convém e que elementos serão de maior utilidade para o projeto que se quer realizar? A maioria dos pesquisadores especializou-se em outras disciplinas. Foi somente a partir dos anos 80 que se formaram doutores em empreendedorismo propriamente dito. Observando-se o campo do empreendedorismo, constata-se que a grande maioria dos pesquisadores está classificada dentro de uma das 3 categorias seguintes, de acordo com o cliente de sua pesquisa: 1) o cliente é um pesquisador universitário; 2) o cliente é um empreendedor operacional; 3) o cliente concebe políticas públicas (organismos de estado e para-estatais). A origem de sua clientela pode ser explicada não apenas pela trajetória do pesquisador, mas também pela disciplina que ele escolheu estudar. Por exemplo, os pesquisadores do empreendedorismo oriundos das ciências econômicas contam geralmente com mais clientes que concebem políticas públicas que os pesquisadores que provêm de outras disciplinas.

Quando se escuta dizer que um pesquisador considera hermética determinada pesquisa e pergunta a quem se destina, trata-se provavelmente de um pesquisador cujo cliente principal é um empreendedor operacional, mas que está fazendo um comentário sobre uma pesquisa realizada por um pesquisador cujo cliente é um pesquisador universitário ou um concebedor de políticas públicas. Quando se escuta dizer que uma pesquisa está mal estruturada, trata-se provavelmente do comentário de um pesquisador cujo cliente habitual é um pesquisador universitário ou um concebedor de políticas públicas, mas que está comentando uma pesquisa cujo cliente é um empreendedor operacional.

No meu caso, o cliente objeto da pesquisa é uma pessoa que deseja se tornar ou já é empreendedora, mas quer melhorar a sua performance. Nesse caso, a tese a ser privilegiada pode se resumir da seguinte maneira: "Como pensa o empreendedor que organiza seu sistema de atividades?" Como se estrutura seu pensamento para definir um sistema de atividades empreendedora?" Várias grades permitem categorizar as pesquisas sobre ciências humanas e administrativas. Aquela criada por Burrell e Morgan (1979) é particularmente útil.

Ela divide os pesquisadores em quadrantes: o humanismo radical, o estruturalismo radical, o funcionalismo e o interpretativo. Esta grade estabelece uma distinção entre os métodos de análise das teorias sociais, separando as abordagens subjetivas das objetivas. O que é "objetivo" apresenta geralmente menos riscos, pois pode ser mais facilmente medido. Tal circunstância permite definir as categorias subjetivas, maximizando, assim, as possibilidades de teorização. Como quase todo mundo se dedicava a esse tipo de pesquisa quando resolvi fazer pesquisa sobre empreendedorismo, decidi pesquisar outra coisa. De fato, já existiam várias excelentes pesquisas sobre o mundo do empreendedor, pesquisas que nos informam e melhoram nosso conhecimento, mas quase nenhuma delas tinha como tema o modo de pensar do empreendedor. Na época, eu buscava identificar uma maneira de abordar o tema que permitisse ao futuro empreendedor melhor estruturar seu pensamento de modo que seu potencial fosse otimizado na prática do empreendedorismo. Eu buscava uma abordagem que permitisse elaborar estruturas de pensamento que facilitassem o aprendizado de uma profissão, mais especificamente, da profissão de empreendedor. Isto permitiria também integrar e melhor utilizar os conhecimentos e o saber oriundos das pesquisas positivistas, em benefício da prática daquela profissão. Minha meta era encontrar uma ou mais maneiras de abordar o tema que fossem complementares àquelas tradicionalmente utilizadas em nosso campo de estudo. A metodologia dos sistemas flexíveis, desenvolvida por Peter Checkland na Inglaterra, me pareceu permitir uma abordagem interessante para melhor estruturar os meios utilizados no empreendedorismo. A metodologia de Checkland, comumente chamada SSM ("Soft Systems Methodology"), foi concebida para estruturar um método de ação para situações complexas e difíceis. Ela engloba sete etapas interligadas, sendo 2 - as etapas de nº. 3 e 4 - se apoiam em modos de pensamento sistêmico. Essas 7 etapas aparecem no quadro 2 abaixo.

## Quadro 2

Sete etapas da metodologia dos sistemas flexíveis de Checkland

1. A situação ainda não estruturada que traz o problema
2. A situação problemática expressa
3. Enunciados de base dos sistemas pertinentes
4. Modelos conceituais
5. Comparação entre 4 e 2
6. Mudanças desejáveis e possíveis
7. Ação para melhorar a situação problemática

Checkland, 1981 : 163

Esta metodologia é útil sobretudo para que administradores possam estabelecer correlações em situações complexas e difíceis. Ela foi concebida como sistema de auto-aprendizado. Este método não havia servido, até então, a outros fins que aquele para o qual havia sido concebido: propiciar a um agente organizacional, um instrumento de reflexão para melhor organizar seu pensamento e eventualmente a ação seguinte. Utilizei esse método de modo empírico, com vistas a reconstituir os fatores que são a base dos sistemas dos empreendedores e de sua evolução. Tratava-se de cartografar, a posteriori, o modelo sistêmico, implícito ou explícito, que havia sido elaborado para conceber e instaurar um sistema de atividades empreendedora. Foi assim que fui levado a circunscrever um processo visionário (Filion, 1990b; 1991; 1993b). Hoje, os processos empreendedores e visionários tornaram-se domínios comuns de nossa pesquisa. Mas o que foi encontrado até aqui a esse respeito permanece embrionário, mesmo que o tema esteja na moda. Das centenas de artigos publicados sobre visão empreendedora, apenas alguns decorrem de pesquisas um pouco mais aprofundadas. Aliás, existe uma confusão no que diz respeito à definição do termo "visão". A maioria das pessoas que utilizam o termo "visão" o fazem no sentido da imagem, maneira de ver ou de conceber determinado fenômeno e não no sentido de uma projeção de uma imagem desejada e buscada para o futuro.

Além da concepção de uma metodologia de pesquisa empírica, minha principal contribuição reside, eu penso, nas demonstrações inter-relacionadas entre os

elementos do pensamento sistêmico dos atores estudados e como eles se relacionam entre si para explicar seu aprendizado e sua progressão. De fato, a análise minuciosa das atividades dos atores empreendedores e sua classificação em categorias revelou as inter-relações entre essas atividades e três níveis relacionais distintos: primário, secundário e terciário. O nível primário é aquele do círculo de pessoas próximas: é o da influência exercida sobre as pessoas. O nível secundário é o da rede dos negócios: a rede trabalha para que as coisas se realizem. Mas os empreendedores dedicam muito tempo a relacionamentos que não podem ser enquadrados nem no primeiro, nem no segundo nível. Por exemplo, eles discutem com os clientes e fornecedores, participam de exposições industriais. Assim o terceiro nível de relacionamento é o do aprendizado: o que prepara para conceber a ação. Existem graus de influência de um nível a outro. O que parece ser muito particular aos empreendedores em crescimento, é o aprendizado por antecipação, isto é, eles aprendem e procuram aprender o que necessitam saber em função do que eles prevêem que farão. Assim, o sistema de atividades do empreendedor não consiste apenas em definir contextos e encontrar fios condutores para o que desejam realizar, mas também em adquirir conhecimentos que lhe permitam trabalhar melhor.

Se, durante vários anos estudei particularmente o caso dos empreendedores de sucesso e em plena evolução, estudei também, várias pesquisas sobre outras categorias de empreendedorismo e os trabalhadores autônomos. Quanto mais minhas pesquisas sobre empreendedores avançavam, mais eu descobria a importância das categorias e das tipologias necessárias para melhor compreender os sistemas de atividades em questão (Filion, 1998c; 1999a). Por exemplo, a grande confusão que cerca a definição dos trabalhadores autônomos atribui-se, em grande parte, ao fato de não distinguirmos os autônomos voluntários dos involuntários. Se esta distinção fosse estabelecida claramente pelas pessoas que trabalham em organismos de apoio, seria muito mais fácil interagir e organizar sistemas de apoio e estruturar os quadros necessários.

Considerado do ponto de vista do sistema de atividade, o empreendedor é aquele que define contextos organizacionais em torno de fios condutores por ele

estabelecidos. Existe uma grande demanda de pesquisas sobre os modelos reflexivos e cognitivos que nos permitirão melhor compreender tanto os fundamentos quanto as diversas etapas da evolução do empreendedor. As abordagens sobre sistemas, cartografia cognitiva e outros paradigmas subjetivistas, oferecem possíveis caminhos. Pode-se entrever também caminhos no futuro dentro da concepção de novas linguagens, como a da "meta-modelização". Existe ampla gama de assuntos que levam à pesquisa em empreendedorismo, assuntos tão elementares como o que se refere às ferramentas necessárias para progredir melhor e mais rapidamente no campo das análises setoriais. Devemos também aumentar o conhecimento sobre temas como a identificação de oportunidades de negócios, um assunto fundamental para o empreendedor mas que, paradoxalmente, inspirou muito poucas pesquisas até hoje. Outro exemplo ilustrativo diz respeito ao fato de que, dos 500 artigos publicados desde 1981, apenas um artigo sobre a cultura organizacional das empresas dirigidas por empreendedores foi resgatado nas das Atas do famoso colóquio de Babson.

Desafios não faltam para os pesquisadores emergentes, particularmente para aqueles que estarão aptos a integrar, em suas abordagens e metodologias de pesquisa, a cultura e as características empreendedoras que representam a inovação e o componente de risco que inevitavelmente acompanha esta última. Há nesse terreno possibilidades promissoras. Do contrário, se persistirmos na utilização das mesmas ferramentas, continuaremos a encontrar os mesmos resultados.

### O ensino e o empreendedorismo

A maneira de encarar uma matéria varia sem dúvida de uma pessoa a outra mas a vivência da disciplina também faz a diferença. Em empreendedorismo, algumas questões quase sempre surgem: pode-se ensinar o empreendedorismo? É possível aprender a ser um empreendedor na Universidade? Quem é o melhor

professor da matéria, um pesquisador universitário ou aquele que pratica o empreendedorismo?

A pesquisa mostra que os "modelos de influência" são de grande importância para explicar os comportamentos empreendedores. Dessa forma, a maioria dos empreendedores se tornou empreendedor graças à influência de um modelo no seu meio familiar ou próximo, um modelo com o qual ele quis se identificar. Os empreendedores adquiriram, então, uma cultura empreendedora pela prática, por assim dizer, no seio da família.

Mas o que caracteriza o empreendedor e o diferencia dos outros atores organizacionais e sociais? Desde Schumpeter, a teoria diz que o empreendedor é uma pessoa apta a realizar inovações, fazer coisas diferentes. Isso exige um comportamento pró-ativo e criativo. O empreendedor deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado.

Uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro (Filion, 1999c). O empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir. Assim, a essência do trabalho do empreendedor consiste em definir contextos, o que exige uma análise e imaginação, um equilíbrio entre as funções do lado direito e do lado esquerdo do cérebro. No entanto, nosso sistema escolar é concebido para aprender a dominar as questões analíticas, aquelas que estão ligadas ao lado esquerdo do cérebro. O estudante passa anos, do primário à Universidade, numa relação quase de passividade com relação ao aprendizado. Dessa forma, ele evolui dentro de um sistema onde os pontos de referência foram tão bem estabelecidos que ele se sente inseguro no momento em que se encontra dentro de um sistema onde tudo não está claramente definido. Além disso, o "savoir-vivre" ou seja, o conhecimento tácito existente na empresa (intuição, regras não escritas,...) e o "savoir-faire", ou o conhecimento explícito de uma organização (projetos técnicos, manuais, bancos de dados,...) são a base da decisão e do sucesso empreendedor. No entanto,

como o nosso sistema escolar valoriza apenas o aprendizado do saber, o aprendizado do "savoir-être" e do "savoir-faire" fica relegado a um segundo plano. Contudo, os estudantes de empreendedorismo que seguem um curso para a criação de empresa têm decisões a tomar a cada semana, o que exige muita reflexão e, na maioria das vezes, um acompanhamento pessoal.

Para saber se o empreendedorismo pode ser ensinado, devemos adaptar a abordagem pedagógica à lógica de cada disciplina ou campo de estudo. A meu ver, não se pode ensinar empreendedorismo como se ensina outras matérias (Filion, 1994). Mas o empreendedorismo se aprende. É possível conceber programas e cursos como sistemas de aprendizado adaptados à lógica desse campo de estudo. A abordagem aqui deve levar o aluno a definir e estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução. Estes são desafios pedagógicos interessantes.

Os estudantes que se matriculam nesses cursos não querem todos se tornar empreendedores, mas vários querem simplesmente descobrir o mundo do empreendedor. Assim, estabelecemos distinções entre as categorias de cursos que tratam ora da sensibilização, ora das práticas de gestão. Portanto, estamos hoje aptos a instituir certificados e diplomas nesse campo. Mas é difícil fazê-lo sem um bom sistema de acompanhamento. Por outro lado, encontramos em diversos cursos sobre empreendedorismo, estudos de casos, trabalhos de campo e suas inter-relações com aqueles que praticam o empreendedorismo. Devemos também considerar que o empreendedorismo se tornou um campo de estudo que se subdivide em áreas como PME e gestão da PME, empresa familiar, trabalho autônomo, práticas intra-empendedoras, criação e início de operação de empresas, apoio ao empreendedorismo e outros.

O empreendedorismo parte de contextos culturais que se desenvolvem em torno de empreendedores que dirigem pequenas empresas. Para que os estudantes sejam mais bem preparados para assumirem o papel de empreendedores, eles deveriam manter contatos freqüentes com empreendedores de seu círculo próximo durante o primário e o segundo grau. Há cem anos, a criação de escolas e o fenômeno da educação para as massas teve como resultado separar o

aprendizado de seu contexto e de sua aplicação prática. No entanto, uma sociedade empreendedora supõe necessariamente ligações estreitas entre os meios culturais e suas pequenas empresas, ligações entre professores de todos os níveis com aqueles que praticam o empreendedorismo, para que sejam concebidos cursos a partir de modelos mais facilmente compreensíveis. Dessa forma, se nos perguntamos quem, do pesquisador àquele que pratica o empreendedorismo está mais bem preparado para ensinar a disciplina, eu diria: uma mistura dos dois. Aliás, vários pesquisadores se interessaram pela questão. Eles acharam que, entre professores universitários e empreendedores, os interesses e os estilos de aprendizado eram muito diferentes. Dessa forma, os universitários tendem a privilegiar elementos de conceitualização e de abstração, enquanto que os empreendedores preferem geralmente o mais concreto.

As pesquisas mostram que não existe nenhuma ligação entre o nível de aprendizado escolar e o sucesso nos negócios. De fato, algumas pesquisas revelaram até uma correlação inversa:

quanto mais aumenta o nível escolar, mais diminui o nível de sucesso. Mas, a meu ver, essas pesquisas não são conclusivas, sobretudo porque boa parte dos empreendedores com muita escolaridade trabalha em áreas vinculadas à tecnologia nas quais as condições de sucesso e de fracasso são muito variadas. A questão exige portanto prudência pois as noções de sucesso e de fracasso são definidas hoje dentro de critérios extremamente variáveis. Por exemplo, a medida do sucesso de 20% a 25% dos trabalhadores autônomos voluntários estudados durante os cinco últimos anos está fundamentada em critérios diferentes daqueles que são geralmente reconhecidos na nossa sociedade. De fato, o sucesso está freqüentemente ligado a sinais tangíveis de riqueza e de status como o lugar onde mora (residência principal ou secundária), a marca do carro, as relações sociais, etc. Hoje, a tendência entre os universitários, particularmente, é definir o sucesso de acordo com critérios de realização própria, onde as palavras-chave não são mais acumulação e status, mas equilíbrio de qualidade de vida .

Nenhuma pesquisa apontou para uma relação de causa e efeito entre o plano de negócios e o sucesso de uma nova empresa. No entanto, é preciso fazer algumas

nuances. Pesquisas sobre vários milhares de criadores de empresas mostraram que, das pessoas que se lançaram nos negócios rapidamente, atrás de uma oportunidade bem identificada mas sem grande preparação, somente 40% ainda controlavam seus negócios cinco anos depois. Por outro lado, 80% daquelas que dedicaram ao menos seis meses de preparação a seu projeto, também continuavam com seu negócio cinco anos depois. No Centro da Empresa e da Inovação de Montreal, essa porcentagem atinge os 85% dos indivíduos que passaram por todas as etapas de preparação para a criação da empresa, sobretudo porque seu projeto estava mais bem concebido. Esses empreendedores dedicaram tempo para trabalhar os cenários e entrar em falência no papel várias vezes, com vistas a melhor elaborar um plano que minimiza o risco ao enfrentar momentos difíceis. Cabe mencionar também que a maior segurança de sucesso está na experiência dos negócios, sobretudo no conhecimento do assunto no qual se está lançando.

O ensino do empreendedorismo apresenta desafios fascinantes nos próximos anos. Um dos principais desafios está na necessidade de aplicar ao ensino e às etapas do aprendizado, aquilo que é o cerne de nossa atividade: a inovação. É preciso introduzir cada vez mais, graduações nos sistemas de aprendizado vinculados às atividades empreendedoras. Há dez ou quinze anos atrás, a educação empreendedora centrava-se no plano dos negócios. Já nos dias de hoje o plano dos negócios é utilizado cada vez mais como etapa conclusiva.

## Reflexões em torno da profissão de professor-pesquisador

### As tensões

Na maioria dos casos, chegamos à carreira acadêmica movidos por um assunto específico que desejávamos aprofundar, associado a outros assuntos que emergiam com o tempo. Alguns encontraram seus temas de interesse durante o percurso. Não é que falem temas interessantes para a pesquisa. Existe, porém, uma tensão permanente entre as necessidades de curto prazo e a pesquisa

fundamental. O professor-pesquisador deve habituar-se a viver com estas tensões. Por exemplo: eu tive escolhas difíceis a fazer entre realizar pesquisas sobre o trabalho autônomo ou aprofundar pesquisas sobre sistemas de atividades empreendedoras. Optei pela primeira alternativa, buscando combiná-la com a segunda, pois me parecia imprescindível que alguém se interessasse por um fenômeno tão crucial quanto é a questão do trabalho autônomo no Quebec e no Canadá.

Outras tensões existem entre adeptos dos métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Essas tensões reduziram-se, porém, no passado recente. Há cada vez mais publicações redigidas com base em métodos qualitativos. Eu comparo freqüentemente a perspectiva quantitativa e qualitativa às grandes e pequenas empresas. Assim, no caso de uma grande empresa, sabemos o que esperar de uma metodologia quantitativa, ainda que ela apresente limitações. Por outro lado, não sabemos o que esperar de uma metodologia qualitativa, ainda que ela tenha sido concebida porque as metodologias existentes não conduziam aos objetivos desejados. Propus o recurso à "contingência" tanto na escolha das metodologias de pesquisa (Filion, 1993 a) como na concepção de casos, sempre de acordo com os objetivos e temas em causa. Na verdade, as tensões decorrem de um trabalho realizado em torno daquilo que é novo e daquilo que é diferente. Essa é uma das dimensões com as quais o pesquisador deve acostumar-se a viver. Quando chegamos a um novo conceito, uma nova perspectiva, é preciso encontrar estratégias para torná-las aceitáveis e saber reduzir os estados de tensão. Por outro lado, também faz parte de nossa especialidade, criar tensões, uma vez que a pesquisa resulta freqüentemente em mudança e esta última dificilmente aflora sem um mínimo de tensão. É preciso aprender a lidar com elas.

#### A diversidade dos papéis do professor-pesquisador em empreendedorismo

O papel clássico do professor-pesquisador universitário consiste em preparar o curso, ensinar, corrigir os trabalhos dos estudantes, dirigir os trabalhos de pesquisa dos estudantes do segundo e terceiro ciclo e de reunir-se com os

estudantes. O professor também desempenha um papel de pesquisador. Nesse papel, ele prepara projetos de pesquisa, busca financiamento, realiza suas pesquisas, redige sinopses das pesquisas, artigos e livros. Também será convidado a fazer parte de Conselhos na instituição onde trabalha bem como representá-la perante outras instituições, como por exemplo, na condição de membro do comitê de avaliação de teses de doutorado ou de comissões de promoções e outras.

Além desses papéis clássicos, o professor de empreendedorismo também assumirá funções no âmbito de sua comunidade de negócios. Será convidado a participar de júris de concursos de gala de empresas, a elaborar projetos de apoio ao empreendedorismo para ministérios e órgãos públicos a conceber políticas e práticas para aqueles que apoiam o empreendedorismo. No meu caso, eu dedico tempo aos meios de imprensa escrita e eletrônica interessados em conhecer melhor o papel das PME e dos trabalhadores autônomos na economia. Também dedico boa parte de meu tempo aos inúmeros visitantes estrangeiros e representantes do meio empresarial que me consultam em busca de opiniões e conselhos. Tais demandas recaem sobre grande parte dos profissionais neste campo.

Ao professor de empreendedorismo caberá exercer também o papel de "intra-empendedor" para desenvolver e propor novos cursos e programas. Deverá dedicar a seus estudantes mais tempo que o usual e comportar-se como uma espécie de mentor destes últimos. Em suma, os requisitos dos papéis a serem desempenhados são multifacetados e demandam tanto uma formação acadêmica como a de um operador do setor privado. Aliás, os professores de empreendedorismo são freqüentemente considerados pelos seus colegas do meio acadêmico como operadores e pelos operadores e empreendedores como acadêmicos. Suas atividades distinguem-se daquelas de seus colegas mas são muito similares em ambos os campos de atividade. Tal fenômeno explica em parte a necessidade de reunir a categoria de professor-pesquisador em empreendedorismo em entidades de classe e de promover intercâmbios sobre a multiplicidade dos papéis dessa categoria, que ainda está por ser definida.

## Algumas particularidades do campo do empreendedorismo

### A importância dos colóquios

Uma das particularidades dessa área é a importância que têm os colóquios. Não podemos falar de estudos em empreendedorismo sem antes mencionar os colóquios, pois, é nestas ocasiões que acontecem grande parte dos intercâmbios que influenciam os temas de pesquisa e que são estabelecidas as práticas da educação e da formação. Isso se explica em parte pelo número crescente de novos adeptos que se interessam pelo assunto a cada ano e que querem conhecer quem é quem e quem faz o que. Isso pode também ser explicado pela velocidade das mudanças e a evolução das abordagens, mas sobretudo pela demanda concreta dos professores-pesquisadores, que querem aplicar os últimos desenvolvimentos pedagógicos de uma disciplina onde as novidades são abundantes a cada ano. Em suma, pode-se dizer que os colóquios propiciam a ocasião em que os profissionais se encontram e fazem intercâmbios em um campo de estudo em plena expansão e em vias de se estruturar. Neles, se encontram os profissionais da área, que enfrentam os mesmos problemas e tensões. As lógicas do empreendedorismo implicam um trabalho de desenvolvimento das faculdades de aprendizado, tanto do lado direito quanto do lado esquerdo do cérebro, tanto da imaginação quanto da capacidade analítica. Isso leva o professor ao exercício de papéis diferentes dos papéis universitários clássicos, aos quais fomos habituados nas disciplinas já estabelecidas.

Pode-se mencionar uma centena de colóquios por ano, dos quais, uns vinte são reuniões científicas reconhecidas com comitês de leitura. No entanto, dois colóquios anuais reúnem pesquisadores dos mais ativos, o de Babson, o mais conhecido, que existe desde 1981 e o do CIPE, Conselho internacional da Pequena Empresa, que existe desde 1950. Um colóquio anual se realiza em quase todos os países, reunindo pesquisadores, palestrantes e outras pessoas que trabalham dando apoio aos operadores do campo. No Canada, se realiza o

colóquio anual do CCPME, Conselho Canadense de Empreendedorismo e da PME e o do ASAC (Associação das ciências administrativas do Canadá) que conta com uma divisão em empreendedorismo. Surge a cada ano um número crescente de colóquios específicos, dos quais só participam pessoas convidadas. Um fato interessante é que as Atas do colóquio de Babson eram consideradas até recentemente como sendo uma publicação das mais prestigiosas sobre o assunto e hoje, elas se classificam entre as 5 publicações mais importantes nas pesquisas anuais feita com pesquisadores do assunto através do mundo.

Cabe ressaltar algumas particularidades desses colóquios, que constituem um dos grandes eixos de transmissão de nosso tema. Primeiro, uma das farsas clássicas que circula nos meios é de se dizer: "Nós estamos no colóquio onde finalmente se apresentará um modelo completo, validado empiricamente por amostras e que assumirá o papel de grande modelo científico integrador que nós todos esperamos". Contudo, encontramos várias redes onde se articulam conjuntos relacionais estratificados por temas de interesse e disciplinas de origem. Cabe mencionar que se as abordagens, problemáticas, escolhas de metodologias de pesquisa variam muito, existe também uma grande variação na maneira de conceber a educação. Por exemplo, certas Universidades preferem contratar operadores para dar as aulas e gerir programas, em vez de empregar doutores especializados e envolvidos com pesquisa nesse campo (Vesper e Gartner, 1999). Vamos abrir aqui um parênteses para indicar que existem ainda poucas divisões ou departamentos de empreendedorismo em instituições superiores. O lugar onde se situa o empreendedorismo em uma instituição depende geralmente do campo disciplinar a que se dedica a primeira pessoa que introduziu a matéria na instituição. Nos Estados Unidos, por exemplo, é possível saber onde se situam a maior parte das atividades de empreendedorismo dentro das Universidades? Resposta: na área de marketing, mas são encontradas também em outros departamentos, inclusive nos de economia e de comportamento organizacional. No Quebec, encontramos geralmente o empreendedorismo na divisão ou departamento administrativo, porque todas as Universidades tem um

departamento administrativo, o que não acontece em outros lugares. Cabe mencionar também que, durante a última década, vimos ligações estreitas serem formadas entre a estratégia e o empreendedorismo.

### Os Centros de empreendedorismo

Outra particularidade do empreendedorismo reside no fato de que se trata na maioria das vezes de uma prática que uma pessoa acrescenta àquela que adquiriu como competência e "expertise" de base, ou que ela já pratica. Assim, um número cada vez maior de pessoas e de estudantes se interessam pelo assunto, número este certamente maior que aqueles que estão inscritos em cursos. Estes são motivos que levaram os especialistas da área a encontrar outros meios, além dos cursos e programas, para ir de encontro à demanda dos estudantes. Foi assim que os centros de empreendedorismo nasceram nos Estados Unidos, nos anos 60, e não mais cessaram de se multiplicar desde então. Já durante os anos 80, um grande número de Universidades na Escandinávia e na Grã-Bretanha haviam montado centros semelhantes. Estes últimos visam dois grandes objetivos: sensibilização para o empreendedorismo e apoio aos estudantes e aos funcionários das instituições envolvidas que querem se lançar no campo dos negócios. Estima-se que a sensibilização para o empreendedorismo através de conferências, sessões de informações e outros, atinja 10% dos estudantes que ingressarão no mundo dos negócios nos dez anos que se seguem à obtenção do diploma. Pode-se imaginar o potencial empreendedor que representa uma instituição que acolhe 50 000 estudantes!

Durante os últimos 20 anos, dediquei muito tempo e energia para promover o conceito de centros de empreendedorismo no Quebec e no Canadá. Concebi um primeiro centro do gênero para a rede da Universidade do Quebec, no início dos anos 80. O programa que foi imaginado para financiá-lo chamava-se "ferramentas de gestão". Consistia em organizar estágios para os graduados em PME. Em 1986, concebemos um outro modelo, que nasceu em 1989 e se chamava Centro de Empreendedorismo "Coeur du Quebec". Ao longo de todos esses anos, foram

organizadas sessões de trabalho durante o colóquio anual do CCPME, onde convidávamos pessoas que dirigiam tais centros em outras cidades para trocar experiências. Aprendemos muito sobre as estruturas e atividades desses centros. Aprendemos sobretudo que eles precisam, para funcionar bem, de mecanismos de coordenação que os integrem às instituições das quais são oriundos.

Exigem também o envolvimento de empresários formados pelas instituições envolvidas. Uma das vantagens é que são financiados por ministérios da área econômica e não por ministérios da área de educação, os quais tiveram seus orçamentos diminuídos nos últimos anos. Encontramos hoje 33 centros de empreendedorismo entre os estabelecimentos universitários canadenses.

Estes centros revelaram-se um apoio útil para as pessoas que querem se lançar nos negócios, mas, por outro lado, muitas vezes não conseguem desenvolver, nos atores, aptidões para o empreendedorismo. Foi o que levou a maior parte deles a implantar atividades mais específicas, para que sejam conhecidos no próprio meio em que atuam, como por exemplo "o dia do empreendedor" e até mesmo "a semana do empreendedorismo".

## O regionalismo

O regionalismo é um fenômeno ultrapassado em tempos de globalização, onde eu e muitos de meus colegas trabalhamos em colaboração com nossos pares estrangeiros, nem que seja para saber como se desenvolve o empreendedorismo em outros lugares do mundo. Sempre tive um grande interesse pelo estudo de empreendedores dos quatro cantos do planeta (Filion, 1990b; 1999a). No exterior concedi minhas melhores entrevistas: as mais longas, mais profundas, onde a cumplicidade do empresário em vasculhar o assunto foi a mais evidente, e onde minha presença de espírito foi a mais concentrada no objeto da pesquisa.

De fato, tive a ocasião de realizar numerosas entrevistas de cinco a dez horas de duração, com empreendedores os mais reconhecidos de vários países. As confidências recebidas foram muito instrutivas. Isto me levou a refletir sobre as diferenças de abordagens nesse domínio. Escrevi um artigo sobre o tema

intitulado "o princípio da lupa". Existem níveis de ver as coisas aplicáveis a um tema de estudo. Quanto mais o terreno é estranho a um pesquisador, tanto mais o terreno oferece efeitos enriquecedores (Filion, 1989). De qualquer forma, o estudo de empreendedores oriundos de diferentes contextos traz muitos benefícios, pois permite identificar elementos essenciais e fundamentais da prática empreendedora, comuns a todos os empreendedores.

Por exemplo, os empreendedores no Nepal devem organizar um meio de vida para as tecelãs de tapete que empregam. Assim, para 20 trabalhadoras de uma empresa, encontramos facilmente de 50 a 100 pessoas que vivem no local de trabalho: das crianças aos avós. Essas pessoas falam quase todas o dialeto das montanhas; eles se entendem pouco entre eles e cada um vive em um pequeno território, em cima do telhado ou no interior durante a estação das chuvas. No campo, no Bangladesh e na Índia, o empreendedor tem um papel de apoio social, pois uma parte importante de seu tempo é dedicada à organização da vida comunitária.

Já na África negra, o mundo empresarial é dominado pelas mulheres, no Japão, os homens dominam a vida das empresas. Os empreendedores japoneses que estudei são verdadeiros kamikazes da indústria: raras vezes encontramos seres humanos tão determinados. Além da Ásia, duas outras regiões chamam a atenção pelo crescimento da cultura empreendedora na última década: o Brasil e algumas regiões da Europa Central. Se a educação empreendedora fosse bem organizada, poderíamos ver no Brasil uma eclosão empreendedora como poucas vezes se viu na história. Mesmo no interior do país, existem culturas empreendedoras muito diversas de uma região para a outra. O empreendedorismo não é praticado da mesma forma em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Porto Alegre, em Recife, Ouro Preto e assim por diante.

As culturas empreendedoras são regionais e locais. No entanto, vivemos no mundo, um período de grande urbanização. Não é certo que a configuração das camadas sociais no meio urbano propicie uma transmissão da cultura empreendedora de melhor qualidade. É um fenômeno que precisa ser estudado mais de perto. Outro aspecto a ser considerado: os empreendedores imigrantes.

Em quase todos os países, o número de empreendedores imigrantes é duas vezes maior que o da população autóctone. Como regra geral, os grupos mais empreendedores se encontram nas minorias. Parece ser um mecanismo de proteção e de autodefesa.

### Um programa de empreendedorismo para o Brasil

Há dez anos venho ao Brasil e encontro empreendedores brasileiros, trabalho com brasileiros, acompanho o sistema educacional. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. Creio que o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora. Só os brasileiros têm poder para que isso aconteça. Para tanto, deve-se superar um certo número de obstáculos. Pode-se identificar pelo menos seis deles. Na verdade, não acredito que sejam tão particulares ao Brasil pois são encontrados também em todos os países latinos, inclusive na província do Quebec. Esses obstáculos existiam na Europa e nos Estados Unidos no início do século.

O primeiro deles, é o da autoconfiança. Os brasileiros são capazes de tudo se eles querem. Senna foi campeão do mundo de automobilismo, Pelé foi um dos melhores jogadores de futebol do mundo. Vimos brasileiros serem campeões em todas as áreas. Para entrar na sociedade empreendedora, os brasileiros precisam melhorar sua autoconfiança. O segundo obstáculo é uma consequência do primeiro e consiste na falta de confiança que existe entre os brasileiros. O brasileiro não confia no brasileiro. Mais a autoconfiança aumenta em cada um, mais aumenta a confiança dos outros. O terceiro é a necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil, que correspondem às características profundas da cultura brasileira. Os modelos

organizacionais e sociais são primeiramente culturais. Os modelos brasileiros não virão dos Estados Unidos nem da Europa, mas do Brasil. O quarto diz respeito à disciplina. Ela se torna a condição da superação dos três primeiros obstáculos. Um grande número de brasileiros é capaz disso. É uma questão de tempo e de método. O quinto se refere à necessidade de compartilhamento. Existe ainda um grande número de pessoas que pensa que tem que enriquecer a qualquer custo. É necessário saber compartilhar. Se não dividimos, todo o mundo perde pois as diferenças de riquezas acabam por justificar o roubo e a violência nas camadas mais pobres. Os mais ricos têm um preço enorme a pagar que é a perda da segurança pessoal e da qualidade de vida que a acompanha. Percebe-se que a educação constitui o principal meio para vencer os obstáculos. Percebe-se também que é nos outros níveis do sistema educacional que o trabalho deve intensificar-se, pois geralmente os obstáculos são vencidos por pessoas que têm formação superior. O último obstáculo é o da burocracia. As pessoas acreditam que foram os Governos que criaram esta última. Mas os Governos são compostos por pessoas que representam culturas, maneiras de se relacionar aos outros. Creio que este sexto obstáculo está ligado aos cinco primeiros e, em parte, é a consequência deles. O Brasil deve se libertar deste obstáculo, que permanece ainda como herança européia. Quanto mais as pessoas são auto-confiantes e confiam naqueles que as cercam, menos sente-se a necessidade de burocracia e de controle que as acompanha. Gostaria, contudo, de terminar sugerindo algumas ações mais precisas que poderiam ser implementadas, para apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. Este programa sobre empreendedorismo aparece no quadro 3 abaixo. Segue-se um detalhamento do quadro.

### Quadro 3

#### Programa sobre empreendedorismo para o Brasil

1. Programa nacional de sensibilização ao empreendedorismo
2. Programa nacional de educação empreendedora para todos os níveis escolares
3. Fundação de amparo ao ensino do empreendedorismo
4. Empresa estatal de amparo ao desenvolvimento do empreendedorismo
5. Entidades de classe empreendedora

#### 1. Programa nacional de sensibilização ao empreendedorismo

O Presidente da Finlândia convocou um grupo de trabalho a desenvolver uma série de ações com vistas a estimular e apoiar o empreendedorismo. Iniciativas semelhantes foram desenvolvidas

por outros Chefes de Estado. Desde a Segunda Guerra mundial, quase todos os Presidentes americanos propiciaram a realização de colóquios nacionais para apoiar a criação e o

desenvolvimento das pequenas empresas. A Sra Thatcher fez o mesmo na Grã Bretanha. Sugiro apresentar ao Presidente brasileiro um projeto que vise à convocação de um colóquio nacional

no âmbito do qual todos os grandes grupos patronais, sindicais e outros sejam convidados a desenhar um plano de ação, com vistas a implementar uma série de medidas capazes de dar

sustentação ao desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

#### 2. Programa nacional de educação empreendedora para todos os níveis escolares

O Brasil precisa promover um programa nacional de educação empreendedora que abarque todos os níveis escolares. E preciso preparar os jovens desde o primário a desempenharem papéis

de empreendedores. O desenvolvimento do empreendedorismo começa pela educação, em todos os níveis do sistema escolar, como é o caso aliás de toda mudança de valores que diz

respeito às atividades humanas. No primário e no segundo grau, é preciso formar pessoas que sejam mais autônomas, mais criativas e capazes de liderar si é que realmente se quer valorizar

seu potencial empreendedor. A expressão empreendedora não se aplica somente à prática dos negócios mas a todas as esferas das atividades humanas. Vê-se programas escolares onde os jovens do terceiro ou quarto ano primário concebem e realizam projetos. Eles aprendem a definir contextos e realizam projetos concretos. Na Grã Bretanha por exemplo, os professores primários e do segundo grau foram convidados a trabalhar em conjunto com empreendedores e dirigentes de PME. Estes visitam as escolas, descrevem seu trabalho e convidam os professores e estudantes a visitarem suas empresas. Os professores fazem estágios em pequenas empresas. É assim que se formam quadros de profissionais empreendedores. Quanto mais os estudantes são expostos a experiência empreendedora e as pequenas empresas na sua juventude, maior será o referencial com o qual eles buscarão se identificar e mais significativo será o seu potencial empreendedor. Todos se beneficiam do estímulo que terá sido dado ao empreendedorismo antes que o estudante chegue à Universidade. Todos os estabelecimentos de ensino deveriam contar com um programa de estudos em empreendedorismo, em particular nos campos da formação técnica e do nível superior. Trata-se do meio mais econômico e seguro de promover o desenvolvimento.

### 3. Fundação de amparo ao ensino do empreendedorismo

A criação de uma Fundação brasileira de amparo a educação de empreendedores facilitaria o trabalho e propiciaria a manutenção de níveis de qualidade comparáveis nos diferentes Estados da Federação. A fundação teria por mandato promover um grande colóquio anual sobre o ensino do empreendedorismo em todos os níveis escolares. Ademais, a fundação produziria material

educativo. Ela teria também como objetivo apoiar as instituições de ensino interessadas em implantar cursos e programas de empreendedorismo. Poderia igualmente conceber e gerir

programas de aconselhamento. Fundações semelhantes existem em vários países. Nos Estados Unidos existem as fundações Kaufman e Coleman, para mencionar apenas duas delas. A

Fundação do empreendedorismo do Quebec tem um papel de apoio organizando concursos sobre empreendedorismo anuais, em todos os níveis escolares.

#### 4. Empresa estatal de amparo ao desenvolvimento do empreendedorismo

Os Estados Unidos contam com os SBA (Small Business Administration), a França com a APCE (Agência para criação de empresas), a Suécia conta com uma empresa estatal para apoiar a

criação e o desenvolvimento das PMEs. Outros países criaram ministérios ou organismos de fomento à atividade em questão. Cabe ao Brasil criar um organismo semelhante. Seria útil

estabelecer legislação como a que existe nos EUA ou em outros países para privilegiar as PME no que se refere as compras governamentais. A empresa que ora se propõe poderia estabelecer

um sistema nacional de credenciamento de conselheiros em gestão para as PME e de trabalhadores autônomos. Sabe-se que os empreendedores apreciam ser aconselhados e apoiados por

pessoas que tem experiência e que veiculam uma cultura empreendedora. Seria possível assim, propiciar a transferencia de know-how entre Universidades, a quem caberia promover cursos de

curta duração, conselheiros em gestão, que tem experiência pratica e empreendedores. Assim, o conhecimento passaria dos empreendedores aos pesquisadores universitários, passando

pelos conselheiros em gestão. Esses últimos poderiam ate ser credenciados como instrutores em determinados assuntos. Dessa forma, eles receberiam treinamento específico durante 2 ou 3

dias sobre assuntos para os quais estariam habilitados a atuar como instrutores. 50% dos custos de cada participante seriam subvencionados pela empresa estatal que gerenciaria tais

programas. Os temas contemplados poderiam incluir a criação, o início das operações, o desenvolvimento estratégico, a exportação, o financiamento, o desenvolvimento de produtos, etc.

Obtém-se assim um sistema extremamente flexível e muito mais econômico, se comparado a uma estrutura burocrática. São exemplos de práticas que refletem uma cultura organizacional e

uma sociedade aberta ao aprendizado.

#### 5. Entidades de classe empreendedora

Cabe implantar entidades de classe empreendedora. O empreendedorismo encontra-se em plena evolução em todo o mundo. Essa evolução será tanto mais rica quanto mais intensos forem os

intercâmbios entre os atores envolvidos. É preciso implantar um ICSB ("International Council for Small Business" - Brasil) que será o foro apropriado para encontros e intercâmbios entre

representantes do mundo acadêmico, entidades da classe empresarial e organismos de apoio ao empresariado. O ICSB-Brasil deve promover ao menos uma reunião anual de âmbito nacional.

Caberá, outrossim, encorajar e apoiar a implantação de associações de dirigentes de pequenas empresas e de trabalhadores autônomos. Propiciar-se-á não apenas o foro para intercâmbios,

como também a criação de grupos de pressão para defender os interesses desses pequenos atores sociais que, considerados isoladamente, não dispõem de poder de pressão, mas que são

aqueles que fazem o desenvolvimento de um país.

Em suma, o trabalho do professor de empreendedorismo requer um comprometimento e um empenho que ultrapassam o papel tradicional do professor universitário. Neste momento, cabe

conceber estruturas que facilitarão e acelerarão o processo de implantação de uma sociedade onde será possível realmente permitir a eclosão do potencial empreendedor brasileiro.

### Conclusão

Nesta Conferência, procurei mostrar as particularidades do campo do empreendedorismo e suas conseqüências para a pesquisa e o ensino universitários. Trata-se de um campo em plena evolução, dentro do qual se encontram especialistas de todas as disciplinas. Muito mais que isso, tendo em vista a importância da PME e do trabalho exercido por trabalhadores autônomos em nossa sociedade, todas as disciplinas envolvidas. Por exemplo, cabe mencionar a importância do papel do contador que é o único conselheiro do setor privado de mais de 85% dos trabalhadores autônomos e dos proprietários-dirigentes de PME. A necessidade de abordagens e ferramentas de marketing e de sistemas de informação é considerável e se reproduz nas demais disciplinas.

O empreendedorismo é um campo de pesquisa emergente, onde não existe ainda uma teoria estabelecida. Podemos contar no entanto com aportes teóricos úteis derivados das disciplinas próximas ou vizinhas. Em empreendedorismo, é conveniente falar de configurações reflexivas ou cognitivas que podemos chamar mais comumente de "soluções mágicas". Estas exigem boa técnica de pesquisa, e bom conhecimento do campo e dos dados empíricos a serem privilegiados. Elas fazem a diferença entre operar a partir do bom senso ou recorrer a um instrumental de reflexão para tanto. Pois o empreendedorismo não é apenas a intuição, é uma maneira de pensar. Para alguns, é até mesmo uma maneira de se ligar ao universo. Muitos pesquisadores podem

estar ligados tanto a um druida quanto a um teórico. Existem caminhos promissores para construções teóricas, tanto em abordagens positivistas quanto subjetivistas. Nesse último caso, devemos distanciar-nos ainda mais do paradigma da física e conceber linguagens de "meta-modelização".

O empreendedorismo é um campo de ensino novo, onde a natureza do tema engloba mais que a simples aquisição do saber, ela integra o "savoir-être" e o "savoir-faire". O caminho do futuro

empreendedor consiste em aprender a definir os contextos e a tomar decisões de compromisso para melhor definir o conceito sobre si mesmo. Isto implica que o aluno deve desenvolver uma relação pró-ativa com o aprendizado. Tal circunstância demanda um conjunto de inter-relações estimulantes, tanto para as faculdades analíticas quanto para a intuição e a imaginação.

Estamos num campo em que as abordagens do ensino podem variar muito de um curso para outro, por causa dos objetivos pedagógicos que são muito diversificados. Algumas escolas de

comércio optaram por equipes de formadores que incluem um professor e um operador que interagem entre eles, e com os alunos na sala de aula. Não importa qual seja a abordagem, estamos

em um campo de ensino onde as inter-relações com o contexto próprio da atividade tornaram-se praticamente a norma: os empreendedores vêm à sala de aula e nossos estudantes vão estudar

os empreendedores e suas empresas. A engenharia pedagógica aparece como fundamental e parece fazer a diferença quanto ao nível de aprendizagem dos modos de pensamento dos empreendedores.

Na economia dos países desenvolvidos as empresas são cada vez menores, os trabalhadores autônomos cada vez mais numerosos. Parece tratar-se aí mais de tendências de longo prazo do

que de ondas passageiras. Várias razões podem explicar o fenômeno, mas é certo que as empresas precisam de mais flexibilidade, o que justifica o recurso à contratação de prestadores de serviço. Estamos evoluindo em direção à formação de redes de empresas. Necessitamos ajustar o conjunto das infra-estruturas de nossas sociedades à dos novos dados que emergem. Todo o sistema de educação é concebido como se empregos esperassem pelas pessoas no final do percurso. Nós vivemos dentro de um contexto onde mais de 50% das pessoas devem procurar um emprego se quiserem trabalhar. A concorrência internacional aumenta, em particular a que vem da Ásia. Dentro desse contexto, ao menos uma pessoa em cada duas deverá aprender a assumir o papel de empreendedor se ela pretende encontrar um emprego. É preciso desenhar sistemas de apoio sob medida, onde se estabeleçam ligações pessoais e se construam camadas sociais em torno de culturas de divisão e de transferência de conhecimento. Nós desenvolvemos "know-how" e uma capacidade de formar atores empreendedores. Mas a variedade desses atores, empreendedores em crescimento, trabalhadores autônomos, proprietários-dirigentes de PME e outros, necessita abordagens variadas e ajustadas a cada um desses segmentos. Os programas escolares, da escola primária à Universidade, deveriam ser elaborados, não somente em função de empregos existentes mas também desenvolvendo o interesse empreendedor dos alunos. Mesmo que exista uma espécie de euforia em torno do empreendedorismo, não se trata, a meu ver, de uma moda, mas de uma evolução e de uma transformação profunda de conceber o ser humano que tirou seus fundamentos do pensamento liberal. Esta concepção chega até nós através de Hobbes, Locke, Montesquieu, Rousseau, Voltaire e vários outros filósofos que estudaram

a natureza humana. A pessoa humana por trás deste homem empreendedor tem o dever moral de melhor dominar a matéria e seu meio para oferecer melhores condições de aprimoramento

para sua própria alma. As possibilidades de sucesso da sociedade empreendedora só podem plenamente se realizar quando há divisão justa dos resultados da atividade empreendedora. Mas

tudo isso será objeto de um próximo debate que é tão fundamental quanto este sobre educação empreendedora.

Desejaria finalizar fazendo uma previsão. Arrisquei-me a fazer algumas no passado como, por exemplo, a de que o conceito de visão ocuparia um lugar significativo em gestão; que os

"involuntários" ocupariam um lugar cada vez mais crescente em matéria de empreendedorismo e, particularmente, no trabalho autônomo onde estes representam agora 25% dessa população.

Podemos imaginar alguns conceitos de gestão que aparecerão durante os próximos anos. A minha previsão é que emergirá algo que ainda não foi associado à gestão mas que dentro de 10 ou

20 anos, ocupará um lugar preponderante, sobretudo em empreendedorismo. É o que denomino espaço de si mesmo. É relevante observar que os empreendedores visionários souberam em

primeiro lugar definir o conceito de si mesmos para em seguida construir um espaço entorno si. Este espaço lhes conferiu a latitude psicológica necessária para conceber e fazer coisas

diferenciadas. Vários deles souberam transferir essa prática cultural que haviam desenvolvido para si próprios para um contrato psicológico original com as pessoas que integraram ao sistema

social que construíram e que, em última análise, é o de sua empresa.

Vamos seguir evoluindo do conceito da organização do aprendizado para, em breve, o da sociedade do aprendizado. A visão é um conceito maior nesse nível, pois ela explica muito bem o

sistema de aprendizado de um indivíduo. Nós entramos em uma era onde o conceito de si mesmo ganha a cada dia mais espaço. A gestão do espaço de si mesmo e a negociação com o espaço dos outros vai gradativamente substituir as relações tradicionais de poder dentro dos sistemas sociais piramidais que conhecemos, para ceder lugar a constelações de intercâmbios do saber e da informação, em que a gestão dos espaços de si mesmo se tornará elemento axial. Determinará enfim novas formas de propriedades emergentes que emanarão dessas constelações sociais e organizacionais.

#### Reconhecimento

Várias pessoas têm um papel importante no Brasil, no que diz respeito à introdução do empreendedorismo. Cabe ressaltar o trabalho excepcional produzido por quatro pessoas que dedicaram tempo e energia ao assunto e às quais manifesto aqui meu apreço e reconhecimento. São eles os quatro mineiros de Belo Horizonte com quem venho tendo a oportunidade de trabalhar há dez anos, Cheng C. Lin e Gledson Luís Coutinho, da Escola de Engenharia da UFMG, Sérgio Costa do SEBRAE/MG e Fernando Dolabela da UFMG. Meus parabéns e agradecimentos a todos.

#### Bibliografia

- Baumol, W.J. (1993) Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds, *Journal of Business Venturing*, vol. 3: 197-210.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann.
- Checkland, P. (1981) *Systems thinking, systems practice*. Chichester, Nova Iorque: Wiley.

Filion, L.J. (1988) The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, relationships and anticipatory learning. Tese de Doutorado, Universidade de Lancaster, Grã-Bretanha, -

UMI 8919064, (Vol.1: 695 pág. Vol.2: 665 pág.)

Filion, L.J. (1989) The Magnifying Glass Principle, or The Advantage of Doing Field Research Abroad. Graduate Management Research, Vol. 4, Nº 2: 20-31

Filion, L.J. (1990a) Free Trade: The Need of a Definition of Small Business. Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 7, nº2, Jan-Mar: 33-46.

Filion, L.J. (1990b) Vision and Relations: Elements for na Entrepreneurial Metamodel. In: Churchill, N.C., Bygrave, W.D. & al. (Eds.). Frontiers of Entrepreneurship Research 1990. Proceedings of the Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College: 57-71.

Filion, L.J. (1991) O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. Revista de Administração de Empresas - RAE.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Vol. 31, Nº 3. Jul/Set.: 63-72.

Filion, L.J. (1993a) A Contingency Approach for the Selection of a Research Methodology (RM). In: Stowell, F.A, West, D. & Howell J.G. (Eds.). Systems Science: Addressing Global Issues.

Londres: Plenum: 553-558.

Filion, L.J. (1993b) Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. Revista de Administração de Empresas - RAE. Escola de Administração de Empresas de São Paulo,

Fundação Getúlio Vargas. Vol. 33, Nº 6. Nov/Dez.: 50-61.

Filion, L.J. (1994) Tem Steps to Entrepreneurial Teaching. Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 11, Nº3: 68-78.

Filion, L.J. (1995) Contingency and Case Design: each discipline needs its own case approach. The Example of Management and Entrepreneurship Education. In: Klein, H.E. (Ed.). The Art of Interactive Teaching with Cases, Simulations, Games and Other Interactive Methods. Boston, WACRA: 91-97.

Filion, L.J. (1997) Le Champ de l'Entrepreneuriat: Historique, Evolution, Tendances. Revue Internationale P.M.E., Vol. 10, nº2: 129-172.

Filion, L.J. (1998a) Entrepreneurship: Entrepreneurs and Small Business Owner-Managers. In: Julien, P.A. (Ed.). The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship. Capítulo 4.

Londres: Avebury: 117-149; 428-440.

Filion, L.J. (1998b) From Entrepreneurship to Entrepreneurology: The Emergence of a New Discipline. Journal of Enterprising Culture. Vol. 6, Nº 1: 1-23.

Filion, L.J. (1998c) Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary - Consequences for Education. Rencontres de St. Gall 1998 (Set). Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen. In: Pleitner, Hans Jobst (Ed.) Renaissance of SMEs in a Global Economy, 261-270.

Filion, L.J. (1999a) Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. Revista de Administração de Empresas - RAE. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. (Ainda por ser publicado).

Filion, L.J. (1999b) Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. RAUSP (Ainda por ser publicado).

Filion, L.J. (1999c) Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos porém Complementares. Revista de Administração de Empresas - RAE (Light). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. (Ainda por ser publicado).

Matte, D. (1998) L'Evolution de l'Emploi Atypique au Québec. Le Marché du Travail, Vol. 19, nº 5. Les Publications du Québec, Maio.

McClelland, D.C. (1976) *The Achieving Society*. Nova Iorque, Irvington Publishers.  
Original Edition: Princeton, New Jersey, Van Nostrand, 1961. Veja também: Nova Iorque: Free Press

Paperback, 1967.

Say, J.B. (1996) *Cours d'Economie Politique et Autres Essais*, Paris: Flammarion.  
GF Flammarion, N° 879.

Vesper, K.H., Gartner, W.B. (1999) *University Entrepreneurship Programs - 1999*.  
Los Angeles, CA: Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, Marshall School  
of Business, University of  
Southern California.