

EMPREENDEDORISMO COMO OPÇÃO DE CARREIRA DE QUEM CURSA PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREPRENEURSHIP AS A CAREER OPTION FOR GRADUATE STUDENTS

Mauricio Henrique Benedetti

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

mbenedetti@mackenzie.br

Nelson Roberto Furquim

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

nelson.furquim@mackenzie.br

Maria Thereza Rubim Camargo Soares

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

André Laizo Santos

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

laizo@uol.com.br

Gustavo Cotta Loureiro

Fundação Getúlio Vargas

gustavo.loureiro@gmail.com

Tanyra de Fátima Ferreira Amaral

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

tannyamaral@gmail.com

Submissão: 31/03/2021

Aprovação: 06/02/2023

RESUMO

A partir da perspectiva de que o empreendedorismo faz parte das alternativas para o direcionamento da carreira do indivíduo, este artigo teve como objetivo verificar a influência de um programa de pós-graduação sobre a decisão do aluno em empreender como opção de carreira. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa por meio de um estudo de caso em um curso de mestrado profissional em administração na cidade de São Paulo. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Como principais resultados, destaca-se que infraestrutura, corpo docente, mentorias, parcerias e trocas de conhecimentos e ideias entre alunos, bem como suporte e explanação de conteúdos voltados a aspectos financeiros e análise de risco, contribuem positivamente, não somente na criação de um novo negócio, mas no estabelecimento de uma empresa mais bem estruturada e com planejamento estratégico traçado a partir de análises e metodologias consistentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Carreira. Novos negócios. Pós-graduação.

ABSTRACT

One of the focus in entrepreneurship studies may be associated with the process of creating and developing new businesses and their impact in economic growth. Many scholars and policymakers agree that entrepreneurship is significantly relevant to any society due to its positive effects on economic and technological development and in the creation of new jobs. From the perspective that entrepreneurship is part of the alternatives for directing one's career, this article aimed at verifying the influence of a graduate program on the student's decision to undertake as a career option. To achieve the proposed objective, an exploratory and qualitative research was carried out through a case study in a professional master's course in business administration in the city of São Paulo. The collected data were analyzed using the content analysis technique. As main results, it is highlighted that infrastructure, faculty, mentoring, partnerships and exchanges of knowledge and ideas among students, as well as support and offer of contents focused on financial aspects and risk analysis, contribute positively, not only in the creation of a new business, but also in the establishment of a better structured company with strategic planning based on consistent analysis and methodologies.

Keywords: Entrepreneurship. Career. New businesses. Postgraduate studies

1 *Introdução*

O crescimento em estudos na área de empreendedorismo pode ser associado à importância do processo de criação e desenvolvimento de novos negócios para a economia nacional, uma vez que existe uma correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico (BRITTO; WEVER, 2003). Muitos estudiosos e formuladores de políticas concordam que o empreendedorismo é altamente relevante para o sucesso das sociedades de hoje devido a seus efeitos no desenvolvimento econômico e tecnológico e na criação de novos empregos (OBSCHONKA et al., 2017).

Mais do que uma decisão de empreender por uma necessidade ou oportunidade, esse fenômeno também pode ser considerado como uma opção e alternativa de carreira, com a visualização de novas possibilidades de integrar realização pessoal com profissional, com uma abordagem de propósito de vida ou até mesmo de contribuição para toda a sociedade (ZIKIC; EZZEDEEN, 2015). Outro aspecto importante a ser discutido é a formação na ampliação da visão e perspectivas para um profissional de mercado em explorar e vislumbrar novos caminhos para a construção de uma carreira que possibilite novos negócios (MARITZ; JONES; SHWETZER, 2015).

A dúvida sobre a continuidade da carreira corporativa tem se mostrado presente na vida de executivos de empresas, especialmente após atingirem níveis de destaque onde trabalham. Para Mazaro (2017), essa dúvida pode levar a uma mudança na carreira com foco no empreendedorismo, mas que nem sempre ocorre de forma natural, necessitando orientação e pesquisa que possam apoiar a decisão no planejamento da transição.

A mobilidade na carreira pode ser considerada um grande desafio para empregados de meia-idade nos dias de hoje (SLAY; PRUSSIA; SHAMBHAVI, 2018). São comuns os casos em que pessoas ao atingirem idade superior aos 35 anos sentem-se receosas em mudar de carreiras quando se trata de ocupar posições que são normalmente consideradas indicadas para os mais jovens (SLAY et al., 2018).

No ambiente universitário, uma questão relevante são os aspectos educacionais favoráveis ao desenvolvimento de competências, bem como o incentivo às decisões de buscar o desafio de empreender (ERRASTI et al., 2018). Os estudos abordando a influência da

formação do empreendedor, assim como o entendimento do empreendedorismo como uma opção de carreira são espaços de interesse considerando a relevância e contribuição do tema. Na visão de Kwong, Fieldhouse e Cheung (2016), a universidade pode considerar fatores internos e externos antes de oferecer disciplinas voltadas ao empreendedorismo.

Considerando o contexto apresentado, o presente artigo foi elaborado com foco na formação do profissional na pós-graduação, a partir da seguinte questão: *como a pós-graduação influencia o aluno a escolher o empreendedorismo como opção de carreira?*

Como objetivo geral, o artigo buscou verificar a influência de um programa de pós-graduação sobre a decisão do aluno em empreender como opção de carreira. Teve ainda como objetivos específicos: (a) verificar a visão do empreendedor sobre o seu progresso na carreira; (b) avaliar a contribuição do curso de pós-graduação sobre a decisão de um aluno em empreender; e (c) identificar fatores e condições ambientais que influenciam na criação de novos negócios.

A estrutura do artigo inclui uma revisão da literatura a respeito do empreendedorismo, empreendedor, carreira e pós-graduação. Em seguida, foram descritos os procedimentos metodológicos adotados, a coleta e análise de dados e a discussão dos resultados por meio da análise de conteúdo em categorias pré-definidas. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões de continuidade dos estudos.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo e Empreendedor

O empreendedorismo era visto por Schumpeter (1950) como o centro do que ele considerava a destruição criativa, isto é, um processo de transformação, que descontinuará algo que era dominante para criar algo novo e tomaria seu lugar. Dessa forma, o empreendedor aproveita oportunidades (SCHUMPETER, 1950; OKORO, 2015) que são geradas com o uso de novas tecnologias em substituição de outras, é o agente das mudanças necessárias para o desenvolvimento econômico, alguém que possui habilidades técnicas e capitalistas.

Baron e Shane (2012) abordam os aspectos da influência dos processos cognitivos como sendo a base para a geração de ideia para novos produtos ou serviços e o reconhecimento de oportunidades. Isto considerando que novas ideias e o reconhecimento de oportunidades emergentes ocorrem tendo como fator básico a cognição humana, entendendo-a como fator crucial do processo empreendedor. De maneira complementar, Lombardi et al. (2017) afirmam que o empreendedor será capaz de gerar mais ideias com potencial para chegarem a uma inovação à medida que desenvolve sua capacidade absorptiva.

Rocha e Freitas (2014), sugerem que as atividades educacionais de formação e ensino do empreendedorismo sejam práticas e com aplicabilidade e também teóricas e expositivas, que ajudem a consolidar o conhecimento sobre o tema. Por outro lado, em um estudo feito com alunos da Universidade do Minho, Farhangmehr, Gonçalves e Sarmento (2016) não verificaram relação direta entre o conhecimento básico adquirido com a motivação do empreendedor. Então, a formação como preditora da motivação para o empreendedorismo deve ser específica, considerando a experimentação e aplicação de conceitos que vão além do conhecimento básico.

Além de fatores ligados às suas próprias características, Pinochet et al. (2018), Maritz et al. (2015), Farhangmehr et al. (2016), Kwong et al. (2016), Trivedi (2017) atribuem às incertezas ambientais motivos que agem como condicionantes à decisão de empreender. Observa-se que são necessárias condições ambientais favoráveis que levam os indivíduos a optarem por criar um novo negócio, como acesso a recursos financeiros, políticas de incentivo ao empreendedorismo, a dinâmica e complexidade dos negócios, além da existência de um

conjunto de atores que terão influência no funcionamento do empreendimento, formando um ecossistema empreendedor (MARITZ et al., 2015).

A partir de tais discussões e estudos relacionados ao empreendedorismo, Degen (2011) propõe o olhar de que empreender é um processo desencadeado por inúmeros fatores, destacando-o ainda como uma opção de carreira. Isto envolve a vontade de ganhar dinheiro, o desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias ideias adiante, a vontade de determinar seu futuro, a necessidade de provar que é capaz de realizar, bem como, o desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios próprios, estendendo-os a sociedade.

2.2 *A carreira e o empreendedor*

Durante a segunda metade do século XX, com o avanço tecnológico, a concepção clássica do trabalho começou a ser modificada para uma visão mais ampla e com diversas possibilidades (SCHAFF, 1992). Desta forma, a visão das pessoas sobre a sua carreira também se transformou, fazendo com que elas a encarassem por outras perspectivas (HALL, 2002; ARTHUR; ROSSEAU, 2001). Hall (2002) mostra como o conceito de carreira desenvolveu diversas perspectivas ao longo do tempo, apresentando desde visões mais tradicionais, como uma sequência de posições dentro de uma empresa, muito comum em tempos em que não se mudava tanto de empregos, até configurações mais modernas como a carreira atrelada às experiências e ao desenvolvimento profissional, independente do lugar ou cargo ocupado.

Um dos exemplos desta nova forma de enxergar o tema é a carreira proteana (HALL, 2002). Este conceito consiste no direcionamento dado pela pessoa às suas escolhas profissionais tendo como referência os seus próprios valores e ambições, não se limitando apenas às oportunidades oferecidas pela organização onde atua. Já Arthur e Rosseau (2001) trazem o conceito da “carreira sem fronteiras” que discute o tema não apenas sob a perspectiva física (empresa, cidade ou país), mas, principalmente, pessoal na qual os profissionais, cada vez mais, preparam-se para direcionar sua carreira sem limites, com total liberdade. De maneira complementar, Slay et al, (2018) indicam os importantes papéis moderadores desempenhados por fatores psicológicos (resiliência, reenquadramento e comprometimento) na relação entre percepção de normas e intenção de transição de carreira.

Marshall e Gigliotti (2018) apontam que, tradicionalmente, os estudos sobre empreendedorismo buscam analisar pessoas que optaram pela carreira empreendedora desde o início de sua jornada profissional. Os autores identificaram que os profissionais que vivenciavam suas carreiras corporativas de forma alinhada aos conceitos da carreira proteana, ou sem fronteira, demonstram maior propensão a se tornarem empreendedores, enquanto os colaboradores que ficavam mais tempo nas organizações, focados na hierarquia tradicional, tendiam a permanecer como assalariados.

Schein (1996), ao apresentar o conceito de “âncoras de carreira”, destaca que à medida que a carreira se desenrola, o indivíduo tende a ampliar o seu autoconhecimento e, a partir daí, busca direcionar a sua trajetória profissional com base no entendimento de suas habilidades, competências, perfil, fortalezas, motivações, objetivos e valores. Schein mapeou oito âncoras de carreira: “Autonomia e Independência”; “Competência Administrativa Geral”; “Competência Técnica e Funcional”; “Criatividade Empresarial”; “Dedicação a uma Causa”; “Desafio Puro”; “Estilo de Vida” “Segurança e Estabilidade”. As pessoas que possuem de forma destacada a âncora “Criatividade Empresarial” apresentam um perfil caracterizado por tomar riscos, não se intimidar frente a obstáculos, ser criativas e valorizar a liberdade. Mesmo os que iniciam sua carreira em empresas convencionais, tendem, em certo momento, a buscar concretizar seu sonho de conduzir o próprio negócio (SCHEIN, 1996).

Além das características comportamentais, existe uma ampla gama de fatores contextuais e pessoais que impactam na jornada do pretenso empreendedor até a concretização de seus

objetivos (GALANAKIS; GIOURKA, 2017). Fatores como parcerias pré-estabelecidas, principalmente, se existe a intenção de constituir uma sociedade; e conhecimento técnico e de mercado ligados ao negócio que deseja criar são percebidos como pontos de extrema importância (ZIKIC; EZZEDEEN, 2015).

Guedes (2009) afirma que o desenvolvimento da carreira dos empreendedores está baseado no aprendizado adquirido em suas experiências, em suas redes de relacionamento e no esforço e na dedicação que empregam no trabalho. Destaca ainda, que para construir sua carreira, precisa desenvolver habilidades como de gestão de pessoas, de visão de oportunidades e de realizar inovações

2.3 Ambiente da pós-graduação

As universidades estão assumindo importante papel para suportar atividades empreendedoras e contribuir para o desenvolvimento regional por meio de inovações que ocorrem a partir do desenvolvimento da capacidade absorptiva dos empreendedores (LOMBARDI et al., 2017). Inclui-se como importante contribuição das universidades a criação de valor para a sociedade, por meio da promoção de empreendedores locais. Na visão de Etzkowitz (2004), a missão da universidade foi ampliada, passando a incorporar também o desenvolvimento social e econômico.

Um ambiente universitário favorável e de apoio ao empreendedorismo é visto por Trivedi (2016) como positivo para que os alunos de pós-graduação obtenham recursos tangíveis como financiamento e know-how, assim como intangíveis como motivação, autoconfiança e conscientização de regulamentações. Errasti et al. (2018) destacam que nas universidades espanholas em que o ambiente é favorável ao empreendedorismo, ocorrem frequentes trocas de experiências com profissionais que são externos às universidades e o apoio de incubadoras.

Como apontado por Li e Xia (2012) ao tratarem do ensino na pós-graduação na China, a construção de um país orientado para a inovação está baseada no talento das pessoas, particularmente nos talentos científicos e tecnológicos inovadores. Em contrapartida, apesar de números recentes mostrarem o crescimento da China em inovação, Meng e Zhao (2018) ressaltam que ainda é comum ver professores pesquisadores de pós-graduação daquele país direcionarem as pesquisas de seus orientandos. Essa é uma prática que tem levado a um estresse do orientando, potencializando conflitos e diminuindo o uso da criatividade do pós-graduando em definir seu tema de pesquisa e que será o norteador de seu trabalho final de curso.

Ao verificar se o empreendedorismo é efetivamente considerado como oportunidade de carreira por alunos de pós-graduação em Administração na Romênia, Badulescu (2015) observou forte interesse dos alunos de mestrado utilizarem as habilidades adquiridas em sua carreira, não importando se como contratados de uma empresa ou em seus próprios negócios. De maneira semelhante, em um estudo realizado na Índia, Kannadhasan, Aramvalathan e Kumar (2014) observaram que os riscos do negócio não são vistos pelos alunos de pós-graduação como uma dificuldade decisiva para empreender.

Nota-se que a pós-graduação pode desempenhar um papel efetivo na decisão dos alunos em empreenderem, a partir da absorção de novos conhecimentos, o contato com disciplinas focadas no empreendedorismo e infraestrutura (LOMBARDI et al, 2017; ERRASTI et al, 2018). Contudo, não se pode dizer que já se tenha um modelo claramente definido que indique a maneira como a pós-graduação possa atuar para que mais alunos decidam por criarem seus negócios, sendo necessário desenvolvimento contínuo do corpo docente, oferecimento de programas de empreendedorismo e ações estratégicas que levem à criação de novos negócios (OKORO, 2015; LOMBARDI et al, 2017).

3. *Procedimentos Metodológicos*

Uma vez que ainda há poucos estudos que relacionem o ambiente da pós-graduação com a decisão do aluno em criar um novo negócio, verificou-se o caráter exploratório deste trabalho. Como o objetivo central foi verificar possíveis relações entre os constructos propostos a partir do problema de pesquisa, a abordagem qualitativa mostrou-se adequada, pois envolve a busca de informações que ainda não estão devidamente estruturadas e que merecem ser melhor compreendidas para uma análise aprofundada.

Por ter um ambiente de pesquisa delimitado com a necessidade de aprofundar a investigação dentro de uma realidade específica, notou-se que um estudo de caso seria indicado para esse artigo. O estudo de caso é direcionado a uma ou poucas unidades, as quais podem ser pessoas, produtos ou empresas. A escolha da unidade de estudo é feita considerando-se sua relevância contemporânea dentro da temática estudada, fornecendo dados a serem analisados pelo pesquisador que os interpreta seguindo a uma estratégia analítica definida previamente. Os meios utilizados para coleta de dados foram: a entrevista, a análise documental e a observação (YIN, 2005).

Para selecionar a unidade de estudo, primeiramente optou-se por restringir o universo dos cursos de pós-graduação aos mestrados profissionais, levando-se em conta o foco em formação de profissionais qualificados com o objetivo de tornar as empresas mais inovadoras e competitivas e não necessariamente a formação de pesquisadores e docentes (CAPES, 2017). Considerando-se a viabilidade de acesso dos pesquisadores, realizou-se um primeiro levantamento dos cursos de mestrados profissionais em funcionamento no estado de São Paulo. Esses dados puderam ser obtidos no sítio da CAPES, acessados em outubro de 2018. Foram selecionados os cursos das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, consideradas pelos pesquisadores como áreas de potencial relevante para a criação ou implantação de novos negócios pelos alunos. Em seguida, foram analisadas propostas disponíveis nos sítios dos cursos e selecionados aqueles que apresentavam entre os trabalhos de conclusão a criação de novos negócios. Por fim, considerou-se a facilidade de acesso aos alunos a partir do contato feito com as coordenações dos cursos, que resultou em um curso de Mestrado Profissional em Administração de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo, cujo nome foi omitido neste trabalho para preservar sua identidade.

Este estudo utilizou a metodologia da análise de dados por meio da técnica da análise de conteúdo. Para condução da interpretação dos resultados, a análise de conteúdo foi organizada em três fases distintas, de acordo com Bardin (2006): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Além da observação e análise documental da unidade de estudo, foram entrevistados dez alunos (egressos e em curso) do curso que optaram por constituir um negócio próprio como trabalho final do curso. Os convites para participar da pesquisa foram feitos por via eletrônica ou contato telefônico.

4. *Apresentação da unidade de estudo*

A Instituição de Ensino Superior à qual pertence o Mestrado Profissional em Administração abordado neste trabalho possui programas de fomento ao empreendedorismo, especialmente na graduação, que consistem em estimular os alunos a pensarem em empreender como direcionamento para suas carreiras. Há uma Incubadora de Empresas que faz duas chamadas por ano para seu processo de pré-incubação, sendo que a entrada na fase de incubação fica sujeita à avaliação de uma banca formada por especialistas externos à instituição, ocorrendo em fluxo contínuo, isto é, não depende de chamadas ou editais, mas sim condicionada a disponibilidade de vagas. Não há disciplinas de empreendedorismo no curso de mestrado

estudado e foram poucos os casos em que os alunos da pós-graduação participaram dos eventos ou procuraram a incubadora da instituição. O Mestrado Profissional foi criado a partir da experiência do programa de pós-graduação em Administração de Empresas já existente na universidade há mais de 20 anos. O resultado foi a decisão da instituição em apoiar a criação de um grupo de trabalho formado por professores com experiência empresarial e acadêmica para elaborar uma proposta de curso focada em uma formação profissional diferenciada e que fosse orientada às reais necessidades do mercado.

O curso tem como premissa o foco na prática, levando os alunos a desenvolverem trabalhos que sejam aplicados nas empresas em que trabalham ou à criação de novos negócios. O público-alvo do curso são executivos que já tenham experiência no mercado de trabalho, ocupando posições de liderança ou tendo sido responsáveis por implantações de projetos nas empresas em que trabalham, sejam como contratados ou proprietários. A metodologia utilizada é a da solução de problemas empresariais, podendo também ocorrer o aproveitamento de oportunidades, com fundamentação científica e valorização do protagonismo do aluno. Como dito anteriormente, o curso não oferece disciplinas específicas para o empreendedorismo e os alunos não têm acesso às disciplinas oferecidas nos cursos de graduação da universidade.

5. *Análise e discussão dos resultados*

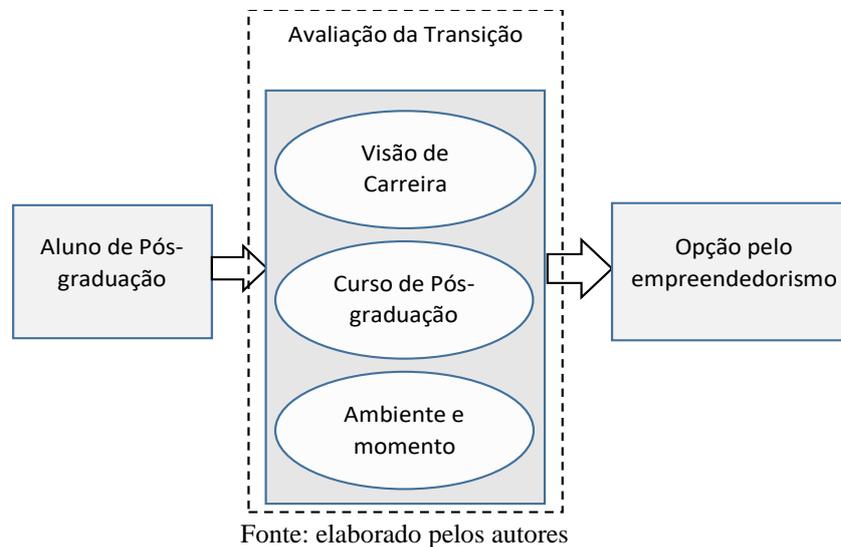
Participaram das entrevistas, como parte da coleta de dados, dez alunos, já egressos ou ainda cursando o mestrado profissional, os quais criaram negócios bastante diversificados, predominando as consultorias e suporte à gestão, remetendo à grande área do conhecimento a qual pertence o curso, que é a área de administração. Todos os negócios criados apresentavam propostas que continham inovações, sejam em produtos, processos, modelos de negócios ou de marketing (OECD, 2005), não havendo inovações radicais ou disruptivas, mas inovações incrementais. Os negócios criados foram: lutheria virtual; consultoria e treinamentos em tecnologia da informação; planejamento e incorporação imobiliária; clínica de quiropraxia; aceleradora de startups; empresa de software de gestão de projetos; plataforma de conexão entre atores do ecossistema de startups; consultoria e treinamento em marketing digital; consultoria de comércio exterior; operação em transportes.

5.1 *Formação das categorias de análise*

A revisão da literatura indicou que a trajetória de carreira de um indivíduo pode passar por uma transição, resultado de um momento em que o profissional repensa e replaneja sua carreira (SCHEIN, 1996; MAZARO, 2017; SLAY et al, 2018). Há um redirecionamento que leva em conta as experiências profissionais, os valores e ambições pessoais (HALL, 2002; DEGEN, 2011). Ao procurar um curso de pós-graduação, o aluno almeja obter novos conhecimentos e habilidades que lhe possibilitarão desenvolver sua carreira, seja como funcionário contratado por empresas ou como empreendedor criando seu próprio negócio (BADULESCO, 2015; LOMBARDI et al, 2017). Por fim, a decisão por criar um novo negócio estará sujeita ao momento e às incertezas ambientais (DEGEN, 2011; MARITZ et al., 2015; KWONG et al., 2016; TRIVEDI, 2017; PINOCHET et al, 2018). A partir destas considerações, para o entendimento da escolha do empreendedorismo como opção de carreira, os dados coletados nas entrevistas realizadas foram analisados em três categorias: visão de carreira; curso de pós-graduação; ambiente e momento (Figura 1). A definição das três categorias de análise identificadas mostra que o curso de pós-graduação não foi considerado a única variável a influenciar na decisão do aluno em seguir a carreira empreendedora. Desta forma, não houve a intenção de verificar se o aluno tomou sua decisão a partir de uma relação de causa e efeito ao

considerar o curso de pós-graduação, mas sim sua contribuição para ratificar a decisão em empreender.

Figura 1. Formação das categorias de análise



O Quadro 1 apresenta as categorias, palavras e expressões chaves, ideias centrais de cada categoria e os autores que foram usados como base da análise descrita no processo de análise de conteúdo.

Quadro 1. Definição das categorias e seus constituintes

Categoria	Ideias centrais	Autores de referência
Visão de Carreira	Experiência profissional / hierarquia / rigidez de comando / desenvolvimento profissional / escolhas / novos conhecimentos / propósito / oportunidade	Degen (2011) / Rocha & Freitas (2014) / Hall (2002) / Marshall & Gigliotti (2018) / Arthur & Rosseau (2001) / Schein (1996) / Galanakis & Giourka (2017) / Guedes (2009) / Ribeiro (2013) / Badulescu (2015)
Curso de pós-graduação	Trabalho final / encorajamento / ferramentas de gestão / apoio dos professores / dinâmica do curso / <i>network</i> e troca de experiências	Trivedi (2016) / Badulescu (2015) / Kannadhasan et al. (2014) / Zikic & Ezzedeen (2015) / Lombardi et al (2017) / Meng & Zhao (2018) / Errasti et al. (2018)
Ambiente e momento	Proximidade de atores / momento econômico / universidade / incentivo à inovação / ambiente colaborativo	Trivedi (2016) / Campos et al. (2017) / Li & Xia (2012) / Lombardi et al. (2017) / Badulescu (2015) / Guedes (2009) / Pinochet et al. (2018) / Maritz et al. (2015) / Farhangmehr et al. (2016)

Fonte: elaborado pelos autores

O processo de análise de conteúdo ocorreu em três fases distintas, seguindo o recomendado por Bardin (2006). Na fase de pré-análise foi feita a organização propriamente dita do material analisado, objetivando sua operacionalização e consequente identificação das ideias iniciais. Em cada categoria foram agrupadas palavras ou expressões que refletiam os significados centrais das respostas dadas pelos entrevistados. Com a definição de categorias e o agrupamento de palavras e expressões chaves que indicam as ideias principais das categorias, realizou-se a segunda fase, possibilitando interpretações e inferências com base no referencial teórico preparado para este estudo.

Já na terceira fase foi feito o tratamento e interpretação dos resultados. A partir da concentração e a definição de destaques das informações, foi possível realizar a análise subsequente, conjugando uma análise crítica e reflexiva dessas informações (BARDIN, 2006).

- Categoria “Visão da Carreira”

Nesta categoria, procurou-se analisar como os alunos que participaram da pesquisa enxergavam suas carreiras ao decidirem em empreender e, nos casos pertinentes, como foi o processo de transição da carreira convencional (HALL, 2002) para o empreendedorismo.

Os empreendedores entrevistados apresentaram experiências profissionais bastante heterogêneas. Atuaram como executivos em empresas dos mais variados negócios e setores. Dentre os dez consultados, três sempre foram empreendedores ou tiveram apenas uma curta passagem pelo mundo corporativo, atuando em suas próprias empresas já há algum tempo. Os outros sete alunos tomaram a decisão de empreender pouco antes de iniciar a pós-graduação ou durante o próprio curso, podendo ser considerados como novos empreendedores.

A rigidez hierárquica onde trabalhavam, estrutura de carreira e alta especialização em questões específicas foram os principais fatores apontados como motivos para a mudança na carreira. Vários dos entrevistados comentaram sobre a sensação de limitação profissional. Outro ponto foi a questão do excesso de cobrança de metas nas empresas com perspectiva de curto prazo, sem tempo e espaço para exercitar sua visão empreendedora. Na opinião de um dos alunos, que nunca atuou como empregado, a visão empreendedora é importante em qualquer profissional que queira crescer. Desta forma, é possível enxergar nos diversos depoimentos dos empreendedores traços da carreira proteana apresentada por Hall (2002) e observada na pesquisa de Marshall e Gigliotti (2018), além da necessidade de mudança apontada por Schein (1996).

Quanto ao desenvolvimento profissional, um dos entrevistados enxerga que ser empreendedor é uma forma de agregar habilidades e conhecimentos, assim como de aprender continuamente. Outro aluno comentou que empreender é abrir o leque de possibilidades de carreira e poder atuar no negócio como um todo e em todas as áreas, o que contribui para se posicionar profissionalmente e continuar crescendo, também verificado por Arthur e Rosseau (2001) e Degen (2011). A partir desses posicionamentos, nota-se que novos conhecimentos são usados para o desenvolvimento do negócio e o próprio aprimoramento profissional do empreendedor, que tem demandas mais heterogêneas ao iniciar um novo empreendimento, atuando na gestão de todo o negócio.

Schein (1996), diz que os profissionais tendem a realizar suas escolhas de carreira com base em suas principais âncoras. Durante as entrevistas, foi possível identificar características da âncora “Criatividade Empresarial” como a busca por autonomia, não intimidação frente ao risco e obstáculos, ou ainda, o desejo por atuar em um contexto em que pudessem expressar sua criatividade. Foi possível perceber, também, que o mestrado foi o catalisador para que as pessoas com tais características repensassem seu momento de carreira (SCHEIN, 1996).

Galanakis e Giourka (2017) apontam que os empreendedores possuem outros fatores comuns além das características comportamentais, como, por exemplo, o fato de serem apaixonados por seus negócios, fator perceptível em muitas entrevistas. Além disso, há a necessidade de um desenvolvimento contínuo, dando importância ao estudo e à necessidade de aquisição de novos conhecimentos das mais variadas formas, como por meio da leitura, contato com professores ou coaching (GUEDES, 2009; ROCHA; FREITAS, 2014). Um dos participantes citou a necessidade de “entrar no sonho do cliente, e concretizá-lo” denominando-se um fomentador de negócios.

Foi destacada a contínua busca e aquisição por conhecimentos relacionados ao mercado de atuação do empreendimento como sendo outro ponto importante para o desenvolvimento do

empreendedor. Em muitos casos, a inquietação para assumir os riscos de forma confortável veio somente após a disciplina de análise de viabilidade econômica que gerou confiança para muitos alunos de fato acreditarem em seus projetos e levá-los adiante, enfrentando, inclusive, contextos de incertezas, assim como colocado por Ribeiro (2013).

Outras considerações relevantes apresentadas pelos entrevistados referem-se ao fato de que os empreendedores pós-graduados passam a ter práticas de gestão mais eficazes e um plano realista de alocação de recursos, em linha com o que observa Badulescu (2015). Desta forma, o conhecimento proporcionado pelo mestrado associado às experiências anteriores e à identificação de oportunidades de mercado, fazem com que o empreendedor compreenda melhor o seu propósito de carreira, realizando com maior probabilidade de sucesso a transição de empregado para empreendedor.

- Categoria “Curso de pós-graduação”

Nesta categoria procurou-se avaliar como o curso de pós-graduação influenciou na decisão dos entrevistados em criarem seus negócios. As maiores contribuições oferecidas aos alunos foram a realização do trabalho final, o encorajamento, as ferramentas de gestão, o apoio dos professores, a dinâmica do curso, o *network* e troca de experiências.

A maior ênfase dada pelos entrevistados foi em relação ao trabalho final que realizaram ou estavam desenvolvendo. Nesse curso de mestrado profissional os alunos têm a opção de fazer seus trabalhos de conclusão no formato de uma relato em que se apresente propostas para a solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades nas empresas em que trabalham ou a criação de um novo empreendimento. Em especial, os alunos que participaram desta pesquisa, optaram por desenvolverem seus próprios negócios, que foram negócios totalmente novos, *spin offs* dos negócios já existentes ou redirecionamento de ideias que já tinham e faltava avaliação da viabilidade.

Foi por meio do trabalho final que puderam tomar a decisão definitiva de partirem para seus próprios empreendimentos, especialmente, quando puderam testar seus modelos de negócios em disciplinas do curso. Grande parte dos entrevistados revelou que ao longo do curso se sentiu encorajado e tomou sua decisão final ao fazer o projeto do trabalho de conclusão do curso. Algumas das ferramentas de gestão que conheceram nas disciplinas puderam ser aplicadas com o objetivo de tornar suas ideias em algo prático e realizável. São recursos e know-how que, segundo Trivedi (2016) aumentam a motivação e conscientização dos alunos de pós-graduação para a prática do empreendedorismo. Há, portanto, a necessidade de algo real que complemente a vontade inicial do empreendedor, isto é, a ideia, ainda abstrata, precisa ser concretizada para ser testada e validada antes que o negócio seja iniciado.

O apoio recebido dos professores do curso foi mencionado pela maior parte dos entrevistados como fundamental para decidir criar seus novos negócios. Os alunos tiveram liberdade de fazerem sua escolha, não sendo induzidos pelos professores como nos casos relatados por Meng e Zhao (2018). Mesmo que o principal apoiador tenha sido o professor orientador, foram citados casos em que outros professores também contribuíram para avaliar a viabilidade do negócio, pensar em estratégias ou aprimorar os modelos de negócios que estavam sendo construídos. Um dos entrevistados fez questão de ressaltar que foi a maneira com que os professores apresentaram a possibilidade de criar um novo negócio como trabalho final que o fez partir para a ideia de empreender. Portanto, os conhecimentos adquiridos e absorvidos (LOMBARDI et al, 2017) podem ser utilizados nas empresas em que os alunos estão trabalhando como contratados ou criando suas empresas (BADULESCO, 2015).

Com relação à dinâmica do curso, destacou-se o ambiente de discussão ao longo das disciplinas. Um ambiente propício com trocas de experiências como relatado por Errasti et al. (2018). A experiência vivida pelos alunos era compartilhada de maneira ativa, como o *network*

descrito por Zikic e Ezzedeem (2015), trazendo novos insights para planejar o negócio. Mesmo que não houvesse na turma alguém com experiência no ramo em que se pretendia empreender, visões diversificadas e experiências de outros setores foram vistas como positivas para ampliar a maneira de se planejar e diminuir riscos. Dessa forma, esses empreendedores tiveram oportunidade de identificar riscos que poderiam não ter sido notados, como o que ocorreu nos casos investigados por Kannadhasan et al. (2014). A rede de contato foi lembrada de forma positiva, pois, vários negócios precisavam de ajuda de outros profissionais, mentores ou professores.

- Categoria “Ambiente e Momento”

Nesta categoria procurou-se verificar como o ambiente e o momento influenciaram a decisão dos entrevistados em criarem seus negócios. Os pontos de maior influência foram a proximidade de atores envolvidos, o momento econômico, a universidade, o incentivo à inovação e o ambiente colaborativo.

A localidade em que foram instalados os novos negócios foi importante para o acesso a tecnologias, mão de obra qualificada e com nível educacional mais alto, além de maior disponibilidade de capital para investimento, o que vai de encontro ao que foi salientado por Li e Xia (2012) e Maritz et al, (2015). No entanto, apesar de serem apontados como fatores facilitadores, não foram considerados decisivos para que os novos empreendimentos entrassem em operação.

O ambiente da universidade, na opinião dos respondentes, possibilitou o desenvolvimento de competências para melhor gestão do próprio negócio, para a construção de uma base sólida para lidar com os riscos e contratempos (PINOCHET et al, 2018), para identificar as oportunidades de maneira mais consistente e madura. Houve o desenvolvimento de competências comportamentais e ampliado o escopo do *networking*, como destacado por Guedes (2009). Neste ambiente há o encontro da experiência profissional e de mercado com um embasamento teórico que fortalece as competências a serem aplicadas na gestão do negócio, isto é, uma formação mais específica para o empreendedorismo como destacado por Farhangmehr et al. (2016).

Um dos entrevistados mencionou que após participar de um evento promovido pela universidade e realizado para que alunos mostrassem suas ideias, foi convidado a ocupar uma posição na pré-incubadora da universidade após esse evento. Apesar de apenas um dos entrevistados ter passado pela incubadora da universidade, observou-se um mecanismo de estímulo ao empreendedorismo, pelo qual o empreendedor recebe apoio logístico, gerencial e tecnológico ao desenvolvimento de novos negócios. Ademais, existe o suporte conceitual e teórico aos alunos universitários de qualquer nível, inclusive para os de pós-graduação, que desejam empreender. Nota-se que há espaço para a integração entre a graduação e a pós-graduação para a prática do empreendedorismo na universidade, além de outras conexões como os ecossistemas de empreendedorismo apontados por Maritz et al, (2015).

Cabe ressaltar ainda, que a infraestrutura também foi lembrada nas entrevistas como um ponto facilitador de desenvolvimento do negócio pelos alunos empreendedores. Foram citados os laboratórios, eventos, salas de aula, acesso a livros e periódicos acadêmicos. Tal fato possibilita uma concepção e estruturação mais profissionalizada e particularizada do negócio, em consonância com o que é apresentado por Campos et al. (2017), além da formação empreendedora, visto que auxilia na consolidação do conhecimento (ROCHA; FREITAS, 2014).

Por outro lado, não foram apenas pontos positivos que foram lembrados pelos entrevistados. Alguns desses empreendedores citaram também pontos que podem ser melhorados no programa ou no apoio por parte da instituição. Um deles identificou que existia

uma deficiência no conhecimento de gestão, assim como verificado por Badulesco (2015), mas que essa deficiência já vinha na formação do profissional oferecida na graduação, ou seja, há uma carência de formação desta competência na formação técnica do aluno.

Um outro entrevistado, afirmou que inovação é essencial e que o ambiente universitário é propício para que ocorra a inovação, mas que ainda necessita receber maior atenção por parte da universidade. Com o apoio à inovação, em especial nos programas de pós-graduação, como colocado por Li e Xia (2012), melhoram as condições de construção de uma nação que se fortalece a partir de talentos inovadores. Este entrevistado foi o único que considerou nula a influência da universidade sobre sua decisão em empreender, alegando que essa decisão já havia sido tomada antes de retornar à universidade para cursar a pós-graduação.

Como apontado por Trivedi (2016), a sociedade como um todo também pode ser beneficiada num contexto mais amplo, considerando-se o fato de que a troca de conhecimento verificada entre a universidade e os estudantes de pós-graduação permite o surgimento de ambientes cada vez mais qualificados e elaborados. Assim, observa-se um aumento do impacto das universidades sobre o desenvolvimento de novos negócios por estudantes de pós-graduação, por meio da transferência de conhecimentos e a transformação de produtos e serviços, conforme postulado por Lombardi et al. (2017). A universidade, por meio da troca de conhecimentos permite a chance de se testar as ideias de novos negócios e o uso dos próprios conhecimentos técnicos como medidas para minimizar eventuais erros.

6. *Considerações Finais*

O objetivo central deste artigo foi verificar a influência de um programa de pós-graduação sobre a decisão do aluno em empreender como opção de carreira. Para cumprir o que foi proposto, realizou-se, além de uma revisão da literatura sobre o assunto, uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso, que teve como unidade de estudo o curso de Mestrado Profissional em Administração de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo.

Os resultados obtidos por meio da observação, análise documental e entrevistas com os alunos que optaram por empreender, mostraram que a trajetória de carreira de um profissional pode passar por uma transição como resultado do momento em que se está vivendo, as competências adquiridas e em desenvolvimento e o que a pessoa acredita ser necessário para se realizar profissionalmente. Sob essa perspectiva, cabe destacar que a criação do negócio não depende apenas da qualificação e preparo acadêmico do empreendedor, mas também da influência de aspectos pessoais, econômicos, institucionais e políticos.

Especificamente em relação às competências adquiridas e em desenvolvimento, a realização de uma pós-graduação pode ser o meio de conhecer novas possibilidades que levem o profissional a optar por ir além do cumprimento de um contrato de trabalho para ser o fundador e gestor de seu próprio negócio. Na universidade em que realiza o curso de pós-graduação, o aluno pode encontrar um ambiente favorável para troca de experiências entre os alunos e professores, o desenvolvimento de competências e a colaboração que contribuirão para que se sinta encorajado a empreender.

Neste estudo, foi possível perceber que os alunos que optaram por fazer o mestrado e ainda não eram empreendedores, ou estavam apenas no início de sua jornada, apresentaram alguns pontos convergentes em sua trajetória de carreira. Ou seja, por mais que cada aluno tenha a sua história, romperam com modelos tradicionais de carreira, em função de semelhantes angústias. Os riscos e dúvidas, que fazem parte de uma decisão importante como uma mudança de carreira ou o desenvolvimento de um novo negócio, puderam ser minimizados com a realização da pós-graduação, em que encontraram condições favoráveis para discutirem suas ideias e obterem conhecimento da aplicação de ferramentas que lhes permitiram avaliar a

viabilidade da criação de um novo negócio. Desta forma, aliado ao apoio dos professores e estrutura e atividades adequadas, a tomada de decisão ocorreu de maneira estruturada e assertiva, contribuindo para a mudança de carreira do aluno.

Infraestrutura, corpo docente, mentorias, parcerias e trocas de conhecimentos e ideias entre alunos, bem como suporte e explanação de conteúdos voltados a aspectos financeiros e análise de risco, contribuem positivamente, não somente na criação de um novo negócio, mas na abertura de uma empresa mais bem estruturada e com planejamento estratégico traçado a partir de análises e metodologias consistentes.

O fomento de uma visão empreendedora ao longo do curso de pós-graduação é complementado por conhecimentos sobre gestão de negócios, que levam a visualização de novas perspectivas e oportunidades de carreira, garantindo conteúdo e segurança para enfrentar os desafios inerentes a uma nova carreira que traduza os anseios e a busca por realização pessoal. Ou seja, propõe-se um ensino diferenciado para o desenvolvimento de competências empreendedoras àqueles que procuram a pós-graduação, com ferramentas que conduzam à criação de um novo negócio, diferentes daquelas já tratadas durante a graduação.

A contribuição teórica desse estudo se evidencia pela originalidade em trazer luz ao campo do empreendedorismo e do desenvolvimento profissional como opção de transição na carreira dentro de um ambiente de pós-graduação. Dessa forma, expande-se o olhar sobre a atuação da universidade em favor do empreendedorismo, não como método de ensino de uma disciplina específica, mas como integrante de um ecossistema que contribui para a criação de novos negócios.

Cabe salientar que as considerações apresentadas estão baseadas na coleta de dados realizada em um curso de pós-graduação em administração, que, apesar não estar focado na criação de novas empresas, é um curso voltado à gestão e desenvolvimento de negócios. Sob esta perspectiva, os alunos que ingressaram nesse curso já tinham expectativa de adquirir conhecimentos em gestão, o que pode ter contribuído para a decisão de ser gestor do próprio negócio. Todavia, isso abre a possibilidade de se avaliar a aplicação do fomento ao empreendedorismo em cursos de pós-graduação de forma interdisciplinar, alcançando outras áreas do conhecimento, especialmente onde o objetivo central não é a formação de competências relacionadas à gestão de empresas.

Frente às limitações do artigo, recomenda-se a continuidade desse estudo sob as seguintes perspectivas: a) ampliação da amostra da pesquisa, considerando-se universidades de outras regiões do país; b) levantamento das características e conteúdos abordados nos cursos de pós-graduação de outras áreas do conhecimento; c) identificar as características dos novos empreendimentos, sendo que tais abordagens poderão contribuir para aprofundar a compreensão deste tema.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 2001.
- BADULESCU, D. Entrepreneurial Career Perception of Master Students: Realistic or Rather Enthusiastic? In: **The Annals of the University of Oradea**. v.2, n.XXIV, p. 284-292, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARON, R.A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do Processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAPES – **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaAvaliacao.jsf;jsessionid=IpC19tcuSCVdbQWNHksjYjWE.sucupira-213>>. Recuperado em 07/10/2018.
- DEGEN, R. **O Empreendedor: Empreender como Opção de Carreira**. São Paulo: Pearson Education, 2011.
- ERRASTI, N.; BEZANILLA, M.; GARCÍA-OLALLA, A.; AUZMENDI, E.; PAÑOS, J. Factors and maturity level of entrepreneurial universities in Spain. **International Journal of Innovation Science**. v.10, n.1, p.71-91, 2018.
- ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technology and Globalisation**. v.1, n.1, p.64-77, 2004.
- FARHANGMEHR, M.; GONÇALVES, P.; SARMENTO, M. Predicting entrepreneurial motivation among university students: The role of entrepreneurship education. **Education+Training**. v.58, n.7-8, p.861-881, 2016.
- GALANAKIS, K.; GIORKA, P. Entrepreneurial path: decoupling the complexity of entrepreneurial process. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. v.23, n2, p.317-335, 2017.
- GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London, Sage Publications, 2002.
- KANNADHASAN, M.; ARAMVALARTHAN, S.; KUMAR, B. P. Relationship among cognitive biases, risk perceptions and individual's decision to start a venture. **Decision**. v.41, n.1, p.87-98, 2014.
- KWONG, C.; FIELDHOUSE, S.; CHEUNG, C. Universities' Missions, Strategic Orientation and the Provision of Elective Social Enterprise Courses to Business Students - **ICSB World Conference Proceedings**. p.1-15, 2016.
- Li, X.; XIA, Z. Innovation and Management of Postgraduate Education for Underwater Acoustic Engineering. **Applied Mechanics and Materials**, n.209-211, p.1385-1388, 2012.
- LOMBARDI, R.; LARDO, A.; CUOZZO, B.; TREQUATTRINI, R. Emerging trends in entrepreneurial universities within mediterranean regions: an international comparison, **EuroMed Journal of Business**. v.12, n.2, p.130-145, 2017.

- MARIA, B. Educação empreendedora: o quanto antes melhor. **Educa Mais Brasil**. 2018. Disponível em <<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/educacao-empreendedora-o-quanto-antes-melhor>>. Recuperado em 14/04/2019.
- MARSHALL, D. R.; GIGLIOTTI, R. Bound for entrepreneurship? A career-theoretical perspective on entrepreneurial intentions. **International Entrepreneurship and Management Journal**. p.1–17, 2018.
- MARITZ, A.; JONES, C.; SHWETZER, C. The status of entrepreneurship education in Australian universities. **Education + Training**. v.57, n.8/9, p.1020-35, 2015.
- MAZARO, E. **Proposta de processo de transição de executivo para empreendedor**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.
- MENG, Y.; ZHAO, C. Academic supervisor leadership and its influencing mechanism on postgraduate creativity in China. **Thinking Skills and Creativity**. v.29, 32-44, 2018.
- OBSCHONKA, M.; HAKKARAINEN, K.; Lonka, K.; Salmela-aro, K. Entrepreneurship as a twenty-first century skill: Entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. **Small Business Economics**. v.48, n.3, p.487-501, 2017.
- OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Edição. FINEP, 2005.
- ≥ Recuperado em 15 de maio de 2018
- OKORO, J. Assessment of Management Competencies Possessed by Postgraduate University Business Education Students to Handle Entrepreneurship Business Challenges in Nigeria. **Journal of Education and Practice**. v.6, n.18, p.129-136, 2015.
- PINOCHET, L. H. C.; SOUZA, I.; LOPES, E. L.; BUENO, R. L. P. Fatores Antecedentes da Tomada de Decisão na Criação de STARTUPS na Perspectiva de Jovens Estudantes Universitários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v.12, n.1, p.33-50, 2018.
- RIBEIRO, M. A. Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v.14, p.177-189, 2013.
- ROCHA, E. L. C.; Freitas, A. A. F. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**. v.18, n.4, p.465-486, 2014.
- SCHAFF, A. **A Sociedade Informática**: As consequências sociais da segunda revolução industrial. São Paulo: Editora UNESP e Brasiliense, 1992.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**. v.10, n.4, p.80-89, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.
- SLAY, F. H.; Prussia, G.; Shambhavi, M. The impact of age norms on career transition intentions. **Career Development International**. v.23, n.2, p.212-229, 2018.
- TRIVEDI, R. Does university play significant role in shaping entrepreneurial intention? A cross-country comparative analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v.23, n.3, p.790–811, 2016.

TRIVEDI, R. Entrepreneurial-intention constraint model: A comparative analysis among post-graduate management students in India, Singapore and Malaysia. **International Entrepreneurship and Management Journal**. v.13, n.4, p.1239-1261, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIKIC, J.; EZZEDEEN S. Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation of the three forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. v.21, n.6, p.756-777, 2015.