

**METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE  
EMPREENDEDORISMO: UMA PROPOSTA PEDAGÓGICA**

**ACTIVE METHODOLOGIES IN ENTREPRENEURSHIP  
TEACHING: A PEDAGOGICAL PROPOSAL**

**METODOLOGÍAS ACTIVAS EN LA ENSEÑANZA DEL  
EMPRENDIMIENTO: UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA**

**Evadio Pereira Filho<sup>1</sup>**  
**Deyse Morgana das Neves Correia<sup>2</sup>**

**Resumo**

Um mercado com competição intensa é um ambiente propício para que empreendedores identifiquem novas oportunidades, e o processo criativo, próprio da natureza do empreendedor, é um elemento relevante para esse fim. Todavia, o hiato entre as práticas pedagógicas convencionais aplicadas ao ensino de empreendedorismo e as competências a serem desenvolvidas nos futuros empreendedores pode gerar um despreparo desses personagens na atuação mercadológica. Nesta perspectiva, as metodologias ativas formam um caminho viável para o ensino de empreendedorismo de modo dinâmico, participativo, gerador de autonomia e criatividade. Assim, este artigo propõe uma prática pedagógica, com base em metodologias ativas, capaz de auxiliar o ensino de empreendedorismo.

**Palavras-chave:** metodologias ativas; empreendedorismo; proposta pedagógica.

**Abstract**

A market with intense competition is favorable environment for entrepreneurs to identify new opportunities, and the creative process, characteristic of the entrepreneur's nature, is a relevant element for this purpose. However, the gap between conventional pedagogical practices applied to the teaching of entrepreneurship and the skills to be developed in future entrepreneurs can generate an unpreparedness of these actors in their performance in the market. In this perspective, active methodologies form a viable path for dynamic and participatory entrepreneurship education, generating autonomy and creativity. Thus, this article proposes a pedagogical practice, based on active methodologies, capable of helping the teaching of entrepreneurship.

**Keywords:** active methodologies, entrepreneurship, pedagogical proposal.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor do Departamento de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3340-1233>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7013250262472326>. E-mail: [evadio.pereira@ifpb.edu.br](mailto:evadio.pereira@ifpb.edu.br)

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Docente do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), Campus João Pessoa. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1766-0649>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0743366450214939>. E-mail: [deyse.correia@ifpb.edu.br](mailto:deyse.correia@ifpb.edu.br)

### Resumen

Un mercado con una competición intensa es un ambiente propicio para que los emprendedores identifiquen nuevas oportunidades, y el proceso creativo, inherente a la naturaleza del emprendedor, es un elemento relevante para este propósito. Sin embargo, la brecha entre las prácticas pedagógicas convencionales aplicadas a la enseñanza del emprendimiento y las habilidades a desarrollar en los futuros emprendedores puede generar una falta de preparación de estos actores en su desempeño en el mercado. En esta perspectiva, las metodologías activas configuran un camino viable para la enseñanza del emprendimiento de forma dinámica, participativa, generando autonomía y creatividad. Así, este artículo propone una práctica pedagógica, basada en metodologías activas, capaz de ayudar a la enseñanza del emprendimiento.

**Palabras clave:** metodologías activas, emprendimiento, propuesta pedagógica.

### Introdução

Existem empresas que operam em mercados estabelecidos, com alto número de competidores, os quais têm ofertas semelhantes entre si (Johnson, 2019). Para sobreviver no ambiente de negócios, exige-se que empresas criem diferenciais competitivos a partir da entrega de novas utilidades para o consumidor e de geração de valor (Moro & Cauchick-Miguel, 2022; Osterwalder & Pigneur, 2010). De um lado, um mercado com competição intensa é um ambiente propício para que empreendedores identifiquem novas oportunidades, de outro, desafios são impostos pelo processo criativo, próprio da natureza do empreendedor. Dentre os problemas atuais, pode-se citar: a dissonância entre as práticas pedagógicas convencionais aplicadas ao ensino de empreendedorismo e as competências a serem desenvolvidas nos futuros empreendedores (Matias *et al.*, 2013). Esse desalinhamento pode levar a uma formação não adequada de empreendedores. A solução consiste em integrar o aprendizado com a realidade que o aluno encontrará no mundo corporativo, a fim de que existam trocas de experiências e concepção de novos modelos de negócios (Almeida, Cordeiro & Guilherme da Silva, 2018; Ghani & Mohammad, 2021; Henrique & Cunha, 2008; Krakauer, Santos & Almeida, 2017).

Para tanto, estudos reforçam a experiência como elemento-chave no processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo (Krakauer *et al.*, 2017; Losien, 2021). Não obstante, Krakauer *et al.* (2017) alertam que a experiência por si só não é fator de formação do conhecimento e que deve existir uma reflexão teórica e prática para que a experiência transforme a estrutura cognitiva do aluno. Então, esses argumentos respaldam que há um problema na formação de profissionais com perfil empreendedor para atuarem em cenários de competição árdua.

Keyhani e Kim (2021) asseguram que as competências dos empreendedores podem ser ensinadas, desde que as ações didáticas valorizem o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. É salutar a busca por práticas pedagógicas ativas para nutrir a mentalidade empreendedora nos alunos (Almeida *et al.*, 2018; Santos Lima *et al.*, 2019), enaltecendo suas competências e atributos genuínos tais como: motivação, inovação, colaboração, proatividade, identificação de oportunidades, dedicação, tolerância ao risco, visão e orientação para o autoaperfeiçoamento (Keyhani e Kim, 2021). O ensino de empreendedorismo deve ir além da simples transmissão do conhecimento teórico, em que a literatura clama por um “saber-fazer”, uma orientação para a ação, um autoconhecimento (Almeida *et al.*, 2018; Mendes Ferreira, Ramos & Gimenez, 2006; Ramos, Mendes Ferreira & Gimenez, 2005). Propostas didáticas que levem o aluno a agir favorecem o pensamento criativo do aluno (Mendes Ferreira *et al.*, 2006; Ferreira, Silveira, & Castro de Carvalho, 2011), elemento nativo do perfil empreendedor. Assim, o foco do ensino de empreendedorismo deve ser a formação, e não a informação (Carvalho Rocha *et al.*, 2011, Carvalho Rocha & Ferreira Freitas, 2014).

Nessa seara, o construtivismo de Vygotsky é visto como o caminho para o aperfeiçoamento do ensino de empreendedorismo, em que o aluno deve ser protagonista na construção do conhecimento (Krakauer *et al.*, 2017; Setiyono, 2021; Souza & Saraiva, 2010). Na teoria construtivista, o sujeito é epistêmico e social, e o conhecimento é resultante da inter-relação ativa e produtiva entre os significados que o sujeito já possui com experiências passadas e os aspectos da realidade externa que permitem a construção de novos significados. O aluno passa a ser ativo e, questionador (Vygotsky, 1988), o que também são características empreendedoras.

Por tudo, as metodologias ativas formam um dos caminhos para o ensino de empreendedorismo de modo dinâmico, participativo, gerador de autonomia e criatividade. É relevante ofertar aos alunos a autonomia necessária para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, sendo sugerida por Santos Lima *et al.* (2019) a aplicação do modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) no ensino de empreendedorismo. Destarte, este artigo propõe uma prática pedagógica, com base em metodologia ativa, capaz de auxiliar o ensino de empreendedorismo. Espera-se que essa

proposta traga benefícios para os diversos atores. Para os alunos, presume-se que permita maior engajamento deles, a partir de uma melhor compreensão dos conteúdos e de uma dinâmica mais robusta e mais próxima às demandas do mercado. Para os docentes, a proposta oferta clareza, confiança e coerência quanto às suas atitudes e posicionamentos na prática pedagógica. Para a sociedade, a proposta põe à disposição maior oferta de profissionais capacitados para enfrentar os desafios empresariais.

### **O ensino de empreendedorismo e as práticas pedagógicas utilizadas**

O vocábulo *empreender* é constituído por múltiplos elementos. Na gênese, estudos enaltecem o tom inovador com que práticas de trocas comerciais, no século XVII, eram conduzidas por sujeitos mediadores (Almeida *et al.*, 2018). Inovação nutre a habilidade de identificar oportunidades que é uma das raízes do conceito de empreendedorismo (Akkas, 2021; Ratten & Dickson, 2021). Empreendedores buscam, habitualmente, criar algo que o consumidor deseja e que ainda não é ofertado no mercado local. Para tanto, precisam ser visionários, pensar além do comum, para que projetem ideias de negócios criativas e originais (Catanã, Grădinaru & Toma, 2020; Mendes Ferreira *et al.*, 2006). No mais, três outros pilares sustentam a concepção de empreendedorismo. Primeiro, não basta apenas minerar oportunidades; é necessário selecionar uma delas e colocá-la em ação. Transformar a ideia em algo concreto é um passo-chave, e isso exige proatividade por parte do empreendedor (Van Ness *et al.*, 2020). Segundo, o protótipo do negócio também precisa gerar valor para o cliente, e a busca constante por conhecimento auxilia nesta etapa (Boni, 2018). Terceiro, o processo empreendedor se mostra racional, e deve assumir riscos calculados (Antoncic *et al.*, 2018). Portanto, planejar é uma ação diária do empreendedor e ajuda a reduzir incertezas do mercado.

A base conceitual de empreendedorismo demanda um estilo de ensino que estimule atividades práticas e articule conhecimentos teóricos com a realidade das organizações, haja vista que entender o ambiente sobre qual se insere a organização é um caminho salutar para o desenvolvimento de atributos empreendedores (Almeida *et al.*, 2018; Bhatia & Levina, 2020; Ferreira *et al.*, 2011; Krakauer *et al.*, 2017). O ensino de empreendedorismo deve optar por práticas didático-pedagógicas mais inclinadas para o

despertar da mentalidade e de competências empreendedoras entre estudantes (Almeida *et al.*, 2018; Miranda *et al.*, 2020; Santos Lima *et al.*, 2019).

É preferencial adotar práticas pedagógicas que estimulem a ação empreendedora do aluno, o saber-fazer (Ferreira *et al.*, 2011; Matias *et al.*, 2013; Luzio dos Santos & Galleli, 2013; Santos Lima *et al.*, 2019), tais como *coaching* (Salusse & Andreassi, 2016). Uma razão justifica esse pensamento. A literatura crítica a educação empreendedora centrada apenas em didáticas e métodos tradicionais, focada em teoria, é vista como imprópria para o ensino de empreendedorismo. Há relatos de que habilidades práticas usadas por empreendedores não são adquiridas por métodos e técnicas convencionais (Carvalho Rocha *et al.*, 2011; Henrique & Cunha, 2008; Higgins, Refai & Keita, 2019). O adequado repertório de práticas para o ensino de empreendedorismo é baseado na experiência (Krakauer *et al.*, 2017; Mendes Ferreira *et al.*, 2006; Salusse & Andreassi, 2016), e deve se direcionar para solucionar problemas, interagir com o coletivo, decidir e aproveitar oportunidades de negócios (Ferreira *et al.*, 2011). Isso é tonificado por Almeida *et al.* (2018) que cita a necessidade de diversificar as aulas de empreendedorismo para além do plano de negócios.

Nesta direção, as atividades práticas fazem o professor assumir o papel de facilitador do aprendizado, enquanto o aluno figura como protagonista do processo, com participação ativa na construção do conhecimento (Bhatia & Levina, 2020; Ferreira *et al.*, 2011).

### **Metodologias ativas**

As rápidas transformações tecnológicas no mercado exigem novos desafios para o processo de ensino e aprendizagem de empreendedorismo, demandando o surgimento de novo perfil de educador e aluno (Qureshi & Mian, 2021). As incertezas ambientais levam às práticas de ensino de empreendedorismo que prezam por uma postura proativa (Arruti & Panos-Castro, 2020; Souza & Saraiva, 2010). O ensino de empreendedorismo deve abraçar uma postura reflexiva por parte do aluno (Kakouris, 2021). O aprendiz deve ser sujeito ativo no processo de ensino-aprendizado, sendo portador de conhecimento prévio, útil e necessário para novos aprendizados (Souza & Saraiva, 2010). Para tanto,

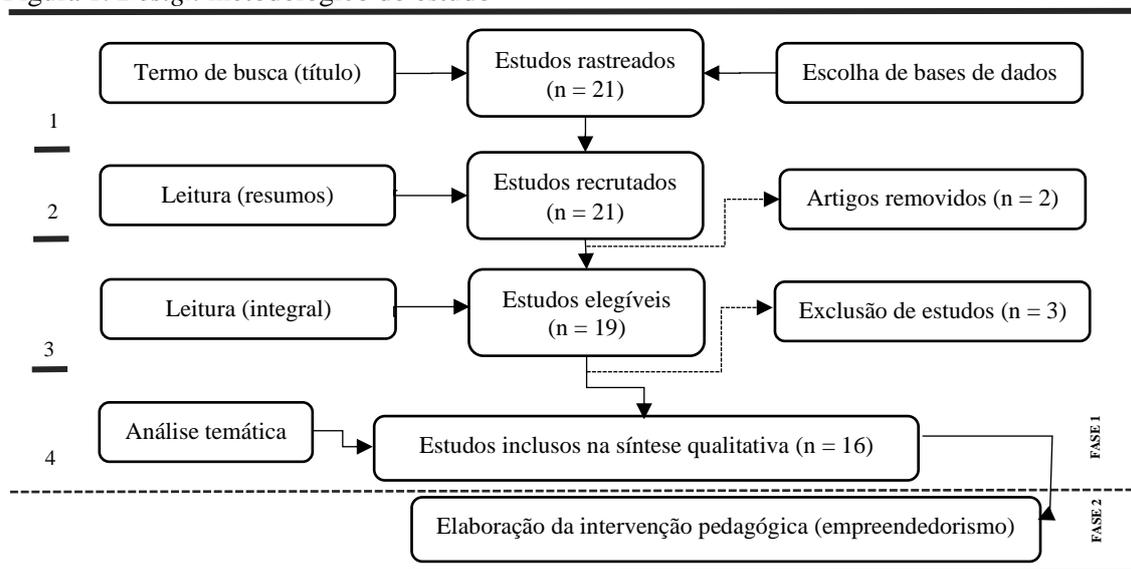
urge-se a necessidade dos docentes ressignificarem sua prática didático-pedagógica a partir de novos caminhos metodológicos que auxiliem o discente não só na arte de construir o saber, mas também propor ações voltadas a desenvolver a autonomia. Autonomia que, para a literatura (Diesel, Baldez & Martins, 2017; Krakauer *et al.* (2017), é fundamental para as metodologias ativas, contribuindo para desenvolver autoconfiança, protagonismo, senso crítico e responsabilidade.

As metodologias ativas configuram-se como uma maneira de trabalho opcional, que busca alimentar a autoaprendizagem, por reflexão e análise do contexto, para fins de tomada de decisão (Mariano *et al.*, 2018). Nela, o professor é um mediador e facilitador do processo educativo. A construção do conhecimento é estabelecida a partir da relação entre duas variáveis: a situação de aprendizagem proposta pelo professor e o engajamento do estudante com essas atividades. Isso auxilia na construção de seu conhecimento. Em síntese, é uma educação mais efetiva, dinâmica, inovadora, e voltada para problematização da realidade e do trabalho em equipe (Krakauer *et al.*, 2017). No mais, há registros de que a metodologia ativa influi positiva e efetivamente no comportamento empreendedor do estudante (Arruti & Panos-Castro, 2020; Mariano *et al.*, 2018). Isso justifica a escolha desse método de ensino.

## **Método**

A figura 1 traz o *design* metodológico empregado neste estudo, o qual é constituído por duas fases.

Figura 1. *Design metodológico do estudo*



Fonte: elaborada pelos autores.

Nota 1: identificação. 2: seleção. 3: elegibilidade. 4: inclusão.

### Fase 1: revisão da literatura e as práticas pedagógicas mapeadas

A princípio, executa-se uma revisão sistemática da literatura. Esse procedimento é útil quando o pesquisador, apoiado em um método, pretende identificar evidências ou questões sobre um campo temático. Quando se sustenta em um processo replicável e transparente é possível minimizar o viés que o pesquisador impõe na etapa de seleção dos estudos. Assim, maior rigor científico é dado nessa fase. Atributo pouco explorado nos estudos da área de gestão (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Essas razões fundamentam a escolha dessa técnica.

Seguindo as recomendações, opta-se por empregar uma versão reduzida do protocolo intitulado *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Essa adaptação se fez necessária pois o *checklist* contém traços nativos da área de saúde, exigindo a retirada de aspectos anômalos à Administração e não aplicáveis a esta pesquisa. Quatro estágios integram a fase 1, cujo intuito é compreender o estado da arte sobre as práticas pedagógicas aplicadas ao ensino de empreendedorismo no Brasil.

Primeiro, delimita-se os critérios de partida a serem usados no estágio de identificação. A presença em títulos de um conjunto de *strings* é o único parâmetro usado

nessa coleta inicial de estudos. O termo empregado é: ensino de empreendedorismo. Neste primeiro instante, a busca ocorre na base de dados da Spell, estabelecendo restrições quanto à tipologia da publicação e ao idioma. Somente artigos veiculados em periódicos e redigidos em português compõem o corpo da revisão. O intervalo entre 2002 e 2022 forma os limites temporais preestabelecidos. Foram rastreados 21 trabalhos.

A etapa seleção exige a leitura de todos os resumos desse grupo embrionário, excluindo-se aqueles que não exploram efetivamente o tema: práticas pedagógicas no ensino de empreendedorismo. No entanto, a insuficiência de informações nos resumos não os elimina de imediato. Nesses casos, uma leitura na íntegra é realizada para definir se o artigo está apto para integrar o rol dos selecionados. Um total de 19 artigos constituíram esse acervo. Os demais violaram a questão do tema.

A etapa posterior envolve a leitura completa de cada um dos dezenove artigos elegíveis. A avaliação do conteúdo dos manuscritos permite a exclusão de três dos estudos, pois não contribuem com a questão de pesquisa. Os outros 16 foram incluídos na etapa de análise qualitativa. Esse passo configura o quarto estágio da revisão sistemática. Nele, a análise temática é empregada para avaliar os materiais. Esta técnica auxilia na tarefa de organizar, descrever, identificar e analisar padrões (temas) emergidos de um conjunto de dados (Braun & Clarke, 2006). Nesta perspectiva, foi possível entender o cenário existente quanto às práticas pedagógicas usadas no ensino de empreendedorismo. Esse passo exige que se mapeie as práticas pedagógicas usadas no ensino de empreendedorismo para propor avanços na arte de desenvolver habilidades e competências empreendedoras.

A Figura 2 apresenta um resumo dos 16 estudos empíricos nacionais que servem como base para a identificação das principais práticas pedagógicas relacionadas ao ensino de empreendedorismo no Brasil. Nesta lista, percebe-se que práticas pedagógicas ativas, seguindo o entendimento de Vygotsky (1988), ganham mais espaço no ensino de empreendedorismo, com destaque para uma delas - uso da modelagem de negócios Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010). Esta prática passa a ser iniciada, conforme registros dos trabalhos de Krakauer *et al.* (2015), Salusse e Andreassi (2016). O modelo

Canvas auxilia a fazer pensar e apreender algo prático em sala de aula, incentivando o aluno a projetar e implementar um modelo de negócios idealizado (Krakauer *et al.*, 2015).

Figura 2. Práticas pedagógicas aplicadas no ensino de empreendedorismo.

<b>Autor(es) / Ano</b>	<b>Práticas pedagógicas ativas:</b> Autonomia, aprendizagem centrada no estudante (características, segundo Vygotsky, 1988).	<b>Práticas pedagógicas passivas:</b> Aprendizagem centrada no conteúdo, passividade (características, segundo Vygotsky, 1988).
Almeida <i>et al.</i> (2018)	jogos empresariais, visitas técnicas em empresas, elaboração de planos de negócios, estudos de casos, desenvolvimento de produtos.	trabalhos práticos em grupo, grupos de discussão, provas discursivas, aulas expositivas.
Carvalho Rocha <i>et al.</i> (2011), Carvalho Rocha & Ferreira Freitas (2014)	jogos empresariais, estudos de casos, seminários com executivos, teatro popular.	exercícios, leituras, aulas expositivas.
Ferreira <i>et al.</i> (2011)	jogos empresariais, seminários com executivos.	trabalhos interdisciplinares, entrevistas.
Henrique & Cunha (2008)	visitas técnicas em empresas, estudos de casos, seminários com executivos, <i>brainstorming</i> , desenvolvimento de produtos/empresas, treinamento prático em empresas.	simulações, leituras, provas, aulas expositivas.
Krakauer <i>et al.</i> (2015)	<i>Business Model Generation</i> .	
Matias <i>et al.</i> (2013)	elaboração de planos de negócios, estudos de casos, seminários com executivos.	
Mendes Ferreira <i>et al.</i> (2006)	trabalhos teóricos e práticos (individuais ou em grupo), visitas técnicas em empresas, elaboração de planos de negócios, estudos de casos, seminários com executivos, desenvolvimento de produtos.	trabalhos teóricos e práticos (individuais), provas discursivas, fichas de leituras, aulas expositivas.
Salusse & Andreassi (2016)	jogos empresariais, elaboração de planos de negócios, estudos de casos, seminários com executivos, <i>coaching</i> , <i>design thinking</i> , modelos de negócios, consultoria com empreendedores.	<i>roleplaying</i> , vídeos, negociação, ferramentas de diagnósticos, aulas expositivas.
Souza & Saraiva (2010)	jogos empresariais, visitas técnicas em empresas, estudos de casos, pesquisa em campo.	artigos, filmes e outras atividades práticas.

Vieira, Melatti & Ribeiro (2011)	estudos de casos, seminários com executivos, desenvolvimento de produtos.	trabalhos teóricos práticos em grupo, provas, aulas expositivas.
Vieira <i>et al.</i> (2013)	jogos empresariais, estudos de casos, seminários com executivos.	trabalhos teóricos em grupo, simulações, aulas expositivas.
Krakauer <i>et al.</i> (2017), Luzio dos Santos & Galleli (2013), Ramos <i>et al.</i> (2005), Santos Lima <i>et al.</i> (2019).	não cita práticas pedagógicas	

Fonte: Elaborada pelos autores.

### Fase 2: uma proposta de intervenção pedagógica

A partir da literatura, é possível ter um *overview* das práticas pedagógicas usadas no ensino de empreendedorismo (Figura 3). Os resultados das práticas docentes relatadas em cada artigo são comparados, artigo a artigo, o que permite a apreensão das ações didático-pedagógicas. Isto consiste em um processo iterativo de coleta e análise concomitante dos dados, cujo fim é realçar evidências de ação docente em empreendedorismo (Braun & Clarke, 2006).

O processo de codificação é constituído por três estágios. Primeiro, é executada a codificação aberta com intuito de identificar, de modo embrionário e sem tanto tratamento, cada prática docente no ensino de empreendedorismo. Consiste em uma primeira rodada de microanálises dos dados. São identificadas semelhanças e diferenças entre uma e outra evidência textual, dando rótulos nominais e agrupando-os em categorias. Para esse estudo, a unidade de análise é a frase. Neste estágio preambular, foram computados 41 códigos raízes, relativos às práticas pedagógicas. Durante essa fase, dois pesquisadores realizaram codificações de modo independente. Os itens convergentes automaticamente integraram o rol de códigos e as divergências foram solucionadas a partir de decisões consensuais. Esse procedimento teve como propósito conferir validade à estrutura de códigos. O segundo estágio envolveu a codificação axial, identificando conexões entre os códigos resultantes da etapa anterior. Garimpar as relações entre as

categorias de códigos é o que faz aproximar ou diferenciar umas das outras. Terceiro, partiu-se para a codificação seletiva com intuito de alcançar níveis mais altos de abstração. Nesta etapa, os pesquisadores devem enumerar as principais categorias capazes de gerar um enredo completo, expressando as categorias emergidas do ensino de empreendedorismo. Esta compressão resultou em 30 macrocódigos, os quais retratam as principais práticas docentes em empreendedorismo.

Figura 3. Códigos oriundos da análise dos artigos. Cn: código número “n”.

<b>Macro códigos (práticas pedagógicas)</b>
(C1) jogos empresariais, (C2) trabalhos práticos e teóricos (grupo/individual), (C3) grupos de discussão, (C4) visitas técnicas em empresas, (C5) elaboração de planos de negócios, (C6) estudos de casos, (C7) provas discursivas, (C8) exercícios, (C9) desenvolvimento de produtos/empresas, (C10) aulas expositivas, (C11) seminários com executivos, (C12) leituras, (C13) teatro popular, (C14) trabalhos interdisciplinares, (C15) entrevistas, (C16) simulações, (C17) <i>brainstorming</i> , (C18) treinamento prático em empresas, (C19) modelo Canvas, (C20) <i>coaching</i> , (C21) <i>roleplaying</i> , (C22) vídeos, (C23) negociação, (C24) <i>design thinking</i> , (C25) consultoria com empreendedores, (C26) ferramentas de diagnósticos, (C27) pesquisa em campo, (C28) artigos, (C29) filmes e (C30) outras atividades práticas.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, a análise (Figura 2) indica que há uma clara tendência no ensino de empreendedorismo: uso de técnicas docentes capazes de estimular a participação ativa do aluno no processo de construção do conhecimento. Exige-se cada vez mais um aluno protagonista, e um professor como figura coadjuvante que auxilia neste processo de ensino-aprendizagem. Nesta linha, surgem concepções inovadoras, tais como modelagem de negócios e *design thinking* (Krakauer *et al.*, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010; Salusse & Andreassi, 2016). Com respaldo na teoria construtivista de Vygotsky (1988), este artigo propõe uma prática pedagógica que mescle modelos de negócios (C19) e treinamento prático em empresas (C20), como uma possível solução para aperfeiçoar a didática de professores em sala de aula e, conseqüentemente, facilitar o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras.

### **O despertar empreendedor - (re)modelando empresas da construção civil a partir do modelo CANVAS: uma proposta pedagógica**

Este artigo apresenta uma proposta pedagógica para o ensino de empreendedorismo com intuito de estabelecer uma relação umbilical e produtiva entre a discussão teórica e a *práxis* empreendedora. Isso auxilia o aluno a enxergar teoria e prática como faces da mesma moeda. Para tanto, põe-se um método que aproxime o modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) com as vivências e experiências das práticas de gestão aplicadas no setor da construção civil. Logo, como *lócus*, sugere-se a implantação da proposta pedagógica no eixo tecnológico de infraestrutura, mais especificamente em curso técnico integrado em edificações. Assim, pretende-se consolidar o ensino de empreendedorismo no currículo do curso em comento.

### **Objetivo e descrição da atividade pedagógica**

A atividade lúdica pretende desenvolver competências e habilidades relativas à concepção e gestão de empresas. Para isso, um processo de sete etapas é sugerido, em que o aluno tem imersão teórica e prática no tema “modelo CANVAS”. A atividade deve ser realizada em grupo de até 10 (dez) alunos, os quais precisam apresentar, em momento inicial, um plano de atividades. Em uma das etapas da ação, colaboradores externos (responsáveis da empresa) podem acompanhar alunos durante visita técnica e/ou entrevistas, sob a supervisão do professor. As etapas são:

- I. Oficina sobre o modelo CANVAS, a contemplar o conceito, a finalidade e a estrutura da ferramenta. Momento que conta com a participação de professor, alunos e/ou convidado externo (palestrante);
- II. Seleção das equipes e planejamento das atividades: escolha dos grupos de trabalho (alunos) e apresentação do plano de atividades em campo (ação, responsável, tempo de execução, recursos necessários);
- III. Visita técnica a empresas do ramo da construção civil com intuito de apreender a dinâmica organizacional. Há a imersão em ambiente empresarial. Neste momento, o aluno se vale da observação direta como técnica qualitativa para compreender aspectos da realidade da empresa, sempre registrando suas impressões em diário de campo;

- IV. Entrevista com gestor da empresa do ramo de construção civil para aprofundar conhecimentos sobre a realidade organizacional, e cujos aspectos não podem ser extraídos a partir da observação direta do aluno;
- V. Transcrição de entrevista. O aluno deve materializar o conteúdo apreendido no processo de entrevista do gestor;
- VI. Análise do material coletado em observação *in locus* e entrevista, a partir de método bricolagem que estimula a criatividade do aluno. Bricolagem dá ao aluno a liberdade de se conectar ao objeto em estudo e a oportunidade de tornar-se um *bricoleur*, construindo o seu próprio método de análise de dados;
- VII. Propor modelo CANVAS da empresa, a partir dos *insights* do tópico VI;
- VIII. Exposição e círculo de debate sobre o modelo CANVAS proposto, realizando ajustes quando necessários. Nesta sessão, o gestor da empresa também é convidado a participar.

O desenvolvimento da atividade pedagógica é formado por dois estágios. Primeiro, executa-se a preparação do ambiente. Nela, o foco é a etapa I. O treinamento dos participantes da atividade pedagógica em relação ao modelo CANVAS é o passo inicial. O intuito é transmitir uma melhor compreensão acerca do conceito, funcionalidade e componentes da ferramenta bem como ofertar maior confiança no uso adequado dela em um ambiente organizacional.

O segundo estágio é a organização da atividade. Nela, o aluno se depara com as ideias do ciclo PDCA: planejamento, execução, controle e ação corretiva. No planejamento, o aluno é estimulado a algumas ações, por exemplo: delimitar membros do grupo e delegar funções a cada um deles; definir o que será feito (ação), como será feito (método e instrumentos usados), quem fará a ação (responsável), quando ocorrerá a ação (tempo de execução), quanto custará a ação (custo incorrido). Quanto à execução da atividade pedagógica, o discente experimenta a visita técnica a um espaço empresarial, registra fatos observados, entrevista gestor da empresa, se envolve com técnicas de análises qualitativas (entrevistas e observação). Com o resultado do processo, constrói-se um modelo CANVAS para a empresa visitada. Por fim, a concepção de controle e ação corretiva do PDCA são enraizadas pelo debate que se forma diante da proposta de modelo

CANVAS apresentada ao gestor da empresa. Possíveis ajustes desse modelo inicial podem eclodir. Ao fim, a avaliação da ação é executada por todos os participantes da ação pedagógica.

### **Recursos necessários**

Recursos didáticos e outros insumos são necessários para a execução da atividade pedagógica proposta. São eles:

- I. Espaço físico (salas ou auditório);
- II. Equipamentos (projeter multimídia; computador com acesso à internet; microfone e sistema de som, quadro branco e materiais de escritórios – pincéis, folhas de cartolina, folha A4, lápis, borracha, blocos de notas *post-it*, crachá de identificação, pranchetas)
- III. Materiais auxiliares (impressora, gravador de voz ou outro equipamento com função de armazenar arquivos de áudio, *software* que auxilie na transcrição e análise das entrevistas);
- IV. Veículo para locomoção de estudantes e outros participantes;

### **Avaliação da atividade**

A ação conta com avaliação final por parte de todos os envolvidos: alunos, gestores, professores e palestrantes. Todos são convidados a avaliarem a ação sob quatro critérios: infraestrutura, pessoal, método de execução e resultados alcançados. Este julgamento se dá por meio de um questionário estruturado, com uso de escala ordinal, oscilando de 0 (ruim/discordo totalmente) a 10 (excelente/concordo totalmente). Esse passo auxilia a capturar o julgamento de todos os atores envolvidos na ação, com propósito de realizar ajustes para reaplicação desta ação de intervenção em momentos futuros. Uma questão aberta é proposta para fins de sinalizar possíveis sugestões e críticas sobre a totalidade da ação executada sobre o modelo CANVAS.

### **Resultados esperados**

Para os alunos (discentes participantes), pressupõe-se que essa dinâmica materialize melhor todo o processo de construção do modelo CANVAS, aprimorando sua

compreensão sobre o tema e estreitando a interseção entre teoria e prática. No mais, permite a eles simular diversos outros assuntos correlatos e alusivos à administração, por exemplo gestão de recursos humanos (advém do trabalho em grupo), a técnica de *brainstorming* (análise de conteúdo da entrevista), resolução de problemas (análise crítica da situação). Tudo isso contribui de forma valiosa para sua formação profissional. Para o público-alvo (gestores), espera-se que a ação intervencionista permita alinhar com maior robustez a concepção de ideia de negócio projetada mentalmente pelo gestor, em sua fase inicial, e a rotina encontrada no ambiente organizacional e desenhada, *a priori*, através do modelo CANVAS embrionário. Isso otimiza a construção, entrega e captura de valor por parte da empresa, como propõe Osterwalder & Pigneur (2010).

### Considerações finais

Este artigo propôs uma prática pedagógica, com base em metodologia ativa, capaz de direcionar os atores acadêmicos no ensino de empreendedorismo. Espera-se que essa proposta traga benefícios múltiplos. Para os alunos, permite maior engajamento deles, a partir de uma melhor compreensão dos conteúdos e de uma dinâmica mais robusta e mais próxima à realidade do mercado. Para os docentes, dá clareza, confiança e coerência quanto às suas atitudes e posicionamentos na prática pedagógica. Para a sociedade, torna maior a oferta de profissionais capacitados para enfrentar os desafios empresariais.

No mais, limitações cercam o estudo, a exemplo da não aplicação direta desta proposta pedagógica em função das recomendações de saúde pública as quais a pandemia do Covid-19 recomendava à época. Isso pode ampliar a discussão desta proposta e seus *outputs*, indicando possíveis ajustes em toda a dinâmica sugerida no ensino de empreendedorismo. Logo, recomenda-se que estudos futuros explorem esse caminho.

### Referências

- Akkas, E. N. (2021). knowledge and images of pre-service elementary mathematics teachers about entrepreneurship and entrepreneurship skills. *European Journal of Education Studies*, 8(2).
- Almeida, L. R. S. de, Cordeiro, E. P. B., & Guilherme da Silva, J. A. (2018). Proposições acerca do ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino superior brasileiras:

- uma revisão bibliográfica. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), p. 109-122. doi: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p109
- Antoncic, J. A., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., ... & Kakkonen, M. L. (2018). Risk-taking propensity and entrepreneurship: The role of power distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(01), 1-26.
- Arruti, A., & Panos-Castro, J. (2020). International entrepreneurship education for pre-service teachers: a longitudinal study. *Education+ Training*.
- Bhatia, A. K., & Levina, N. (2020). Diverse rationalities of entrepreneurship education: An epistemic stance perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 323-344. doi: 10.5465/amle.2019.0201
- Boni, A. A. (2018). The Business of Commercialization and Innovation. *Journal of Commercial Biotechnology*, 24(1). doi: 10.5912/jcb849.
- Braun, V.; Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), p. 77–101, 2006.
- Carvalho Rocha, E. L. de, Bacchi, G. A., Guerra, D. S., Júnior, E. M. R., & Pinheiro, D. R. de C. (2011) Ensino de empreendedorismo nos cursos presenciais de graduação em administração em Fortaleza: um estudo dos conteúdos e instrumentos pedagógicos. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(3), p. 393-414. doi: 10.13058/raep.2011.v12n3.160
- Carvalho Rocha, E. L. de, & Ferreira Freitas, A. A. (2014). Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), p. 465-486. doi:10.1590/1982-7849rac20141512
- Catanã, Ş., Grădinaru, C., & Toma, S. G. (2020). Sam Walton, a visionary entrepreneur. *Network Intelligence Studies*, 16, 113-117.
- DIESEL, A., BALDEZ, A. L. S.; MARTINS, S. N. (2017). Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. *Revista Thema*, 14(1), p. 268-288.
- Ferreira, A. M., Silveira, A., & Castro de Carvalho, L. (2011). Ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em turismo no estado de Santa Catarina, Brasil. *Turismo – Visão e Ação*, 13(1), p. 35-51. doi: 10.14210/rtva.v13n1.p35-51
- Ghani, M. G. A., & Mohammad, N. (2021). The Integration of Logic Model in Business Plan Simulation Approach for Effective Entrepreneurial Learning. *Jurnal Pengurusan*, 62. doi:10.17576/pengurusan-2021-62-12
- Henrique, D. C., & Cunha, S. K. (2008). Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. *Revista de Administração da Mackenzie*, 9(5), p. 112-136. doi:10.1590/S1678-69712008000500006

- Higgins, D., Refai, D., & Keita, D. (2019). Focus point: The need for alternative insight into the entrepreneurial education paradigm. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(3), 225-242. doi: 10.1080/08276331.2018.1466851
- Johnson, K. D. (2019). *A mente do empreendedor: os 100 hábitos e comportamentos dos mais bem-sucedidos empresários do mundo*. São Paulo: Astral Cultural.
- Kakouris, A. (2021). Teaching creativity in entrepreneurship: Embolden or discourage?. *Industry and Higher Education*, 35(4), 465-470. doi: 10.1177/0950422221996640
- Keyhani, N., & Kim, M. S. (2021). A systematic literature review of teacher entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), p. 376-395. doi:10.1177/2515127420917355
- Krakauer, P. V. de C., Porto, M. C. G., Moura e Oliveira, C. S., & Ribeiro de Almeida, M. I. (2015). Ensino de empreendedorismo: utilização do Business Model Generation. *Revista de Administração e Inovação*, 12(1), p. 07-23.
- Krakauer, P. V. de C., Santos, S. A. dos, & Almeida, M. I. R. (2017). Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), p. 101-127.
- Losien, L. (2021). Lessons learned from teaching entrepreneurship through movies. *Global Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 133.
- Luzio dos Santos, L. M., & Galleli, B. (2013). O ensino de empreendedorismo social nos cursos de administração das universidades brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(2), p. 153-173. doi: 10.21118/apgs.v5i2.4462
- Matias, M. A., Colares, A. C. V., Rocha, P. M., & Carvalho Junior, L. E. de. (2013). O ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em ciências contábeis. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 12(35), p. 63-78. doi:10.16930/2237-7662/rccc.v12n35p63-78.
- Mariano, A. M., Alves, A. R., Rocha, M., & Mariano, A. P. (2018). Results of the Active Methodology in Entrepreneurial Behavior: a Study conducted with Control Group. In *International Symposium on Project Approaches in Engineering Education* (pp. 586-595).
- Mendes Ferreira, J., Ramos, S. C., & Gimenez, F. A. P. (2006). Estudo comparativo das práticas didático-pedagógicas do ensino de empreendedorismo em universidades brasileiras e norte-americanas. *Revista Alcance*, 13(2), p. 207-226.
- Miranda, C., Goñi, J., Berhane, B., & Carberry, A. (2020). Seven challenges in conceptualizing and assessing entrepreneurial skills or mindsets in engineering entrepreneurship education. *Education Sciences*, 10(11). doi: 10.3390/educsci10110309
- Moro, S. R., & Cauchick-Miguel, P. A. (2022). An Analysis of a Bike-Sharing System from a Business Model Perspective. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 19(2). doi: 10.14488/BJOPM.2021.050

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons
- Qureshi, S., & Mian, S. (2021). Transfer of entrepreneurship education best practices from business schools to engineering and technology institutions: evidence from Pakistan. *The Journal of Technology Transfer*, 46(2), 366-392. doi: 10.1007\_s10961-020-09793-7
- Ramos, S. C., Mendes Ferreira, J., & Gimenez, F. A. P. (2005). O estudo de caso como ferramenta para o ensino de empreendedorismo. *Revista Ciências Administrativas*, 11(2), p. 211-218. doi:10.5020/2318-0722.11.2.%p
- Ratten, V., & Dickson, G. (2021). Disruptions in sport management from COVID-19: Lessons from entrepreneurship and innovation. In *Innovation and entrepreneurship in sport management*. Edward Elgar Publishing.
- Salusse, M. A. Y., & Andreassi, T. (2016). O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria Effectuation. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), p. 305-327. doi: 10.1590/1982-7849rac2016150025
- Santos Lima, A. A., Furtado da Hora, A. L., Kellermann, D., Souza Maia, J., & Sá de Carvalho, T. (2019). Massive open online courses na oferta de ensino de empreendedorismo e sustentabilidade. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(2), p. 241-265. doi: 10.20401/rasi.5.2.348
- Setiyono, R. (2021). Strategy in building skills entrepreneurial senior high school students in Surabaya. *The Indonesian Journal of Social Studies*, 4(1). doi: 10.26740/ijss.v4n1.p%p
- Souza, A. M., & Saraiva, L. Al. S. (2010). Práticas e desafios do ensino de empreendedorismo na graduação em uma instituição de ensino superior. *Gestão & Regionalidade*, 26(78), 64-77.
- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), p. 207–222, 2003.
- Van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). Proactive entrepreneurs: who are they and how are they different? *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148-175. doi: 10.1177/0971355719893504
- Vieira, S. F. A., Melatti, G. A., & Ribeiro, P. R. (2011). O ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração: um estudo comparativo entre as universidades estaduais de Londrina e Maringá. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), p. 288-301.
- Vieira, S. F. A., Pelisson, C., Melatti, G. A., Oguido, W. S., & Negreiros, L. F. (2013). Ensino de empreendedorismo em cursos de administração: um levantamento da realidade brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(2), p. 93-114.
- Vygotsky, L. S. (1988). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Recebido: 09/06/2022  
Aceito: 25/01/2023  
Publicado: 20/12/2023

**NOTA:**

Os autores foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.