

ESTUDO DE IMPACTO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO COMPORTAMENTAL - EMPRETEC

Rui Sérgio Torres

Lisete Barlach - USP

Resumo

O empreendedorismo é um tema que atrai cada vez mais interessados, por diferentes razões, em contextos e realidades distintos. Valorizar e apoiar esse fenômeno torna-se essencial para o sucesso econômico e social. Uma das formas de apoio é através de programas de educação empreendedora. Esse estudo visou compreender fatores determinantes para o empreendedorismo, tendo o empreendedor como foco nessas discussões, bem como aspectos comportamentais envolvidos nesse processo, e a efetividade de programas de educação empreendedora. Talvez um dos programas mais aplicados em educação empreendedora, o EMPRETEC é um grande símbolo quando se trata desse assunto. Ao longo dos seus trinta anos de existência, estando presente no Brasil há vinte e cinco, mais de trezentos e cinquenta mil pessoas passaram pelo programa, das quais duzentos e cinquenta mil somente no Brasil. Entretanto, o programa sofreu mudanças no seu formato, conteúdo e duração. O presente estudo visou avaliar o impacto desse programa, sob o ponto de vista da efetiva prática dos comportamentos empreendedores. A partir dos dados obtidos, é possível concluir que os participantes do EMPRETEC adotam a prática efetiva dos comportamentos preconizados pelo programa, e consideram que o EMPRETEC fez diferença em suas jornadas empreendedoras.

ESTUDO DE IMPACTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO COMPORTAMENTAL EM EMPREENDEDORISMO - EMPRETEC

RESUMO

O empreendedorismo é um tema que atrai cada vez mais interessados, por diferentes razões, em contextos e realidades distintos. Valorizar e apoiar esse fenômeno torna-se essencial para o sucesso econômico e social. Uma das formas de apoio é através de programas de educação empreendedora. Esse estudo visou compreender fatores determinantes para o empreendedorismo, tendo o empreendedor como foco nessas discussões, bem como aspectos comportamentais envolvidos nesse processo, e a efetividade de programas de educação empreendedora. Talvez um dos programas mais aplicados em educação empreendedora, o EMPRETEC é um grande símbolo quando se trata desse assunto. Ao longo dos seus trinta anos de existência, estando presente no Brasil há vinte e cinco, mais de trezentos e cinquenta mil pessoas passaram pelo programa, das quais duzentos e cinquenta mil somente no Brasil. Entretanto, o programa sofreu mudanças no seu formato, conteúdo e duração. O presente estudo visou avaliar o impacto desse programa, sob o ponto de vista da efetiva prática dos comportamentos empreendedores. A partir dos dados obtidos, é possível concluir que os participantes do EMPRETEC adotam a prática efetiva dos comportamentos preconizados pelo programa, e consideram que o EMPRETEC fez diferença em suas jornadas empreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Educação Empreendedora. Comportamentos Empreendedores.

abstract

Entrepreneurship is a theme that attracts more and more interested, for different reasons, in distinct contexts and realities. Appreciating and supporting this phenomenon is essential for economic and social success. One of the ways of supporting is through entrepreneurial educational programs. This study aimed to understand determinant factors for entrepreneurship, having the entrepreneur as a focus on these discussions, as well as behavioral aspects involved in this process, and the effectiveness of entrepreneurial educational programs. Perhaps one of the most famous programs in entrepreneurial education, the EMPRETEC is a great symbol when it comes to this issue. Throughout its thirty years of existence, being present in Brazil for twenty-five, over three-hundred and fifty thousand people have attended the program, two-hundred and fifty thousand from Brazil alone. However, it has undergone changes in its format, content and duration. Previous studies had already demonstrated the effectiveness of the EMPRETEC, but no study was available concerning the last change, which occurred in 2011. This study aimed to assess the impact of this program, from the point of view of the effective practice of entrepreneurial behaviors. From the data obtained, it is possible to conclude that the participants of the EMPRETEC adopt the effective practice of the behaviors advocated by the program and consider that the EMPRETEC made a difference in their entrepreneurial journeys.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial Education. Entrepreneurial Behaviors

1 INTRODUÇÃO

“A era dos Empreendedores”

Esse é o título de um dos módulos do programa de treinamento comportamental para empreendedores, o EMPRETEC¹, objeto desse estudo. Cada vez mais o tema empreendedorismo é recorrente, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Embora não seja recente, esse fenômeno chamado empreendedorismo atrai cada vez mais interessados, sob diferentes pontos de vista e perspectivas.

1.1. Fatores e elementos determinantes para o empreendedorismo

Schumpeter (1949), considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e McClelland (1958), psicólogo de Harvard, cujas pesquisas iniciais identificaram que pessoas motivadas pela autorrealização, “tornam-se referências clássicas para a discussão de distintas perspectivas sobre os determinantes do empreendedorismo” (ALVIM, 2008, p. 25).

De um lado, analisando o aspecto econômico dos empreendimentos, e a realidade econômica na qual estavam inseridos, e atribuindo a estes fatores as razões de sucesso (ou insucesso) dos empreendimentos em geral (SCHUMPETER, 1949), e, de outro, teorias comportamentais, entre as quais se destaca a de McClelland (1958), na qual o empreendedor e seu comportamento representam papel central no sucesso (ou fracasso) de seu empreendimento. Essas duas linhas de pensamento contrapõem aspectos externos, como realidade e desenvolvimento econômico de uma região, ou mesmo de um país, com aspectos internos, nos quais o papel do empreendedor e suas ações são causa dos seus resultados.

Como esse trabalho visa entender o impacto de um programa de treinamento que trabalha aspectos comportamentais dos empreendedores, é importante trazer o papel do empreendedor para o centro das discussões. Barlach (2009) destaca que “os aspectos emancipatórios do empreendedorismo estão ligados aos sonhos e esforços para criar mudanças no mundo” (BARLACH, 2009, p. 161).

1.2 O empreendedor no centro das discussões

São muitas as variáveis e condições que podem influenciar no sucesso (ou fracasso) de um empreendimento. O foco desse estudo está na questão comportamental, ou seja, dos comportamentos que os empreendedores praticam que podem levá-los a resultados positivos em seus empreendimentos. O empreendedor tem, portanto, um papel fundamental nesse processo. E este papel está provavelmente relacionado a um conceito relevante na questão do empreendedorismo, que é o *locus de controle*. A definição de *locus de controle* foi concebida por Julian Rotter (1966):

[...] um evento observado por alguns como recompensa ou reforço pode ser percebido de forma diferente por outros. Um dos determinantes desta reação é o grau pelo qual o indivíduo percebe que a recompensa ocorre em função do seu próprio comportamento e atributos, *versus* o grau em ele percebe que a recompensa é

¹ EMPRETEC é um programa de mudança comportamental autodirigida, aplicado em diversos países no mundo, aqui no Brasil com exclusividade pelo SEBRAE. Note-se de que não se trata de acrônimo ou sigla, sendo esse o nome do programa.

controlada por forças externas a ele, e pode ocorrer independentemente de suas ações (ROTTER, 1966, p. 1, tradução pelo autor).

Rotter (1966) definiu que quando um reforço não era percebido por indivíduo como sendo consequência de suas ações, e sim de sorte, acaso, destino ou terceiros poderosos, o *locus* de controle era **externo**. Quando o indivíduo percebia que este reforço vinha de seu comportamento e características, o *locus* de controle era **interno**.

Trata-se, dessa forma, de um construto importante para avaliar o empreendedor no papel central da história de sucesso (ou fracasso) de seu empreendimento. Alguns trabalhos mostram uma correlação importante entre *locus* de controle e resultados. Em sua dissertação de Mestrado, sobre *locus* de controle, Flanagan (2014) conclui que “as evidências coletadas suportam as respostas aos questionários, mostrando que os empreendedores acreditavam no controle do seu próprio futuro e destino, através de trabalho árduo e ações. Sorte não fazia parte deste processo” (FLANAGAN, 2014, p. 60, tradução nossa). Ao analisar o efeito do *locus* de controle sobre os comportamentos dos empreendedores, Maciel e Camargo (2010) observaram que:” Verifica-se que um *locus* interno de controle conduz a comportamentos empreendedores e, dessa forma, parece potencializar os efeitos desse comportamento sobre o desempenho” (MACIEL; CAMARGO, 2010, p. 184).

Isto indica, portanto, tratar-se de questões comportamentais, ou seja, de comportamentos que conduzem, através de sua prática, o empreendedor que os pratica a alcançar resultados. Analisar e avaliar como os comportamentos dos empreendedores podem auxiliá-los no caminho para resultados torna-se fundamental para apoiar e incentivar o empreendedorismo.

Diversos autores se debruçam sobre esse tema, mas um deles, David McClelland. A partir de pesquisas realizadas, McClelland (1958) desenvolveu um treinamento de natureza comportamental, denominado TMR, Treinamento de Motivação para a Realização. Ao estudar nove edições do TMR, organizadas em cinco países, Miron e McClelland (1979) concluíram que “o treinamento resultou em significativas melhorias em volume de vendas, em lucratividade, e outras áreas” (MIRON; McCLELLAND, 1979, p. 9, tradução nossa).

Tais resultados chamaram a atenção da USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, que decidiu contratar uma empresa de consultoria para aprofundar esses estudos. A empresa que venceu a concorrência foi a consultoria MSI, Management Systems International, de Washington, DC (EUA), contratada para desenvolver e realizar “um estudo intercultural que duraria cinco anos” (ALVIM, 2008, p. 77). A MSI decidiu transformar esse estudo em um projeto conjunto entre a própria MSI e a McBer&Co, empresa de consultoria que tinha entre seus sócios o próprio David McClelland.

Sandro Morales (2004) apresenta, em sua tese de Doutorado, detalhes importantes sobre este projeto: ”O objetivo do estudo era multiplicar e estender a aplicação dos últimos estudos sobre motivação por realização usando a metodologia de mensuração de competências desenvolvida por Lyle Spencer e David McClelland “ (MORALES, 2004, p. 80). Foi feita uma extensa pesquisa, envolvendo empreendedores de mais de 30 países, de culturas diferentes e de realidades econômicas diferentes, “já que uma das críticas realizadas por diversos pesquisadores a alguns estudos realizados sobre características dos empreendedores é a falta de amostras que permitam uma análise intercultural e inter-racial” (MORALES, 2004, p. 80).

A partir desta pesquisa, foi feito um novo estudo, que catalogou características de comportamento empreendedor comum a empreendedores que alcançavam resultados (e que não

estavam presentes naqueles que não os atingiam). Esses comportamentos comuns a empreendedores de sucesso foram analisados, sobreposições foram eliminadas, comportamentos comuns foram agrupados, e, a partir deles, a MSI desenvolveu um treinamento comportamental de mudança no perfil empreendedor dos seus participantes, com o objetivo de fomentar o empreendedorismo.

1.3 O programa EMPRETEC

O treinamento desenvolvido pela MSI é conhecido como EMPRETEC. Esse programa nasceu das pesquisas realizadas pelas empresas MSI e McBer&Co. Inicialmente, seu nome era “Treinamento de Mudança Comportamental Autodirigida”, e, em sua aplicação piloto voltada para empreendedores de área de tecnologia da informação, acabou ganhando o nome de EMPRETEC, que persiste até hoje.

Desde seu início, em 1988, já passaram pelo programa mais de 340 mil empreendedores, em 36 países, em sua maioria em desenvolvimento, que conduzem o programa através de parceiros locais, que por sua vez recorrem a quase 500 facilitadores credenciados (EMPRETEC, 2016). O Brasil é o país que mais o aplica, através do SEBRAE, a única instituição brasileira com autorização para aplicá-lo, tendo formado desde a década de 90 aproximadamente 250 mil participantes, quase 60% do total de participantes do programa em todo o mundo.

No EMPRETEC (SEBRAE, 2010), em um programa de 6 dias (60 horas), os participantes devem reconhecer (em si e nos outros) e praticar os 30 comportamentos empreendedores identificados na pesquisa, divididos em 10 Características de Comportamento Empreendedor (CCEs) e 3 conjuntos (Planejamento, Realização e Poder), apresentados no quadro a seguir:

Características de Comportamento Empreendedor

Conjunto	CCE
Planejamento	Estabelecimento de Metas
	Planejamento e Monitoramento sistemático
	Busca de Informações
Realização	Busca de Oportunidades e Iniciativa
	Correr Riscos Calculados
	Exigência de Qualidade e Eficiência
	Persistência
Poder	Comprometimento
	Persuasão e Rede de Contatos
	Independência e Autoconfiança

Fonte Manual do EMPRETEC (2010).

O programa EMPRETEC sofreu alterações em seu formato. No início era um programa de duas semanas, em dias úteis, totalizando doze dias. O programa foi então modificado, em função das “dificuldades dos empreendedores se ausentarem por tanto tempo de suas empresas, o SEBRAE [...] implantou a modalidade de 9 dias corridos” (LOPES, 1999, p. 177). Em função desse grau de exigência e de diversas avaliações feitas pelos próprios participantes, o programa foi novamente modificado, a partir de 2011, passando a ser um programa de 6 dias, sendo esse o formato atualmente vigente. Há diversos trabalhos acadêmicos, entre teses de doutorado e dissertações de mestrado sobre o EMPRETEC, porém anteriores à última mudança de formato na duração do programa, ocorrida em 2011, e não refletem efeitos nem consequências desta modificação no efetivo aproveitamento pelo participante.

Os objetivos desse trabalho foram:

- Estudar o impacto do programa EMPRETEC, e sua relação com a prática das 10 características de comportamento empreendedor do programa.
- Identificar o momento empreendedor dos participantes (seu projeto empreendedor, sua motivação empreendedora), sua formação, experiência anterior e outras questões;
- Identificar as características de comportamento empreendedor mais praticadas após o programa;
- Verificar a correlação entre a prática das características de comportamento empreendedor, o perfil/momento empreendedor dos participantes, e os resultados alcançados;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de alcançar os objetivos propostos no trabalho, tornou-se fundamental analisar referenciais teóricos a partir de três elementos:

2.1 Teorias Comportamentais sobre empreendedorismo

Aspectos comportamentais relativos ao empreendedorismo têm sido pesquisados, investigados e analisados por diversos autores, em diferentes circunstâncias, com objetivos de pesquisa bastante distintos. Analisando o empreendedorismo sob a ótica da psicologia, destaca-se o trabalho de Paulino e Rossi (2003), que conseguiram “identificar e relacionar alguns dos pressupostos teóricos tomados como base de estudo sobre a formação do perfil empreendedor” (PAULINO; ROSSI, 2003, p. 205). Paulino e Rossi (2003) destacam também que “o trabalho pioneiro realizado acerca das características comportamentais dos empreendedores foi conduzido pelo Professor da Universidade de Harvard, David McClelland” (PAULINO; ROSSI, 2003, p. 209).

De acordo com McClelland (1967), pessoas motivadas pela necessidade de realização têm forte tendência a estabelecer e atingir objetivos e metas, a correr riscos calculados para atingi-los, e frequentemente preferem trabalhar sozinhos. “Uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido” (MCCLELLAND, 1967, p. 95).

2.2 Educação Empreendedora

As diversas definições de empreendedorismo indicam diferentes aspectos que envolvem o ato de empreender, tais quais assumir riscos, identificar oportunidades, planejar, ter criatividade, iniciativa, comprometer-se e se envolver. A partir daí, é possível perceber que o empreendedorismo é uma área que envolve diversos aspectos, de diferentes disciplinas do conhecimento humano.

McClelland (1969) afirma, de maneira bastante assertiva, que empreendedores são feitos, ou seja, não nascem como tal, tanto assim que o título de um dos seus trabalhos é “Empreendedores são feitos, não nascem” (Tradução nossa).

Percebe-se, a partir daí, uma força empreendedora, que supera “a mera criação de um negócio” (KURATKO, 2003, p. 1, tradução nossa). Pode-se pensar numa perspectiva empreendedora, passível de ser desenvolvida em empreendedores (ou candidatos a). Portanto, “o empreendedorismo é um conceito integrado que permeia em negócios de indivíduos de uma maneira inovadora” (KURATKO, 2003, p. 2, tradução nossa).

E como acontece o aprendizado dos empreendedores? Ao propor o desenvolvimento de uma estrutura de trabalho conceitual, Politis (2005) busca desvendar, através da revisão e síntese de pesquisas disponíveis, o processo de aprendizagem empreendedora. E identifica nessa estrutura três componentes principais: “A experiência do empreendedor, o processo de transformação, e o conhecimento empreendedor em termos de lidar com a identificação de oportunidades, e com as responsabilidades do novo” (POLITIS, 2005, p. 399, tradução nossa).

A importância da educação empreendedora fica evidente diante dos trabalhos analisados, uma vez que empreendedores podem, sim, ser formados, que o processo de educação empreendedora pode melhorar consideravelmente as chances de sucesso dos empreendimentos, em especial daqueles que empreendem por necessidade, e ressaltam a importância de aspectos multidisciplinares, atitudinais e comportamentais, e que deve ter um foco especial naqueles que já estão empreendendo.

2.3 Avaliação de impacto em programas de educação empreendedora

Alguns dos trabalhos analisados no tópico anterior já deixam claro o impacto de programas de educação empreendedora nos seus participantes, em que se destacam alguns pontos, como ter foco em experiência concreta, permitir desenvolvimento e mudanças em atitudes e comportamentos, e propiciar o surgimento de oportunidades, atração de recursos, capacitação de equipes. O desafio passa a ser, portanto, encontrar formas e critérios para a avaliação do efetivo impacto de programas de treinamento.

Num trabalho bastante amplo de análise do impacto de treinamento, Pilati e Abbad (2005) testaram uma estrutura empírica de instrumento de impacto: trata-se de um modelo conceitual, desenvolvido por Pilati e Abbad (2005), em que construtos interdependentes são organizados de forma hierárquica: Aquisição, retenção, generalização, transferência de aprendizagem, e impacto. Como conclusão desse trabalho, afirmam “que a proposta conceitual de impacto do treinamento no trabalho foi corroborada” (PILATI; ABBAD, 2005, p. 50), e apresentam uma importante colaboração para programas de treinamento. Dessa importante colaboração, é fundamental ressaltar o relacionamento entre o resultado do treinamento com questões substantivas do comportamento no trabalho e a comparação dos efeitos desses diferentes treinamentos sobre o comportamento.

Para auxiliar na solidificação desses conceitos, e apresentar alternativas importantes para a análise de impacto de programas de treinamento em educação empreendedora, Brown e Hanlon (2004) desenvolveram uma escala de observação comportamental (Behavioural observation scales, BOS, na sigla, em inglês) para empreendedores. Note-se aí uma preocupação inicial, e muito pertinente, na análise comportamental do empreendedor, como centro de um processo de investigação que pode contribuir para a melhoria contínua dos empreendimentos existentes, e para o desenvolvimento adequado de empreendedores potenciais ou iniciantes.

Brown e Hanlon (2004) concluíram que a escala BOS “dá suporte à natureza multidimensional de comportamentos relacionados ao sucesso empreendedor” (BROWN; HANLON, 2004, p.

110, tradução nossa). E complementam essa análise: “Parece ser provável que muito dessa diversidade deva ser atribuída à complexidade das tarefas empreendedoras” (BROWN; HANLON, 2004, p. 111, tradução nossa). Doze anos depois, Brown e Hanlon (2016) voltaram ao tema, apresentando um estudo de validação da escala BOS, através de uma pesquisa com 149 empreendedores canadenses, comparando as 9 dimensões identificadas no estudo de 2004 com 12 índices não comportamentais de desempenho. “Neste artigo, procuramos abordar a falta de desenvolvimento sistemático e estruturas validadas disponíveis aos programas de educação empreendedora” (BROWN; HANLON, 2016, p. 399, tradução nossa). De acordo com esse estudo, “Todas as 9 dimensões bem como as pontuações totais na escala BOS se correlacionaram significativamente com a maior parte dos 12 indicadores de desempenho” (BROWN; HANLON, 2016, p. 399, tradução nossa).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sendo o objetivo principal dessa pesquisa o estudo do impacto do programa EMPRETEC em seus participantes, e a real aplicação dos comportamentos preconizados no programa, torna-se vital, para realização do projeto, o estabelecimento de parâmetros para a análise e avaliação das características de comportamento empreendedor, em termos de sua aplicação, e parâmetros de medição e análise dos resultados obtidos com a aplicação dos comportamentos.

Deste modo, o autor decidiu aplicar uma metodologia combinada, com pesquisa qualitativa, seguida de pesquisa quantitativa. O aspecto qualitativo da pesquisa está na definição dos parâmetros para a avaliação do impacto e da aplicação dos comportamentos empreendedores, que possam gerar resultados consistentes, e passíveis de interpretação adequada, através da realização de pesquisa com facilitadores (aplicadores) experientes do programa EMPRETEC, além de profissionais envolvidos com o tema do empreendedorismo e educação empreendedora. Uma vez definidos esses parâmetros, foi realizada uma pesquisa quantitativa, envolvendo a aplicação de um questionário *on-line* com participantes do programa EMPRETEC, cujos detalhes serão apresentados oportunamente.

3.1 Pesquisa qualitativa

A base do programa EMPRETEC são as dez CCEs, já apresentadas anteriormente. Para que o questionário representasse um instrumento efetivo de levantamento de informações, tornou-se necessário elaborá-lo de forma que pudesse apurar a real prática dos comportamentos, sem induzir os participantes em relação às CCEs, já que esses são conceitos já consagrados para eles. A fim de evitar quaisquer influências nas respostas da fase quantitativa, seria fundamental excluir qualquer menção às CCEs no questionário, pelas razões já apresentadas acima. Assim, foi necessário estabelecer associações entre trabalhos já existentes, e que identificaram e levantaram a prática de comportamentos empreendedores, e as CCEs, núcleo central do programa EMPRETEC, para que houvesse formas de se avaliar a prática dos comportamentos apresentados no programa.

Dentre os diversos trabalhos avaliados, um se destacou, por sua amplitude e ao mesmo tempo profundidade: a escala BOS de comportamentos empreendedores, catalogada por Brown e Hanlon (2004), validada pelos mesmos autores, doze anos depois. A fim de estabelecer uma associação, ainda que subjetiva, já que o objetivo desta etapa é qualitativo, foi elaborado um questionário, apresentando no apêndice A. Neste primeiro questionário, foram apresentadas aos respondentes as CCEs, base do programa EMPRETEC, e foi solicitado a eles associar essas características de comportamento empreendedor com os comportamentos levantados na escala

BOS de Brown e Hanlon (2004), através do preenchimento de uma tabela na qual podiam associar mais de uma CCE a cada um dos 47 comportamentos da escala BOS.

As respostas completas indicaram um painel muito importante na associação entre comportamentos de 2 fontes diferentes. Para identificar quais comportamentos poderiam ser incluídos no segundo questionário, da pesquisa qualitativa, o autor estabeleceu como critério abordar o maior número possível de CCEs, e escolher comportamentos que tivessem sido associados pelos 4 respondentes, de forma unânime, com as mesmas características de comportamento empreendedor do EMPRETEC. Destes critérios de seleção, amplitude das CCEs e unanimidade nas respostas, emergiram 27 comportamentos, cobrindo as 10 características de comportamento empreendedor. Para aumentar o índice de respostas na fase quantitativa, o autor decidiu, de forma subjetiva, adotar 20 desses comportamentos apenas, escolhendo aqueles que lhe pareciam mais objetivos, assertivos e simples de compreender.

3.2. Pesquisa quantitativa

Uma vez definidos os comportamentos empreendedores, cuja avaliação permitiria alcançar os objetivos da pesquisa, tornou-se necessário estabelecer uma estratégia de obtenção de dados e informações que pudesse permitir uma análise condizente com esses objetivos.

Amostragem e amostra

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, de avaliar a prática de comportamentos empreendedores entre os participantes do programa EMPRETEC, e da problemática observada, ou seja, a ausência de trabalhos posteriores à última modificação no formato do programa, ocorrida em 2011, a definição inicial da amostra passou por um critério bastante claro: ter participado do programa EMPRETEC, no estado de São Paulo, a partir de 2011.

De modo a tornar a avaliação da aplicação dos comportamentos mais proveitosa, o autor decidiu também somente aceitar respostas de participantes que tivessem feito o seminário há pelo menos 6 meses. A aplicação da pesquisa quantitativa teve início a partir do segundo semestre de 2017, o que definiu, de forma clara e objetiva, os critérios de elegibilidade da seguinte forma:

- Participantes do EMPRETEC no estado de São Paulo;
- Entre 2011 e 2016.

Instrumento de avaliação

Levando em consideração essas regras e tendo em vista que o objetivo principal dessa pesquisa é o de avaliar o impacto do programa EMPRETEC junto a seus participantes, era importante adicionar às questões comportamentais abordadas na etapa qualitativa formas de confrontar a autopercepção dos respondentes com sua realidade cotidiana, para que se pudesse, através de respostas indiretas, confirmar (ou negar) a efetiva prática dos comportamentos que afirmavam fazer.

Para completar o questionário, e extrair posteriormente comparações entre empreendedores de perfil semelhante, o autor decidiu incluir também questões que levantassem um perfil dos respondentes, em relação a gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de funcionamento da

empresa, setor de atuação, faixa de faturamento anual, e uma questão em particular que poderia permitir uma análise, ainda que de forma descritiva, dos impactos do EMPRETEC nos empreendimentos, como número de colaboradores antes e depois do treinamento.

O questionário foi então agrupado em 3 blocos:

- a) Etapa 1 - Dados da empresa e do(a) empreendedor(a)
- b) Etapa 2 - Comportamentos Empreendedores
- c) Etapa 3 - Práticas de gestão

O questionário final foi então elaborado dentro da plataforma de formulários Google®. Foram enviadas mensagens de e-mail com o convite à participação na pesquisa e com o link para o preenchimento

(https://docs.google.com/forms/d/16IxC_PyC5KEU9j59EPbP0oeE5EScczhBdE3ioO7Fuk/edit), para aproximadamente 1.200 endereços de e-mail.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Diversos dados foram obtidos durante a pesquisa. Serão apresentados aqui os mais relevantes para efeito das conclusões do estudo.

O primeiro deles é a comparação entre o número de colaboradores dos empreendimentos dos respondentes antes e depois de sua participação no EMPRETEC:

Número de colaboradores – antes e depois do EMPRETEC

No. De colaboradores	Antes do EMPRETEC		Depois do EMPRETEC	
	Respondentes	Porcentuais	Respondentes	Porcentuais
Nenhum	79	29,8%	22	8,3%
1-5	113	42,6%	136	51,3%
6-10	25	9,4%	51	19,2%
11-20	15	5,7%	28	10,6%
20 ou +	33	12,5%	28	10,6%
Total	265	100,0%	265	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os dados mais importantes, entretanto, dizem respeito aos comportamentos empreendedores, já que o objetivo principal do presente trabalho era o de estudar o impacto do programa EMPRETEC, e sua relação com a prática das 10 características de comportamento empreendedor do programa. Dessa forma, era necessário apurar a efetiva prática desses comportamentos.

Para isso, foram apresentadas aos respondentes 20 questões, nas quais foram feitas autoavaliações por parte dos entrevistados, conforme já descrito anteriormente.

A análise dos resultados apresentados foi realizada utilizando 3 diferentes medidas de tendência utilizadas em estatística, Média, Moda e Mediana. Do ponto de vista estatístico, não foi intuito dos autores se aprofundarem em análises detalhadas, mas sim em descrever os resultados

encontrados, em função da natureza dos dados obtidos, do tamanho da amostra e do próprio objetivo principal desse estudo.

Com base nos primeiros resultados apresentados na tabela 15 acima, é possível perceber que moda e mediana se aproximam bastante, coincidindo em 14 dos 20 comportamentos analisados. Entretanto, esses valores do ponto de vista descritivo não oferecem instrumentos de comparação da intensidade entre as diferentes CCEs, embora evidenciem uma prática bastante efetiva dos comportamentos empreendedores após a passagem pelo programa EMPRETEC, do ponto de vista da autopercepção dos respondentes. Essa autopercepção será confrontada com 10 indicadores que serão apresentados ainda nesse capítulo.

Em função disso, o autor optou pela escolha de média ponderada para fazer uma análise descritiva da distinção entre as CCEs, no que se refere à intensidade da prática dos comportamentos empreendedores. A tabela 16 a seguir apresenta as CCEs, ordenadas em ordem decrescente pela média ponderada:

CCEs por média ponderada

CCE	Nunca		Raramente		Às vezes		Usualmente		Sempre		Média
Comprometimento	3	0,6%	13	2,5%	50	9,4%	138	26,0%	326	61,5%	4,45
Independência e Autoconfiança	2	0,4%	10	1,9%	65	12,3%	172	32,5%	281	53,0%	4,36
Busca de Informações	0	0,0%	13	2,5%	59	11,1%	224	42,3%	234	44,2%	4,28
Persistência	6	1,1%	14	2,6%	67	12,6%	190	35,8%	253	47,7%	4,26
Exigência de Qualidade e Eficiência	3	0,6%	12	2,3%	50	9,4%	276	52,1%	189	35,7%	4,20
Persuasão e Rede de Contatos	10	1,9%	22	4,2%	67	12,6%	202	38,1%	229	43,2%	4,17
Busca de Oportunidades e Iniciativa	8	1,5%	28	5,3%	82	15,5%	200	37,7%	212	40,0%	4,09
Correr Riscos Calculados	11	4,2%	19	7,2%	43	16,2%	62	23,4%	130	49,1%	4,06
Estabelecimento de Metas	3	0,4%	39	4,9%	149	18,7%	344	43,3%	260	32,7%	4,03
Planejamento e Monitoramento Sistemático	13	2,5%	69	13,0%	110	21%	190	35,8%	148	27,9%	3,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na etapa 3 do questionário, foram elaboradas 10 perguntas sobre a gestão dos empreendimentos. O objetivo dessa etapa era avaliar, de forma descritiva, a prática cotidiana dos comportamentos empreendedores através de ações de gestão.

Abaixo estão apresentados alguns dos resultados dessa etapa, por CCE.

CCE Busca de Informações

Como você consegue conhecimento para seu negócio	Respostas	
Fazendo cursos no meu segmento	164	62,6%
Fazendo cursos de gestão	115	43,9%
Indo a Palestras, Workshops, Congressos ou feiras	176	67,2%
Não sei como conseguir conhecimento sobre meu negócio	0	0,0%
Outros	64	24,4%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CCE Busca de Oportunidades e Iniciativa

Você aproveitou oportunidades que surgiram?	Respostas	
Sim, no mesmo segmento em que atuo	202	77,1%
Sim, num novo segmento	59	22,5%
Sim, num novo negócio	32	12,2%
Não aproveitei nenhuma oportunidade nos últimos 12 meses	14	5,3%
Outros	4	1,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CCE Comprometimento

Quantas horas você trabalha normalmente por dia?	Respostas	
6 a 8 horas	84	32,1%
10 a 12 horas	146	55,7%
14 horas ou mais	32	12,2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CCE Estabelecimento de Metas

Você consegue visualizar o seu negócio daqui a 5 anos, em termos gerais?	Respostas	
Sim	207	79,0%
Não	55	21,0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático

Com que frequência você levanta informações financeiras sobre seu negócio, como receitas e despesas, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados do exercício, entre outros?	Respostas	
Diariamente	71	27,1%
Semanalmente	81	30,9%
Quinzenalmente	18	6,9%
Mensalmente	71	27,1%
Outros	21	8,0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CCE Persuasão e Rede de Contatos

Com que frequência você se reúne com sua equipe?	Respostas	%
Diariamente	62	23,7%
Semanalmente	95	36,3%
Quinzenalmente	20	7,6%
Mensalmente	44	16,8%
Outros	41	15,6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo principal desse trabalho era estudar o impacto do programa EMPRETEC, e sua relação com a prática das 10 características de comportamento empreendedor do programa EMPRETEC, que foi elaborado a partir de detalhada e profunda observação desses comportamentos, e sua posterior catalogação. Tendo sofrido alterações ao longo de seus quase 30 anos de existência, 25 anos presente no Brasil, era importante avaliar o real impacto desse programa, após sua última modificação, ocorrida em 2011.

É importante ressaltar que a base do programa EMPRETEC, conforme já apresentado, é comportamental, portanto relativamente intangível. Com base nesse contexto, os resultados apresentados foram analisados de forma descritiva.

Dois pontos são importantes na conclusão desse estudo: a prática efetiva dos comportamentos empreendedores, seja na autopercepção dos respondentes, seja numa confrontação com práticas de gestão que pudessem indicar a real prática, e o impacto desses comportamentos nos resultados dos empreendimentos daqueles que participaram do programa EMPRETEC.

Na questão da prática efetiva dos comportamentos, é possível estabelecer as seguintes conclusões:

- Os respondentes parecem ter colocado em prática os comportamentos empreendedores preconizados pelo programa EMPRETEC. Essa conclusão tem como base os indicadores de média ponderada, moda e mediana, que apresentam números significativos, além da confrontação de práticas de gestão que, em sua maioria, atestam a prática efetiva dos comportamentos, traduzidos na forma de ações cotidianas.
- Foi possível identificar como CCEs mais praticadas: Comprometimento, Independência e Autoconfiança, e Busca de Informações, e as menos praticadas, como Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático.
- Foi igualmente possível perceber algumas discrepâncias entre as autopercepções e as práticas de gestão, em especial com as CCEs de Estabelecimento de Metas e de Busca de Oportunidades e Iniciativa. Embora se auto avaliem de uma forma positiva na prática dessas CCEs, os respondentes não mostraram práticas de gestão condizentes com essa suposta prática.

Como conclusão nesse aspecto, é importante destacar a necessidade de ações pós EMPRETEC, que permitam aos participantes colocar em prática, de forma ordenada e estrutura, essas duas CCEs que são extremamente importantes na obtenção de resultados, uma vez que uma (

Estabelecimento de Metas) orienta os empreendedores a saber onde querem chegar, e a outra (Planejamento e Monitoramento Sistemático), a identificar os caminhos necessários para alcançar o destino, os resultados dos seus empreendimentos.

Não à toa, essas duas CCEs ficaram nas últimas posições, entre as menos praticadas. Cabe ao Sebrae, como instituição responsável pelo programa no Brasil, acompanhar os participantes, e desenvolver programas e/ou ferramentas que os permitam efetivamente praticar os comportamentos empreendedores, em particular aqueles nos quais os participantes apresentam as maiores dificuldades.

Igualmente, empreendedores sem atitudes (comportamentos) mas com conhecimento e habilidades (ferramentas), não saberão o que fazer com essas ferramentas, e apresentarão dificuldades em alcançar os resultados. A combinação entre conhecimento, habilidades (ferramentas) e atitudes (comportamentos), ou competências (CHA), parece ser um fator determinante para o sucesso dos empreendimentos.

Ainda no tema dos comportamentos empreendedores, um dos objetivos secundários desse estudo era verificar a correlação entre a prática das características de comportamento empreendedor e o perfil/momento empreendedor dos participantes. Foi feita uma análise estatística em relação aos comportamentos de acordo com o gênero dos respondentes, e análises descritivas para faixa etária, tempo do empreendimento e grau de escolaridade. Não foi possível perceber nenhuma diferença significativa na prática dos comportamentos, de acordo com essas análises.

Uma segunda questão importante era avaliar os impactos nos resultados dos empreendimentos daqueles que participaram do programa EMPRETEC. É possível perceber um impacto positivo nos empreendimentos dos participantes, a partir de um indicador indireto, o número de funcionários que as empresas tinham antes e depois de participar do EMPRETEC.

Se os empreendedores contrataram pessoas após sua participação no EMPRETEC, é sinal de que houve um desenvolvimento efetivo dos seus empreendimentos. O aumento em quase todos os extratos analisados nos leva a concluir que os impactos da prática dos comportamentos empreendedores preconizados no EMPRETEC foram bastante positivos para seus participantes, e seus empreendimentos.

Essas análises servem como base para ratificar, justificar e embasar a conclusão em relação à última pergunta do questionário, que indagava aos respondentes se o programa EMPRETEC havia feito diferença em sua jornada empreendedora. Das 265 respostas consideradas válidas pelos filtros da pesquisa, 95% foram respostas “sim”, ou seja, que o EMPRETEC havia feito diferenças para os seus participantes. O altíssimo percentual de respostas positivas (95%) se mostra compatível com os dados apresentados pelo Sebrae, no qual os participantes deram nota 9,1 (de um total de 10), e indica claramente a força que esse programa de formação de empreendedores tem. Num momento em que se fala cada vez mais sobre empreendedorismo, como apresentado no capítulo inicial, é importante considerar a relevância e o papel cada vez mais preponderante e protagonista que a Educação Empreendedora como um todo deve ter nos dias de hoje.

O EMPRETEC é talvez o programa mais icônico em Educação Empreendedora, e seus resultados em 25 anos de existência no Brasil, apresentados através de muitos estudos e estatísticas do próprio Sebrae, atestam que o caminho, irreversível, num mundo que cada vez

mais fala em Empreendedorismo, é educar os empreendedores e candidatos a empreendedores, para que consigam alcançar resultados relevantes e duradouros, contribuindo assim para o desenvolvimento do país.

5.1 Limitações

Uma das maiores limitações desse estudo foi o acesso aos participantes do programa EMPRETEC no estado de São Paulo. Em função disso, a amostra dos respondentes foi feita por conveniência, representando uma amostra cerca de 15 vezes menor que o número aproximado de participantes dentro do recorte da pesquisa, o que faz com que os resultados e conclusões não possam ser extrapolados para a população dos participantes do programa EMPRETEC no estado de São Paulo.

Outro fator limitante, em função do tempo disponível para a realização da pesquisa, e da não possibilidade de acesso aos dados de participantes, foi não ter sido possível fazer um levantamento anterior à participação no programa, para fins de comparação com os resultados apresentados após essa participação.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Um trabalho bastante importante sobre esse tema foi apresentado por Lopes (1999), que, em sua dissertação de Mestrado, apresentou um estudo feito com 64 participantes, através de um estudo longitudinal, comparando indicadores pré e pós participação no programa EMPRETEC. Tal estudo, porém, foi feito antes da última modificação do programa. Fica a sugestão para a realização de estudo semelhante, ou seja, coletando informações antes e depois da participação no EMPRETEC, em relação ao seu atual formato, de 6 dias. Para isso, entretanto, o envolvimento, participação e autorização do Sebrae são fundamentais, sem os quais não será possível alcançar tais objetivos.

Uma outra sugestão é encontrar maneiras de fazer um estudo que permita analisar os resultados dos empreendimentos dos participantes, para identificar como a prática das CCEs pode alavancar o sucesso desses empreendedores.

REFERÊNCIAS

- ALVIM, Silvana. **Impacto em profundidade e amplitude:** Avaliando um treinamento extra organizacional com foco em empreendedorismo. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2008.
- BARLACH, Lisete. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador.** 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2009.
- BROWN, Trevor C; HANLON, Dennis. Developing behavioural observation scales to foster effective entrepreneurship. **Journal of Small Business and Entrepreneurship.** v.17, n.2, 2004.
- BROWN, Trevor C; HANLON, Dennis. Behavioral Criteria for Grounding Entrepreneurship Education and Training Programs: A Validation Study. **Journal of Small Business Management,** v. 54, n. 2, p. 399-419, 2016.
- EMPRETEC. **Inspiring entrepreneurship.** Disponível em: <http://empretec.unctad.org/?page_id=18>. Acesso em: 15/09/2016
- EMPRETEC. **Annual Report,** 2014.
- FLANAGAN, Patrick. **Successful entrepreneurs carry a personality trait that displays the psychological characteristics of internal locus of control, high self-esteem, propensity to take risks, tolerance of ambiguity, need for achievement and innovativeness.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - National College of Ireland, 2014.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil,** 2016.
- KURATKO, Donald F. Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century. White Paper, **U. S. Association of Small Business Education,** 2003.
- LOPES, Rosemary. **Avaliação de Resultados de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores – EMPRETEC.** 1999. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, USP, São Paulo, 1999.
- MACIEL, Cristiano de O; CAMARGO, Camila. Lócus De Controle, Comportamento Empreendedor e Desempenho De Pequenas Empresas. **RAM – Revista De Administração Mackenzie,** v. 11, n. 2. 2010.
- MCCLELLAND, David.et al. **The Achievement motive.** Boston: Irvington, 1967.
- MCCLELLAND, David. Entrepreneurs are Made, Not Born. **Forbes,** v. 103, n. 11, p. 53-54, 1969.
- MCCLELLAND, David et al. **Talent and Society.** Nova Iorque: Van Nostrand, 1958.
- MIRON, David; MCCLELLAND, David C. The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. **California Management Review.** v. 21, n. 4, p 13-28, 1979.

MORALES, Sandro. **Relação entre competências e tipos psicológicos Junguianos entre empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Brasília, 2003.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 21 n. 1, p. 43-51. 2005.

POLITIS, Diamanto. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29. n. 4, p. 399-424, 2005.

ROTTER, Julian B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **University of Connecticut**. v. 80, n. 1, 1966.

SCHUMPETER, Joseph. **Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History**. Boston: Harvard University Press, 1949.

SEBRAE. Título do artigo. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/EMPRETEC:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empendedor>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

SEBRAE – Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 14 jan. 2018.

SEBRAE-SP. **Manual do Facilitador EMPRETEC**, Brasília, 2010.

SEBRAE – Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014.