

**AS CONTRIBUIÇÕES DA METODOLOGIA DOS TRÊS MOMENTOS  
PEDAGÓGICOS NO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO**

**THE METHODOLOGY'S CONTRIBUTIONS OF THE THREE PEDAGOGICAL  
MOMENTS IN THE TEACHING OF ENTREPRENEURSHIP**

**LAS APORTACIONES DE LA METODOLOGÍA DE LOS TRES MOMENTOS  
PEDAGÓGICOS EN LA ENSEÑANZA DEL EMPRENDEDURISMO**

NASCIMENTO-FADEL, Valdiza Maria do  
[adm\\_val@hotmail.com](mailto:adm_val@hotmail.com)

UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná  
<https://orcid.org/0000-0002-1503-7274>

FRASSON-COSTA, Priscila Carozza  
[priscila@uenp.edu.br](mailto:priscila@uenp.edu.br)

UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná  
<https://orcid.org/0000-0002-6423-5939>

**RESUMO** Tendo em vista que o ensino tradicional não atende mais integralmente as necessidades de aprendizagem, este artigo apresenta uma investigação sobre a abordagem metodológica dos Três Momentos Pedagógicos, contextualizados no componente curricular de Gestão Empreendedora e Inovação do Curso Técnico em Administração Integrado ao Médio. O objetivo foi averiguar as contribuições que essa metodologia de ensino promove para a aprendizagem significativa dos alunos. A coleta e a análise dos dados deram-se de forma qualitativa, a partir da observação direta durante o desenvolvimento das atividades propostas. Após o desenvolvimento da metodologia, observou-se que os alunos identificaram o planejamento empresarial e o plano de negócios como ferramentas de transformação da própria realidade econômica e social.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Ensino-aprendizagem. Plano de Negócios. Três Momentos Pedagógicos.

**ABSTRACT** Considering that traditional teaching does not meet the learning needs more fully, this article presents an investigation about the methodological approach of the Three Pedagogical Moments contextualized in the curricular component of Entrepreneurial Management and Innovation of the Technical Course in Integrated Management to the Middle. The objective was to investigate the contributions that this teaching methodology promotes for meaningful student learning. The data were collected and analyzed in a qualitative way, from the direct observation during the development of the proposed activities. After the development of the methodology we verified that the students identified the business planning and the business plan as tools of transformation of the economic and social reality itself.



**Keywords:** Entrepreneurship. Teaching-learning. Business plan. Three Pedagogical Moments.

**RESUMEN** En este artículo se presenta una investigación sobre el enfoque metodológico de los Tres Momentos pedagógicos contextualizados en el componente curricular de Gestión Emprendedora e Innovación del Curso Técnico en Administración Integrada al Medio. El objetivo fue averiguar las aportaciones que esa metodología de enseñanza promueve para el aprendizaje significativo de los alumnos. La recolección y el análisis de los datos se dieron de forma cualitativa, a partir de la observación directa durante el desarrollo de las actividades propuestas. Después del desarrollo de la metodología se observó que los alumnos identificaron la planificación empresarial y el plan de negocios como herramientas de transformación de la propia realidad económica y social.

**Palabras clave:** Emprendedurismo. Enseñanza y el aprendizaje. Plan de negocios. Tres momentos pedagógicos.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem passado por uma longa crise econômica. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o desemprego aumentou expressivamente no ano de 2017, atingindo cerca de 13,1 milhões de pessoas em março de 2018 (IBGE, 2018). Nesse âmbito, o empreendedorismo, além de uma alternativa de renda, constituiu-se como uma efetiva ferramenta de transformação e desenvolvimento social, pois a partir dele foi possível que os cidadãos conquistassem autonomia, independência e empregabilidade.

Shumpeter (2017) aponta que o empreendedorismo interfere diretamente na economia, seja pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, condicionando a concepção do empreendedor ao pensamento inovador, que por sua vez impulsiona o desenvolvimento econômico e social. Diante dessa premissa, é fundamental que as políticas públicas educacionais brasileiras fomentem amplamente o empreendedorismo desde as primeiras séries escolares, tanto nas escolas públicas quanto nas privadas, para que seja possível estimular atitudes criativas e desenvolver habilidades relacionadas à inovação. A propósito, Lopes (2010) destaca que mais de 100 países, dentre os quais Canadá, Escócia e Estados Unidos, adotaram conteúdos relacionados ao empreendedorismo como parte do aprendizado escolar desde os anos escolares iniciais.



No Brasil, a Lei nº 10.973, de dezembro de 2004, conhecida como Lei da Inovação, estabeleceu medidas de incentivo à inovação e à pesquisa, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia e ao desenvolvimento do sistema produtivo regional e nacional. Além disso, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) estabeleceram que o ensino do empreendedorismo deve ter foco no aprendiz, tanto com relação aos aspectos cognitivos quanto ao desenvolvimento de habilidades e atitudes, contribuindo para a formação integral do aluno (BRASIL, 2018). Destaca-se, portanto, a aproximação e a complementariedade existentes entre os conhecimentos teóricos e as práticas cotidianas (MERCADO, 2008).

O Artigo nº 1º da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) determinou, dentre outros aspectos, que a educação brasileira deve abranger os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana e no trabalho. Em seu § 2º, consta que: “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (BRASIL, 1996, p. 1).

Dessa forma, além dos conteúdos da base comum, é fundamental que as escolas desenvolvam as competências empreendedoras dos estudantes. Todavia, no cenário brasileiro, o Artigo nº 35 da legislação supracitada estabeleceu que somente o Ensino Médio tem como finalidade a preparação dos estudantes para o trabalho e para a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos (BRASIL, 1996).

Diante da conjuntura apresentada, mostra-se oportuno sublinhar três aspectos: I) a LDB trouxe dispostos educacionais concernentes ao trabalho e à prática social; II) a Lei de Inovação tem como objetivo estimular atividades empreendedoras no ambiente produtivo; e, III) os Parâmetros Curriculares Nacionais apontam para a necessidade do alinhamento teórico-prático dos conteúdos. Entretanto, mesmo diante da legislação e do documento normativo citados, a inserção sistêmica do ensino do empreendedorismo na escola formal desde a infância ainda é um grande desafio.

Nesse sentido, uma questão crucial relacionada à prática docente no ensino do empreendedorismo está em como promover o conhecimento significativo ao aluno, de forma que ele possa utilizá-lo como um meio de transformação da própria realidade econômica e social. Para Dolabela (2011), a educação empreendedora deveria ser pautada na realização de sonhos, não podendo ser vista como um processo unilateral,



pois o professor e os alunos precisam estar motivados e envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Observa-se, portanto, que o ensino tradicional e meramente transmissivo não atende mais as necessidades educacionais da sociedade. Assim, torna-se fundamental o diálogo e a interação entre as partes envolvidas, de forma que as mesmas possam ponderar adequações que favoreçam a construção e a apropriação concreta e profunda do conhecimento. Para tanto, defende-se que, para concretizar a sala de aula como um local privilegiado para o estabelecimento de relações de ensino e aprendizagem, é fundamental que as atividades sejam planejadas sob uma perspectiva didático-pedagógica (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007).

Diante do exposto, por meio de uma intervenção didática, o presente estudo propôs analisar as contribuições que a abordagem metodológica dos Três Momentos Pedagógicos trouxe para o ensino de plano de negócios a uma amostra de alunos do Curso Técnico em Administração Integrado ao Médio, de uma Escola Técnica Estadual localizada no interior do Estado de São Paulo.

## 2 ABORDAGEM METODOLÓGICA DOS TRÊS MOMENTOS PEDAGÓGICOS

Os aspectos relacionados ao contexto educativo têm sido alvo de constantes estudos, reflexões e discussões, sendo possível identificar alguns períodos importantes na evolução das pesquisas sobre o ensino nos Estados Unidos, as quais exerceram grande influência sobre as práticas educativas em todo o mundo, sobretudo no Brasil. Para Gauthier *et al.* (2013, p. 43):

O enfoque relativo aos traços de personalidade, na primeira metade do século 20, a avaliação de métodos, após a Segunda Guerra Mundial, os sistemas de observação, nas décadas de 50 e 60, os enfoques do tipo processo-produto, durante os anos 70, aos quais podem ser acrescentados, a partir da década de 80, outros paradigmas de pesquisa mais recentes, inspirados principalmente na etnometodologia e nas ciências cognitivas, constituem, essencialmente, os grandes movimentos de pesquisa sobre o ensino. (GAUTHIER *et al.*, 2013, p. 43).

Nesse contexto, diversas teorias pedagógicas e abordagens de ensino têm sido apresentadas para analisar a complexidade da prática educativa. De acordo com Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2007), o presente estudo estabeleceu foco na



metodologia dos Três Momentos Pedagógicos, que foi desenvolvida por Delizoicov e Angotti, no ano de 1990, a partir da concepção de ensino freireana, cuja proposta fundamenta-se na ruptura com a educação bancária e com as relações educacionais verticalizadas.

Adotando uma perspectiva de ensino em que o diálogo exerce papel fundamental, os autores reforçaram o papel do professor como criador de possibilidades e não como agente transmissor de conhecimentos. Nessa perspectiva, o processo educativo deveria partir do conhecimento empírico do aluno, o que também é chamado de primeira cultura, pois os pronunciamentos dos mesmos refletem o seu nível de consciência sobre as situações apresentadas pelo professor (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007).

No mesmo sentido, para Freire (2013), ninguém educa ninguém, tampouco ninguém se educa a si mesmo, pois os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. Diante dessa premissa, cumpre destacar a visão dialógica bakhtiniana, que propõe que o intercâmbio de informações e experiências entre os indivíduos apresenta-se como fundamental para a aprendizagem, ou seja, o pensamento de uma pessoa é construído a partir da interação com os diferentes pensamentos de outras e de si mesma.

Tal perspectiva aponta que há certa interseção, consonância ou intermitência de réplicas do diálogo aberto com réplicas do diálogo interior dos interlocutores. Para Bakhtin (2017, p. 199): “[...] as concepções ideológicas também são interiormente dialogadas e no diálogo externo sempre se combinam com as réplicas internas do outro [...]”.

Nesse contexto, Perrenoud *et al.* (2002) ressaltaram que o trabalho do professor consiste em qualificar e sistematizar a interação e o diálogo entre inúmeras variáveis associadas ao processo educativo, as quais estão relacionadas às diferenças que surgem durante a organização e a gestão das situações de aprendizagem, tais como as características, ritmos e motivações dos alunos.

Dessa forma, a natureza da atividade docente está intimamente relacionada à prática voltada à mediação reflexiva e crítica entre as transformações sociais concretas e a formação humana dos alunos, questionando os modos de pensar, agir, produzir e distribuir conhecimentos. Diante disso, na abordagem dos Três Momentos



Pedagógicos, o ensino transmissivo deu lugar a uma metodologia dinâmica e dialógica, em que a aprendizagem do aluno é promovida a partir da resolução de problemas.

Outrossim, a abordagem dos Três Momentos Pedagógicos refere-se a uma proposta metodológica de ensino em que os conhecimentos científicos são previamente selecionados e estruturados pelo professor, constituindo-se em conteúdos programáticos escolares críticos e dinâmicos para que os alunos compreendam sua aplicabilidade em situações reais. Esse processo é organizado em três etapas, sendo elas: a problematização inicial, a organização e a aplicação do conhecimento (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007).

Diante do exposto, essa abordagem metodológica apresentou-se extremamente pertinente para o ensino do empreendedorismo, haja vista que a tarefa central do professor, conforme o pensamento de Dolabela (2011), é transformar a sala de aula em um ambiente dinâmico, onde os alunos sejam estimulados a gerar novos conhecimentos e a compreender a aplicabilidade real dos conceitos fundamentais para o planejamento e modelagem de negócios.

A abordagem metodológica dos Três Momentos pedagógicos estabelece que, no Primeiro Momento seja formulada a problematização inicial, em que o professor apresenta situações cotidianas, as quais devem estar relacionadas aos temas que serão desenvolvidos. Por meio do diálogo, os alunos devem ser desafiados a refletirem e exporem o que pensam sobre a relação entre os conteúdos científicos e as situações apresentadas. Nessa etapa, a meta é problematizar o conhecimento que os alunos expõem, e, nesse processo, cabe ao professor articular e questionar os modelos explicativos dos alunos a fim de que as lacunas de aprendizagem sejam reconhecidas por eles como um problema a ser enfrentado (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007).

O autor Brophy (1987 apud GAUTHIER *et al.*, 2013, p. 203) complementa que:

Os professores eficientes procuram escolher níveis de desafio e de dificuldade apropriados às capacidades de seus alunos, se seu objetivo for motivá-los. Outrossim, nesse momento, os alunos devem ser desafiados a elencar e questionar modelos explicativos sobre determinadas situações problema e a partir da reflexão, identificar oportunidades de aprendizagem sobre conhecimentos que ainda não possuem ou que precisam ser aprimorados. (GAUTHIER *et al.*, 2013, p. 203).



No mesmo sentido, Perrenoud *et al.* (2002) indicaram que as situações problema permitem que os alunos desenvolvam a competência relacional, pois são desafiados a refletir, formular julgamentos, relacionar hipóteses e tomar decisões para encontrar respostas até então desconhecidas. No entanto, é fundamental que haja intervenção, observação e orientação contínua do professor para garantir que as alternativas apresentadas estejam coordenadas com a situação proposta inicialmente. A propósito, Freire (2013) enfatiza que o processo de aprendizagem só pode ser estabelecido quando ação e reflexão se colocam juntas e articuladas.

Sobre o Segundo Momento Pedagógico, Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2007, p. 201) orientaram que:

Os conhecimentos selecionados como necessários para a compreensão dos temas e da problematização inicial são sistematicamente estudados nesse momento, sob a orientação do professor. As mais variadas atividades são empregadas, de modo que o professor possa desenvolver a conceituação identificada como fundamental para uma compreensão científica das situações problematizadas. (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007, p. 201).

Para Gauthier *et al.* (2013), é importante que as atividades desenvolvidas pelo professor sejam capazes de motivar os alunos intrínseca e extrinsecamente. A motivação intrínseca está relacionada aos anseios pessoais, gostos, costumes de cada aluno, e a extrínseca depende de fatores externos, como notas e reconhecimento, por exemplo.

Quanto ao empreendedorismo, Dolabela (2011) ressalta que sua aprendizagem não pode ser pautada no ensino transmissivo, sendo fundamental a proposição de práticas que aproximem as abordagens teóricas das situações reais em que o conhecimento apreendido pode ser exercitado de forma significativa pelo/para o aluno. Tal aproximação sugere atividades dinâmicas, debates, jogos, exercícios, vídeos, simulações, ferramentas digitais, dentre outras.

Segundo Carvalho (2004, p. 4):

Para que o aluno exponha o seu pensamento durante o ensino, é necessário, é indispensável o planejamento de uma atividade que dê oportunidade de promover uma ampla participação e envolvimento destes [dos alunos], mas, além disso, o professor precisa estar preparado para conduzir a argumentação em classe - entre professor/alunos e alunos/alunos. (CARVALHO, 2004, p. 4).



Convém apontar que se a necessidade do momento é fazer com que os alunos aprendam minuciosamente o conteúdo, para Butler (1987 apud GAUTHIER et al., 2013) é ideal que sejam criadas oportunidades para que eles interajam, reflitam e discutam entre si, o que pode ser promovido por meio de debates ou trabalhos em grupo, por exemplo. Todavia, é fundamental que eles sejam supervisionados cuidadosamente pelo professor para evitar que alguns não se dediquem com competência às atividades propostas.

Sobre o Terceiro Momento Pedagógico, Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2007, p. 201) direcionaram que é necessário, sobretudo:

[...] abordar sistematicamente o conhecimento que vem sendo incorporado pelo aluno, para analisar e interpretar tanto as situações iniciais que determinaram seu estudo como outras situações que também podem ser compreendidas pelo mesmo conhecimento. (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007, p. 201).

Ainda, segundo os autores, a meta pretendida nessa etapa é, sobretudo, fazer com que o aluno relacione os temas abordados e seja capaz de aplicá-los de forma significativa em situações reais, o que vem ao encontro da ideia de Freire (2015) sobre o fato de que a teoria sem a prática torna-se verbalismo, assim como a prática sem teoria, transforma-se em ativismo. Outrossim, quando há união entre a prática e a teoria, tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

No mesmo sentido, para Zabala (2010, p. 37):

[...] não basta que os alunos se encontrem frente a conteúdos para aprender; é necessário que diante destes possam atualizar seus esquemas de conhecimento, compará-los com o que é novo, identificar semelhanças e diferenças e integrá-las em seus esquemas, comprovar que o resultado tem certa coerência etc. Quando acontece tudo isto – ou na medida em que acontece – podemos dizer que está se produzindo uma aprendizagem significativa dos conteúdos apresentados. (ZABALA, 2010, p. 37).

Por iguais razões, sobre o ensino do empreendedorismo, o autor Lopes (2010, p. 29) reiterou que uma educação empreendedora “ênfatisa o uso intenso de metodologias de ensino que permitam aprender fazendo e se caracteriza por isso, pois o indivíduo se defronta com eventos críticos que o forçam a pensar de maneira diferente, buscando saídas e alternativas [...]”.



Tal proposição se alinha com a compreensão de que os conhecimentos referentes ao empreendedorismo devam estar diretamente ligados ao contexto real em que serão aplicados, por exemplo, a criação de um negócio fictício, em que os alunos possam aplicar os conhecimentos apreendidos nas etapas anteriores. Ademais, a proposta de ensino do empreendedorismo a partir dos Três Momentos Pedagógicos está alicerçada em uma concepção metodológica dialógica que possa favorecer a aprendizagem significativa ao aluno, para que ele seja capaz de transformar efetivamente sua própria realidade através da aplicação desse conhecimento.

### **3 INTERVENÇÃO DIDÁTICA DOS TRÊS MOMENTOS PEDAGÓGICOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO**

A aplicação da intervenção didática verificou quais são as contribuições da metodologia dos Três Momentos Pedagógicos no ensino do planejamento empresarial em empreendedorismo. O desenvolvimento da intervenção deu-se a partir de pesquisas bibliográficas com foco na referida abordagem metodológica de ensino e demais aportes teóricos elementares.

As autoras Marconi e Lakatos (2002) indicam que o pesquisador pode basear-se em estudos já realizados por teóricos anteriores, a fim de ter a certeza do método a ser trabalhado e se realmente está com o delineamento correto. No mesmo sentido, Gil (2002, p. 44) reafirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Por conseguinte, foram realizadas pesquisas documentais a fim de identificar a concepção pedagógica da instituição de ensino em questão e também verificar o engajamento formal do empreendedorismo no sistema educacional brasileiro. Tais pesquisas se deram por meio da análise da Lei de Inovação, da LDB, dos documentos da unidade escolar, tais como Projeto Político Pedagógico (PPP) e Plano Plurianual de Gestão (PPG), assim como do Plano do Curso Técnico em Administração Integrado ao Médio. A propósito, Marconi e Lakatos (2002, p. 174) afirmam que na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.



Diante das informações obtidas, foi elaborada uma proposta de intervenção didática organizada a partir da abordagem dos Três Momentos Pedagógicos, a qual foi aplicada com uma turma de segundo ano do Curso Técnico em Administração Integrado ao Médio. A organização curricular do referido curso é composta de três séries anuais, com terminalidade correspondente à ocupação identificada no mercado de trabalho; assim, ao terminar cada ano, o aluno conclui uma qualificação profissional distinta, sendo a primeira de Auxiliar, a segunda de Assistente e a terceira de Técnico.

A referida turma era composta por 39 estudantes, com idades entre 15 e 17 anos, sendo 27 do gênero feminino e 12 do masculino. A proposta interventiva foi aplicada nas aulas do componente curricular de Gestão Empreendedora e Inovação, cuja proposta curricular prevê o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos, tais como, analisar o contexto socioeconômico e político, buscar identificar tendências e oportunidades para inovação, criação, abertura e competitividade de negócios, e, principalmente, desenvolver e fortalecer autoestima positiva que favoreça escolhas profissionais significativas.

À luz da proposta de encaminhamento metodológico de Gil (2002), durante a aplicação da proposta interventiva, são feitas abordagens qualitativas tanto na coleta de dados quanto na análise dos resultados, visto que, para o autor, quando a pesquisa tem como proposta verificar o ponto de vista dos indivíduos e dos grupos acerca de determinadas situações cotidianas, os pesquisadores devem adotar preferencialmente técnicas qualitativas para coleta de dados.

Diante disso, o emprego da técnica de observação direta intensiva permitiu coletar dados fundamentais para a análise das contribuições da metodologia de ensino dos Três Momentos Pedagógico, isso porque, na visão de Marconi e Lakatos (2002, p. 190-193):

[...] ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social. [...]. Realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. Todavia, as normas não devem ser padronizadas nem rígidas demais, pois tanto as situações quanto os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes. Deve ser planejada com cuidado e sistematizada. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 190-193).



Com base no encaminhamento metodológico escolhido, a proposta de ensino embasada na abordagem dos Três Momentos Pedagógicos proporcionou a sistematização e o planejamento necessários para que os objetivos da pesquisa pudessem ser alcançados. Em consonância com o exposto, as observações feitas durante o desenvolvimento das atividades foram devidamente registradas em ordem cronológica de acontecimento.

### 3.1 Modelos de plano de negócio

Antes da elaboração do plano de aula, foi feita uma análise comparativa de duas ferramentas digitais auxiliares para o ensino do plano de negócio<sup>1</sup> em empreendedorismo, para que fosse possível selecionar a que melhor atendesse aos objetivos de ensino, que, por sua vez, pretendiam proporcionar condições para que os alunos fossem capazes de desenvolver um plano de negócios que empregasse o planejamento, a execução e o monitoramento de projetos empresariais inovadores.

Convém sublinhar que a análise das ferramentas se deu a partir da reflexão docente sobre experimentações em aulas anteriores, da análise do perfil dos alunos e da verificação dos recursos disponíveis na instituição de ensino, tais como, computadores e acesso à internet.

A primeira ferramenta analisada foi um manual digital referente às etapas do planejamento e modelagem de negócios, contemplando, com riqueza de detalhes, desde a definição do negócio e a justificativa da escolha, até o estudo mercadológico, o plano de marketing, o plano financeiro e a análise da viabilidade do empreendimento. Nessa proposta, os dados seriam alimentados manualmente em tabelas, demandando maior tempo para sua elaboração.

Quanto à segunda ferramenta, ela possuía, como recurso adicional, o emprego de um *software* para facilitar o planejamento e a modelagem de negócios. Tal ferramenta digital trazia consigo um modelo de plano de negócios, em que as informações eram agrupadas para facilitar a alimentação e a análise sistemática. Além

---

<sup>1</sup> Ferramentas de Planos de Negócio desenvolvidos pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas). (SEBRAE NACIONAL, 2016).



disso, os cálculos eram automáticos, fato que reduziria o tempo de elaboração e otimizaria o acompanhamento das atividades pelo professor.

Diante da análise acerca das características de cada ferramenta, do perfil dos alunos e da disponibilidade dos recursos necessários, a segunda ferramenta se apresentou como a melhor opção para o alcance dos objetivos da aula.

### 3.2 Análise da intervenção

A proposta de intervenção didática foi organizada e está representada no quadro 1 a seguir, cuja aplicação teve como objetivo verificar as contribuições efetivas da metodologia dos Três Momentos Pedagógicos no ensino do planejamento empresarial em empreendedorismo, utilizando o *software* para o desenvolvimento de um plano de negócios.

Durante o desenvolvimento das aulas, buscou-se estabelecer momentos de diálogo e reflexão, bem como a observação direta dos alunos para identificar se os mesmos estavam engajados na atividade proposta e se essa abordagem de ensino estava trazendo contribuições efetivas para uma aprendizagem duradoura.

Quadro 1: Proposta de intervenção dos Três Momentos Pedagógicos

<b>Componente Curricular:</b> Planejamento Empresarial e Empreendedorismo		
<b>Tema:</b> Projetando o futuro com a ferramenta de Plano de Negócios		
<b>Objetivos:</b> Proporcionar condições que favoreçam o desenvolvimento de um plano de negócios pelos alunos para que, a partir dos conhecimentos construídos, eles sejam capazes de planejar, executar e monitorar projetos empresariais inovadores.		
<b>Competências e habilidades previstas no plano do Curso Técnico em Administração Integrado ao Médio:</b> Executar o planejamento, monitoramento e avaliação de projetos no âmbito dos negócios do empreendimento e interpretar o processo de inovação, sua organização e gerenciamento.		
<b>Momento Pedagógico</b>	<b>Aulas</b>	<b>Atividades</b>
Problematização inicial	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apresentação do plano de aula aos alunos;</li> <li>* Exibição de vídeo: “<i>Cresce desemprego no primeiro trimestre de 2018</i>”, visando colocar o empreendedorismo como uma ferramenta real de desenvolvimento econômico e social;</li> <li>* Breve abordagem sobre as altas taxas de falência empresarial no Brasil, de modo a promover a reflexão problematizadora das possíveis causas;</li> <li>* Diálogo para verificar a visão dos alunos sobre a importância do planejamento e de suas contribuições para o aumento da capacidade competitiva empresarial.</li> </ul>



Organização do conhecimento	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Introdução dos principais aportes teóricos relacionados ao empreendedorismo e às ferramentas de planejamento empresarial, com apresentação do plano de negócios como ferramenta principal;</li> <li>* Debate sobre as etapas do Plano de Negócios;</li> <li>* Diálogo com os alunos para levantamento de possíveis dúvidas;</li> <li>* Apresentação do <i>software</i> do plano de negócios para criação de uma empresa fictícia.</li> </ul>
Aplicação do conhecimento	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboração do plano de negócio pelas equipes, utilizando o <i>software</i>;</li> <li>* Orientação das equipes de trabalho quanto a possíveis dúvidas durante a elaboração do plano de negócios no <i>software</i>, observando dificuldades e potencialidades;</li> <li>* Apresentação dos planos de negócios para avaliação;</li> <li>* <i>Feedback</i> dos resultados com sugestões de melhoria pelos alunos e pelo professor.</li> </ul>

FONTE: Elaborado pelas autoras (2018).

O Primeiro Momento Pedagógico se deu a partir da apresentação do plano de aula aos alunos e exibição do vídeo: “Cresce desemprego no primeiro trimestre de 2018” (GLOBO PLAY, 2018), o qual aponta um aumento expressivo do desemprego no Brasil. Diante disso, os alunos foram estimulados a refletir sobre as perspectivas futuras de empregabilidade frente à crise econômica do país, estabelecendo foco no empreendedorismo como uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico e social. A partir desse estímulo, os alunos citaram alguns exemplos de empresas criadas a partir de atitudes empreendedoras, como por exemplo, o aplicativo “iFood”, a franquia “Cacau Show” e diversas empresas regionais.

Mediante a participação discente, foi estabelecida uma discussão sobre a falta de planejamento como um dos maiores entraves para sustentabilidade financeira empresarial. Outrossim, foram feitos alguns questionamentos aos alunos: “Será que o planejamento empresarial é importante para as empresas?”; “Um empreendedor que faz planejamento tem mais chances de ter sucesso?”; “Como vocês imaginam que o planejamento empresarial é feito?”; “Vocês conhecem algum modelo de planejamento?”; “Será que todas as empresas fazem planejamento?”.

Todos os alunos conseguiram reconhecer a relação entre o planejamento e sucesso empresarial, e, mesmo ainda não estando aptos a formular modelos explicativos concretos, a maioria dos alunos tentou responder verbalmente, apresentando justificativas relacionadas ao contexto em que vivem. Vale dizer que, durante esse diálogo, foi possível perceber a motivação e interesse dos alunos em obter mais informações sobre o assunto.

Por conseguinte, no Segundo Momento Pedagógico, cujo propósito foi



organizar o conhecimento de forma a facilitar sua compreensão, foi feita exposição verbal dos principais aportes teóricos relativos ao planejamento empresarial. Após isso, foi proposta uma atividade de debate a partir da leitura de textos fundamentais, de modo a fornecer dados que favorecessem o pensamento crítico dos alunos sobre as etapas do plano de negócio, bem como a percepção da importância de se fazer as devidas intervenções para o pleno desenvolvimento do conteúdo.

Inicialmente, foram formadas seis equipes, cada uma ficou responsável por ler o texto de apoio fornecido pela professora e argumentar sobre uma etapa do plano de negócio, sendo elas: Sumário executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro e Análise de Viabilidade do Negócio, consecutivamente.

Vale dizer que as equipes foram supervisionadas e orientadas continuamente a trabalhar em conjunto e trocar informações antes das explicações. Durante o debate, a primeira equipe definiu o Sumário Executivo como sendo um texto utilizado para resumir as principais informações de um negócio; entretanto, os alunos não conseguiram mensurar a importância dessa fase para o planejamento empresarial e nem explicar quais informações esse texto deveria conter. Diante dessa conjuntura, foi necessário fazer algumas intervenções explicativas, para frisar que, no Sumário Executivo, são apresentadas as principais características do negócio, como a missão, setores de atividades econômicas e forma jurídica da empresa. Após isso, foi oportunizado um espaço para perguntas e complementações dos alunos.

Durante o debate, a segunda e a terceira equipes demonstraram ter compartilhado e relacionado informações em conjunto, pois apontaram que, na fase de Análise de Mercado, o empreendedor deve fazer o estudo dos clientes, fornecedores e concorrentes. Entenderam ainda que tal estudo fornece informações mercadológicas valiosas à elaboração do Plano de Marketing, tais como, a qualidade, preço, atendimento, competitividade e hábitos de consumo. Dado o exposto, para facilitar a contextualização dos conceitos, a professora apresentou um exemplo de Análise de Mercado e um Plano de Marketing.

Convém sublinhar que os demais alunos foram participativos, o que demonstrou o interesse dos mesmos em aprender o conteúdo. Nesse momento, algumas colocações foram bastante interessantes: *“Então a pesquisa de mercado*



*direciona o plano de marketing?” (Aluno 1); “A pesquisa de mercado pode ajudar o empreendedor a saber sobre a aceitação do produto pelo cliente?” (Aluno 2).*

A quarta equipe definiu a etapa do Plano Operacional como sendo uma projeção sobre o funcionamento real do negócio, englobando reflexões acerca das ações relativas às instalações físicas, aos recursos humanos, aos processos produtivos e de comercialização. Na mesma direção, os demais alunos questionaram sobre como essas informações poderiam ser organizadas, ocasião essa que a professora, utilizando a lousa, apresentou o escopo de como seria feita a compilação das informações.

Por fim, as duas últimas equipes falaram sobre o Plano Financeiro e a Análise da Viabilidade do Negócio, definindo o primeiro como sendo uma forma do empreendedor fazer um levantamento financeiro detalhado para a abertura e gerenciamento do negócio, contemplando cálculos sobre os custos pré-operacionais (antes de sua abertura), despesas fixas e variáveis, estimativas de faturamento mensal e os índices de prazo de retorno de investimento. Outrossim, os alunos verificaram que essa etapa era fundamental para a realização da última, em que cabe ao gestor analisar a viabilidade do empreendimento, identificar e reduzir gastos desnecessários e até mesmo remodelar o negócio para que ele seja mais viável financeiramente.

O Terceiro Momento Pedagógico teve como premissa a aplicação do conhecimento apreendido pelos alunos; para tanto, foi proposto o desenvolvimento de um plano de negócios de uma empresa fictícia por meio de um *software* de apoio. Durante a atividade foram feitos direcionamentos sobre o preenchimento adequado das informações referentes ao negócio idealizado pelas equipes.

A participação contínua e a assiduidade discente no decorrer das aulas evidenciaram o interesse e a curiosidade dos mesmos. Ao término do plano de negócios, as equipes apresentaram as empresas criadas por elas, apontando informações importantes sobre planejamento empresarial, tais como as potencialidades e fragilidades do negócio, viabilidade econômica e prazo de retorno do investimento. Durante a arguição, os alunos reconheceram que algumas empresas não poderiam ser abertas porque não eram lucrativas, enquanto outras se destacavam pela perspicácia na observação de oportunidades empreendedoras. Em



razão disso, cumpre assinalar algumas colocações conclusivas feitas pelos alunos nessa ocasião: *“Descobri que posso ser um empreendedor e que esse aprendizado pode mudar o meu futuro”* (Aluno 1); *“O planejamento empresarial pode evitar a falência das empresas”* (Aluno 2); *“Vou desenvolver um plano de negócios para avaliar a viabilidade da empresa do meu pai”* (Aluno 2).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pesquisas sobre as demandas de aprendizagem contemporâneas têm apontado para abordagens dialógicas de ensino, nas quais o papel do professor não é meramente transmitir conteúdos, mas, sobretudo, criar situações favoráveis à aprendizagem e à construção do conhecimento significativo pelos alunos. Frente à essa realidade, diversas investigações sobre as metodologias empregadas no processo educativo têm sido alvo de discussões e reflexões.

Quanto ao ensino de habilidades e competências empreendedoras, a intervenção pedagógica realizada permitiu comprovar a necessidade do alinhamento teórico-prático dos conteúdos, de forma que o aluno possa utilizá-lo como um meio de transformação da própria realidade econômica e social.

Diante disso, oposta ao ensino tradicional, no qual a abordagem acerca do plano de negócio seria feita de forma expositiva, a intervenção didática embasada nos Três Momentos Pedagógicos permitiu que os alunos refletissem sobre a importância do planejamento para a capacidade de sobrevivência das empresas, assim como a aplicabilidade da ferramenta de plano de negócios em empreendedorismo. Destarte, essa abordagem de encaminhamento das aulas demonstrou-se mais dinâmica, participativa e dialógica, o que certamente vem ao encontro das tendências metodológicas de ensino contemporâneas.

Na problematização inicial, a discussão motivada pelo vídeo sobre desemprego permitiu despertar, além do interesse dos mesmos em relação à importância do empreendedorismo no âmbito econômico e social, a percepção acerca das principais causas de falência empresarial no Brasil, sobretudo, a falta de planejamento. Assim, no Primeiro Momento Pedagógico, ficou evidente a motivação dos alunos em buscar modelos explicativos para a problemática proposta e fazer questionamentos em direção aos conhecimentos que poderiam ser buscados por eles, fato que corrobora



a ideia de que o aluno precisa reconhecer suas lacunas de aprendizagem como um problema a ser enfrentado (DELIZOICOV; ANGOTTI; PERNAMBUCO, 2007).

Diante do exposto, ainda com relação ao Primeiro Momento Pedagógico, foi possível perceber que os alunos enxergaram perspectivas futuras de independência econômica e social por meio do empreendedorismo. Desse modo, os alunos se engajaram na busca contínua por respostas porque compreenderam as contribuições reais da elaboração do plano de negócios.

Por conseguinte, o debate sobre as etapas do plano de negócio, realizado no Segundo Momento Pedagógico, favoreceu a motivação intrínseca e extrínseca dos alunos em buscar modelos explicativos científicos fundamentais à compreensão da problemática proposta e em atribuir significado ao processo de aprendizagem, visto que o diálogo entre os alunos e a professora permitiu a aproximação entre as abordagens teóricas e situações contextualizadas.

Tal conjuntura reforça o discurso bakhtiniano de que o pensamento de uma pessoa é construído a partir da interação com os diferentes pensamentos de outras e de si mesma e que há certa interseção, consonância ou intermitência de réplicas do diálogo aberto com réplicas do diálogo interior dos interlocutores.

Tendo como fundamento a ideia de Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2007) sobre a relevância da troca de informações no processo de ensino-aprendizagem, no Segundo Momento Pedagógico, foi possível verificar a importância da contextualização dos conteúdos propostos. Ademais, tais constatações estabelecem uma conexão com a visão de Dolabela (2011), para quem o ensino do empreendedorismo exclusivamente transmissivo deve dar lugar a atividades dinâmicas e dialógicas, a fim de aproximar as abordagens teóricas das situações reais, facilitando a atribuição de significado por parte dos alunos aos conhecimentos compartilhados.

No Terceiro Momento Pedagógico, os alunos puderam praticar o conhecimento sobre planejamento empresarial através da elaboração do plano de negócio com o auxílio do *software*, ação que permitiu abordar sistematicamente o conhecimento que vinha sendo construído. Os alunos puderam, pois, analisar e interpretar as situações cotidianas propostas, atendendo os objetivos de aprendizagem indicados por Delizoicov, Angotti e Pernambuco (2007). Isso porque, a partir da organização do



plano de negócios, os alunos demonstraram ser capazes de analisar de forma crítica a viabilidade do empreendimento criado por eles, além de identificar a aplicabilidade real do conhecimento adquirido durante as aulas, principalmente, que sua aplicação pode ajudá-los a conseguir autonomia econômica e social.

Convém sublinhar que, além da verificação acerca das contribuições da metodologia de ensino dos Três Momentos Pedagógicos, os objetivos da atividade também foram alcançados. Por fim, é preciso considerar que, para alcançar resultados positivos, cada professor é convidado a utilizar o modelo e fazer as devidas adequações em função do contexto em que essa proposta interventiva pretenda ser aplicada.

#### **VALDIZA MARIA DO NASCIMENTO-FADEL**

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ensino (PPGEN) da Universidade Estadual do Norte do Paraná -UENP, campus de Cornélio Procópio. Professora e Coordenadora de Curso dos cursos técnicos em Administração, Contabilidade, Recursos Humanos e Serviços Jurídicos da Escola Técnica - ETEC Prof. Mário Antônio Verza.

#### **PRISCILA CAROZA FRASSON-COSTA**

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo – USP. Mestre em Educação para a Ciência e o Ensino de Matemática pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Atualmente é professora adjunta da Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP, campus Luiz Meneghel. Desde 2015 atua no Programa de Pós-Graduação em Ensino da UENP (PPGEN), como professora e orientadora em nível de Mestrado.

#### **REFERÊNCIAS**

BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. Tradução de P. Bezerra. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2017.

BRASIL. Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm). Acesso em: 01 Mar. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.973, 2 de dezembro de 2004. Lei de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2004/lei-10973-2-dezembro-2004-534975-publicacaooriginal-21531-pl.html>. Acesso em: 25 mar. 2018.



BRASIL. Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN). 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal/195-secretarias-112877938/seb-educacao-basica-2007048997/12598-publicacoes-sp-265002211>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

CARVALHO, A. M. *Metodologia de pesquisa em ensino de física: uma proposta para estudar os processos de ensino e aprendizagem*. Belo Horizonte: SBF, 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/255620479\\_metodologia\\_de\\_pesquisa\\_em\\_ensino\\_de\\_fisica\\_uma\\_proposta\\_para\\_estudar\\_os\\_processos\\_de\\_ensino\\_e\\_aprendizagem](https://www.researchgate.net/publication/255620479_metodologia_de_pesquisa_em_ensino_de_fisica_uma_proposta_para_estudar_os_processos_de_ensino_e_aprendizagem)>. Acesso em: 14 Jun. 2018.

DELIZOICOV, D.; ANGOTTI, J. A.; PERNAMBUCO, M. M. C. A. *Ensino de Ciências: fundamentos e métodos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 50. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia*. 51. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

GAUHTIER, C. *et al. Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente*. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GLOBO PLAY. *Cresce desemprego no primeiro trimestre de 2018*. Disponível em: <<https://globoplay.globo.com/v/6696671/>>. Acesso em 16 Mar. 2018.

IBGE. *Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20995-desemprego-volta-a-crescer-no-primeiro-trimestre-de-2018.html>>. Acesso em: 24 Jun. 2018.

LOPES, R. *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MERCADO, L. P. P. *Práticas de formação de professores na educação a distância*. Maceió: EDUFAL, 2008.

PERRENOUD, P. *et al. As competências para ensinar no século XXI*. Porto Alegre: Artmed, 2002.



SEBRAE NACIONAL. *Quais são as causas da mortalidade de empresas no Brasil?*. 2016. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#causas>>. Acesso em: 30 Mar. 2018.

SHUMPETER, J. A. *Theory of Economic Development*. Routledge: 2017. Disponível em:  
[https://books.google.com.br/books?id=UD4rDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=schumpeter&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiJ9-qt19\\_aAhXBQpAKHWbYDh0Q6AEISDAE#v=onepage&q=schumpeter&f=false](https://books.google.com.br/books?id=UD4rDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=schumpeter&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiJ9-qt19_aAhXBQpAKHWbYDh0Q6AEISDAE#v=onepage&q=schumpeter&f=false).  
Acesso em: 16 Mar. 2018.

ZABALA, A. *A prática educativa: como ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2010.