



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

JORGE NASSIF, VÂNIA MARI; JARDIMDO AMARAL, DERLY; PRANDO, RODRIGO  
AUGUSTO

A UNIVERSIDADE DESENVOLVE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS? UM  
MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE ENSINO NUMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 13, núm. 3, julio-septiembre, 2012, pp. 597-628  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556766001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A UNIVERSIDADE DESENVOLVE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS? UM MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE ENSINO NUMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

*DO UNIVERSITIES DEVELOP ENTREPRENEURIAL SKILLS?  
A MAPPING OF TEACHING PRACTICES IN  
A BRAZILIAN UNIVERSITY*

Recebido em: 30/05/2012 Aprovado em: 03/07/2012  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Editora Científica: Manolita Correia Lima

**VÂNIA MARIA JORGE NASSIF** *vania.nassif@uol.com.br*  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**DERLY JARDIM DO AMARAL**  
**RODRIGO AUGUSTO PRANDO**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar em uma universidade brasileira as práticas de ensino e pesquisa, que estimulam a geração de competências empreendedoras em seus alunos. A pesquisa adota o método qualitativo de natureza exploratória, com a participação de 65 pessoas, sendo 11 diretores, 25 coordenadores de cursos e 29 professores. As técnicas de coleta de dados são entrevistas em profundidade e grupos de foco, ambas apoiadas em roteiros semiestruturados. Para o tratamento dos dados coletados foi feita análise de conteúdo com apoio do *software* QSR NVivo8. A pesquisa revela que os estímulos à formação empreendedora são feitos por meio de práticas de pesquisa e de ensino, que consideram as especificidades de cada área do conhecimento. As competências técnicas contribuem para o desenvolvimento das habilidades e *know-how*. Os aspectos relacionados à emoção foram apontados como aqueles que merecem maior atenção institucional para propiciar ao aluno a conexão entre sua formação acadêmica e o seu mundo. Há necessidade de se criar uma cultura empreendedora, no contexto geral da instituição, que seja capaz de estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras. Além disso, faz-se necessário fomentar práticas que propiciem o desenvolvimento do senso crítico e autonomia dos discentes.

**Palavras-chave:** formação empreendedora; competências empreendedoras; instituição de ensino superior.

## ABSTRACT

*This research aims to analyze the education and research practices that stimulate the generation of entrepreneurial competencies in the students at a Brazilian university. A qualitative exploratory methodology was adopted, with 65 participants, of which 11 are directors, 25 course coordinators, and 29 professors. The data was collected through thorough interviews and focus groups, both based on semi-structured scripts. The collected data underwent content analysis with the use of QSR NVivo8 software. The research shows that the stimuli for teaching entrepreneurship are consolidated through research and education practices that take into account the specificity of the knowledge in each area. The technical competencies contribute to the development of skills and know-how. It was found that aspects related to emotions deserve more institutional attention in order to provide the student with a connection between his academic education and world. There is a necessity to develop a culture of entrepreneurship in the general context of the institution, one capable of stimulating entrepreneurial competencies. Moreover, it is necessary to encourage practices that develop the students' critical sense and autonomy.*

**Keywords:** entrepreneurial education; entrepreneurial competencies; higher education institution.

## INTRODUÇÃO

O século xx foi palco de grandes desafios para a educação no Brasil. A expansão e consolidação do setor privado até a década de 1980 e as medidas governamentais alteraram, sobremaneira, as políticas institucionais, as normas e diretrizes da educação e os procedimentos para funcionamento das escolas de nível superior, instituídas a partir da década de 1990 (NASSIF, 2000). As mudanças propostas, de ordem estrutural, social e política, vieram para resgatar necessidades básicas para a qualidade do ensino e formação de cidadãos (NISKIER, 1996), permitindo uma análise diagnóstica de áreas críticas do sistema. Esse autor adverte para a necessidade de se repensar os papéis e as funções do ensino superior, o papel dos educadores e os procedimentos acadêmicos e administrativos, como um todo, devido ao crescimento e à importância que a educação representa para o mercado de trabalho.

Já, no século xxi, o ensino é visto como fundamental na formação do cidadão no seu papel político, social e profissional. No tocante à questão profissional, Rasco (2000) afirma existirem lacunas entre a sala de aula e o mercado de trabalho. Essas lacunas evidenciam a ausência de uma pedagogia empreendedora por parte das Instituições de Ensino Superior (IES), que seja capaz de estimular a transformação do graduando da formação de empregados para a formação de empreendedores (DOLABELA, 2003). Contudo, é ingenuidade acreditar que apenas uma pedagogia empreendedora possibilitaria a geração de profissionais qualificados, autônomos e capazes de viabilizar seus projetos. A atividade profissional depende também de fatores externos, difíceis de serem controlados, como, por exemplo, medidas governamentais, impostos, crédito para o desenvolvimento profissional, entre outras. Entretanto, as ações na direção de uma pedagogia empreendedora teriam o mérito de preparar, adequadamente, o aluno para o desempenho profissional, fortalecendo sua autoconfiança e propiciando o desenvolvimento pleno, que poderá favorecer sua carreira profissional e sua posição na sociedade (MARANHÃO, 2007).

A busca por um ensino empreendedor e de excelência, concepção que apresenta implicações diretas na identificação das áreas de conhecimento existentes no contexto das IESs, suscitou a necessidade de identificar e conhecer quais práticas de ensino e pesquisa que estimulam a formação empreendedora. À guisa de exemplo, cita-se uma pesquisa realizada por Nassif *et al.* (2009), em uma universidade localizada no estado de São Paulo, quando ficou constatado que o seu projeto pedagógico necessitava de mudanças substanciais, para contemplar novas metodologias e tecnologias de ensino, que proporcionasse o alinhamento do que se ensina em sala de aula com o que se aplica ou mesmo se utiliza no dia a dia profissional.

Alinhada a esta perspectiva, sugeriu-se, nessa pesquisa, que a aprendizagem não deveria ser estimulada somente em sala de aula. Propiciar uma visão do contexto social como um todo poderia estimular a formação empreendedora, desenvolvendo uma visão holística, otimista, no sentido de ver as oportunidades ao invés de ameaças e aceitar os riscos impostos. De maneira complementar, tal pesquisa evidenciou a necessidade de uma estrutura acadêmica, que viabilizasse as ações pedagógicas inerentes ao estímulo à formação empreendedora em ambientes internos e externos, além da necessidade de capacitar os professores para atender com presteza essa demanda. Essas ações são alicerces que estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras que, conforme Paloniemi (2006), dão ênfase ao conhecimento das metas cognitivas, como por exemplo, aprender a aprender, integrar o formal com o conhecimento prático, além de despertar para a consciência das virtudes do que se aprende.

Os resultados da pesquisa realizada por Nassif *et al.* (2009) aliados ao intuito de oferecer, por meio de um estudo científico, um arcabouço, que legitimasse ações contributivas para o estímulo da formação de empreendedores pelas IESs, suscitaram o objetivo da presente pesquisa que foi o de mapear as práticas de ensino e pesquisa que contribuem para estimular a formação de competências empreendedoras no contexto de IESs brasileiras, à luz dos diretores, coordenadores e professores dos cursos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

**EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO**

O tema empreendedor e empreendedorismo tem despertado interesse nos meios acadêmicos há muito tempo. Contemporaneamente, Danjou (2002) afirma que há um sentimento de complexidade, que acompanha os achados na literatura acerca do entendimento do conceito de empreendedor, e Bygrave e Zacharakis (2004) pontuam a importância para pesquisadores, professores e mercado em geral de conceber uma definição que diferencie o empreendedor de um não empreendedor.

São várias correntes teóricas, que procuram discutir o empreendedor e, entre as contribuições teóricas que procuraram traçar direções, para buscar um eixo teórico norteador para o desenvolvimento da área, destacam-se:

- Gartner (1985), Carland, Hoy e Carland (1988), Bygrave (1989), Gartner (1989), Baron e Shane (2007), que discutem conceitos e processos empreendedores.
- Cunningham e Lischeron (1991), Aldrich e Baker (1997), Filion (1999, 2000), trazem contribuições relevantes acerca das escolas e abordagens de empreendedorismo.
- Bruyat e Julien (2000) centram pesquisas num processo de mudança, eclosão e criação de um novo valor, caracterizando o empreendedor como um ser humano capaz de criar, apreender e influenciar o ambiente.
- Davidson (2004) considera primordial a compreensão dos diferentes componentes do comportamento empreendedor, como um conjunto ou arquétipos de características associadas ao comportamento empreendedor, tais como condições organizacionais, contextuais e atributos individuais.
- Paiva Jr. (2005) e Paiva Jr. *et al.* (2009) procuram compreender a contribuição das competências empreendedoras, aspectos relacionados à cultura empreendedora, que focam ambientes internos e externos.
- Danjou (2002) afirma que há um “sentimento de complexidade”, que acompanha os achados na literatura acerca do entendimento do conceito de empreendedor, e discute um modelo que contempla o empreendedor (ator social), o contexto e a ação do empreendedor.

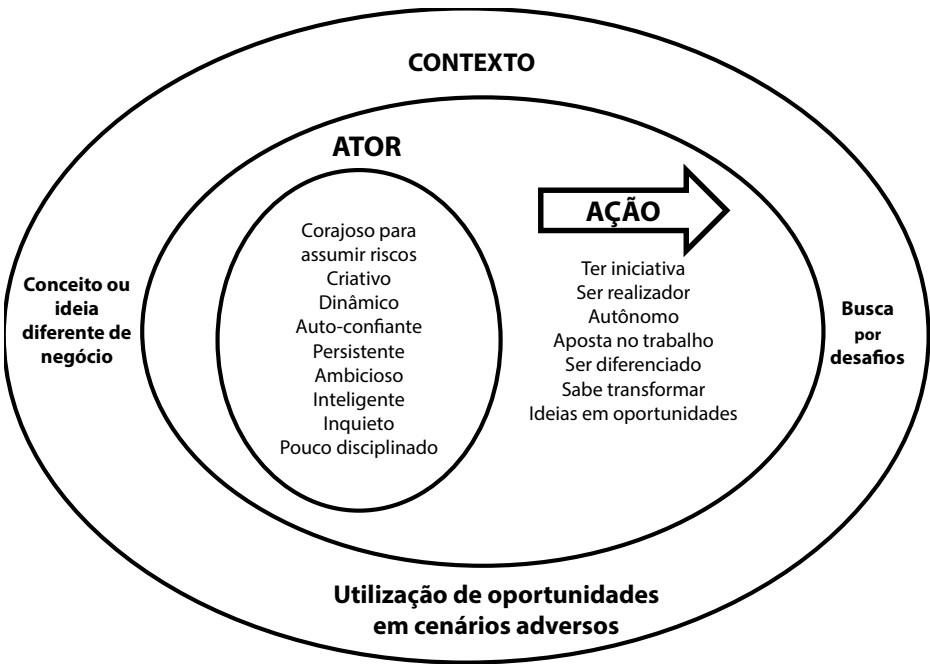
- Man e Lau (2000, 2005), desenvolveram estudos sobre competências empreendedoras e criaram uma taxonomia com dez tipos de competências.
- Mitchelmore e Rowley (2010), por meio de um ensaio teórico, levantaram o estado da arte em competências e competências empreendedoras.
- Feuerschütte e Godoi (2007) contribuem com reflexões acerca das competências empreendedoras, caracterizadas em três categorias analíticas gerais, relacionadas às características pessoais do empreendedor, à gestão do empreendimento, indicando as competências do empreendimento e seu contexto.

Esses e outros teóricos dedicados ao estudo do empreendedor e empreendedorismo trazem contribuições singulares para a ampliação do conhecimento da área. Igualmente, esse parcimonioso conjunto de estudos, que apontam ações, comportamentos, competências do empreendedor, longe de estar esgotado, abre espaço para a consideração de uma diversidade de antecedentes e consequentes do fenômeno.

O empreendedor, portanto, pode ser considerado um indivíduo sociologicamente distinto, que transcende qualquer sistema institucional, um inovador criativo, enfim, um indivíduo central na produção econômica e social.

Danjou (2002) analisa o empreendedorismo sob três ângulos: o contexto, que são as condições ou os efeitos sobre a ação empreendedora; o ator, que é o próprio empreendedor; e, novamente, a ação, que é o processo empreendedor, ou seja, como o empreendedor, com base na identificação de uma oportunidade no ambiente de negócios, desenvolve e gera as ações necessárias para concretizar sua ideia. Nassif *et al.* (2009) desenvolveram uma pesquisa, que procura entender o conceito de empreendedor, à luz da representação social. Para tal, a pesquisa foi realizada em diferentes grupos tais como na mídia eletrônica, revistas de difusão, jornal e também junto a um grupo de profissionais, vistos como empreendedores. Os resultados dessa pesquisa foram adaptados sob os três ângulos propostos por de Danjou (2002), conforme a Figura 1.

**Figura 1** Proposta de Representação Social do Conceito de Empreendedor conforme modelo de Danjou (2002)



Fonte: Nassif *et al.* (2009).

Esses resultados levaram à compreensão do conceito de empreendedor sob o ângulo do ator social. Trata-se de alguém corajoso para assumir riscos, criativo, dinâmico, autoconfiante, dedicado, perseverante, ambicioso, inteligente, otimista, inquieto e pouco disciplinado. O ângulo da ação diz respeito à iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho, diferenciação e transformação de ideias em oportunidades. E, finalmente, o ângulo do contexto, que se mostrou relacionado à concepção da ideia diferente de negócio, com desafios e visão de oportunidades em cenários adversos. Essas reflexões desencadearam discussões acerca dos estímulos à formação empreendedora.

## O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Muitas IESs contemplam em seus currículos a disciplina de empreendedorismo como meio de formar empreendedores. Algumas questões surgem nesse cenário: o empreendedorismo pode ser ensinado? Como pode ser ensinado? O que deve ser ensinado? A instituição de ensino superior integra em sua missão esse objetivo? As competências empreendedoras são estimuladas e desenvolvidas? Como?

Dornelas (2005) pontua que o empreendedor necessitaria de habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais e a questão de o que ensinar sofre influência das linhas históricas pelas quais o empreendedorismo vem sendo estudado.

Vários autores têm posições distintas sobre esse tema. Löbller (2006) faz um comparativo entre as formas de educação de negócios (típico das escolas de Administração) e a educação empreendedora mostrando as diferenças com relação às dimensões: foco, ensino, objetivo educacional, papel do aluno, papel do professor, fontes de informação, indução à obtenção de informação, condutor do processo de aprendizado, agentes participantes da interação e tipos de atividades, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** Comparação entre escolas de administração e educação empreendedora

Dimensão	Educação de Negócios	Educação Empreendedora
Foco	Conhecimento	Processo
Ensino	Transferência de conhecimento	Suporte ao aprendizado
Objetivo educacional	Criar conhecimento	Aprender a viver, autonomia, e habilidade de autogestão
Papel do estudante	Consumidor passivo	Produtor ativo
Papel do professor	Transmissor de conteúdo	Assistente ao estudante
Fontes de informação	Professor e livros texto	Todas as fontes disponíveis
Indução à obtenção de informação	Professor e currículo	Demanda do estudante
Condutor do processo de aprendizado	Professor	Estudante
Agentes participantes da interação	Professor e Estudante	O professor não é excluído
Tipos de atividades	Ouvindo e lendo	Fazendo, pensando e falando

Fonte: Adaptado de Löbller (2006).



Depreende-se desse comparativo que as abordagens entre escolas de negócios e educação empreendedora são diferentes. A primeira é centrada no processo educacional, cujo foco recai no papel do professor, e a segunda teria no centro o estudante, que demanda conhecimentos com participação ativa e conhecimentos das mais diversas fontes de informação. Portanto, uma abordagem mais desafiadora pela sua complexidade.

A mesma preocupação se vê nas abordagens de Heinonen e Poikkijoki (2006). Entendem que há necessidade de mudança do foco do ensino para o aprendizado do empreendedorismo. Para esses autores, deve-se aprender a entender o empreendedorismo e como tornar-se empreendedor e ser empreendedor. Isto seria feito por meio de um processo que envolve cinco etapas, a saber: intenção (evento desencadeador), entendimento sobre empreendedorismo (âmbito do conhecimento), ter experiências do processo empreendedor (experiências do aprendizado pela prática), exploração de oportunidades (ação) e comportamentos empreendedores.

Para Edwards e Muir (2005), o modelo de fontes de aprendizado de empreendedorismo de Rae e Yates (1981) pode ser utilizado como referência para o ensino nas universidades, por meio de três fontes: o formal (aprendizado teórico), social (aprendizado baseado nos outros) e o ativo (aprendizado prático). O desafio para esses autores é o de se conseguir formas inovativas de ensino, que respeitem o rigor acadêmico quanto aos padrões de mensuração e acesso.

Shepherd (2004) apresenta uma abordagem alternativa para propiciar o aprendizado do empreendedorismo. Para esse autor, as emoções associadas às perdas vivenciadas pelos empreendedores em processos de falência são elementos importantes na construção das competências empreendedoras. Entretanto, tais experiências são estressantes tanto para o empreendedor como para seus familiares.

Considerando esse cenário de dificuldades potenciais enfrentadas pelos empreendedores, Shepherd (2004) recomenda uma abordagem pedagógica do empreendedorismo, que trata os sentimentos de luto associados às falências baseadas em técnicas eminentemente vivenciais. Segundo o autor,

as técnicas para esta abordagem incluem aula expositiva com conteúdo baseado em leituras prévias sobre empreendedores e seus negócios, luto e processo de recuperação do luto em negócios falidos; experiências indiretas que buscam aprender com base na assimilação das experiências de outros; estudos de caso que podem ser escolhidos e que levam à discussão de diferentes temas; experiências diretas, por meio de reflexões, dramatizações, simulações dentre alternativas. Para avaliação da evolução do aprendizado, Shepherd (2004) propõe instrumentos do tipo pré e pós-testes com a autoidentificação, por parte dos alunos, da evolução das competências empreendedoras. Essas ações pedagógicas também se apresentam distantes do contexto de sala de aula.

Filion (2000) pontua que os programas educacionais de empreendedorismo no nível universitário devem concentrar-se mais no desenvolvimento do conceito de si e na aquisição de *know-how*, que permita ao futuro profissional uma estrutura de trabalho empreendedora. No caso de estudantes, o autor sugere um padrão de ensino que permita inspirá-los a buscar um aprendizado contínuo e deixá-los mais à vontade em assumir esse novo papel. Souza e Guimarães (2005) afirmam que as IES no Brasil têm sido forçadas a adaptarem-se às aludidas transformações do ambiente social no que concerne à uma formação multifacetada, à democratização, às transformações tecnológicas, às novas concepções de relações de trabalho, à pesquisa e à disseminação de novas culturas, entre outras. Tais demandas têm exigido um repensar constante das abordagens pedagógicas, buscando desenvolver novas metodologias com aporte de novas tecnologias.

### COMPETÊNCIA

As competências destacam-se como um repensar das organizações e o papel dos indivíduos que as compõem, em função da sua aplicação que permita uma atuação efetiva em eventos inéditos e singulares (ZARIFIAN, 2001). Inúmeros estudos têm sido realizados em diversos países, destacando-se a conceituação do tema pelas escolas americanas, francesas, assim como uma visão brasileira de sua aplicação na realidade de nossas organizações.

Autores americanos abordam o conceito de competências desde 1973, já considerando a sua contribuição efetivamente prática na obtenção de resultados, conforme apresentado nos Quadros 2, 3 e 4.

**Quadro 2** Conceitos de Competências na Visão Americana

Autor	Ano	Conceitos de Competências
Boyatzis	1982	...É um conjunto de características pessoais que definem uma performance superior;
Mcclelland	1987	...São habilidades medidas que são traduzidas em um resultado social prático.
Spencer and Spencer	1993	...é uma característica profunda de um indivíduo, que prediz quem fez algo bem ou mal, quando medida em um critério específico ou padrão.
Mirabile	1997	... é um conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidão ou característica associada com alta performance no trabalho.
Mclagan	1997	... características e atributos das pessoas que executam tarefas e outros ligados à tarefa em si, que são observados mediante comportamentos refletidos em ações.
Green	1999	... competência é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho.

Na visão francesa, o conceito de competências vem evoluindo considerando, principalmente, a aplicabilidade prática do conceito, assim como a influência da socialização no seu desenvolvimento.

**Quadro 3** Conceito de Competências na Visão Francesa

Autor	Ano	Conceitos de Competências
Le Boterf	1994	... Três eixos: pessoa (biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional.
Durand	1998	...São os conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam recursos ou dimensões interdependentes da competência.
Zarifian	2001	Traz para a definição de competência um contexto prático: não são apenas os recursos inatos ou adquiridos, mas aqueles que sabemos como colocar em ação.
	2003	... É tomar iniciativa e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas (aliado), utilizando-se de inteligência prática.  ...O que se sobressai dos recursos adquiridos por um indivíduo. E competência é a utilização desses recursos na prática.

Autor	Ano	Conceitos de Competências
Kets De Vries	1995	... Concebida como característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa.
Man e Lau	2000	

Para os autores brasileiros, o conceito de competências se complementa com as demais visões, à medida que consideram os *inputs*, os *outputs* disponibilizados em um contexto organizacional, possibilitando melhor desempenho, visão de longo prazo e uma atuação integradora e arrojada para superar os inúmeros desafios:

#### Quadro 4 Conceito de Competências na visão brasileira

Autor	Ano	Conceitos de Competências
Resende	2000	...É a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses em resultados práticos.
Ruas	2001	...A questão das competências se coloca em um espaço de interação entre pessoas; e a demanda da organização em seus processos de trabalho e mercado.
Fleury e Fleury	2001	...É um saber agir responsável e reconhecido que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Rabaglio	2004	... Conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia tarefas, em qualquer situação.
Dutra	2004	...Características do indivíduo, com o conceito de entrega (agregação de valor).

Após a análise das abordagens acima mencionadas, Bittencourt (2002) destaca que o conceito de competências relaciona seis aspectos diferenciados, a saber: 1. Formação – desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; 2. Ação – práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial; 3. Resultados – o objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos; 4. Perspectiva Dinâmica – a definição de competências deve ser constantemente questionada; 5. Autodesenvolvimento – a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo e 6. Interação

– o desenvolvimento de competência ocorre com base no relacionamento com outras pessoas.

Na visão dos autores americanos pesquisados, as competências são *inputs* das pessoas, isto é, representam as características que um indivíduo possui, considerando os seus conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam um melhor resultado. Já, para os autores franceses, as competências podem ser consideradas *outputs* de um indivíduo, em aplicar e mobilizar seus conhecimentos em um determinado contexto. Os pesquisadores brasileiros consideram a integração desses dois conceitos. Para eles, as competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Portanto, elas emanam em um espaço de interação entre as pessoas e seus saberes e capacidades e demandas das organizações no campo dos processos de trabalho essenciais e relacionais.

Quanto aos tipos de competências, Ruas (2001) afirma que as competências estão relacionadas a duas dimensões estratégicas: uma dimensão individual e uma dimensão corporativa. No âmbito individual, as competências para Zarifian (2001, 2003), Parry (1996) e Ruas (2001, 2005) extrapolam o conceito de qualificação, pois se referem à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso, não se limitando apenas às tarefas ou ao conhecimento do mesmo. Sob este aspecto, destacam-se as competências gerenciais, que, de acordo com Tushman e Nadler (1997), correspondem às habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza e implementação conjunta de decisões.

No âmbito corporativo, as competências fazem parte da personalidade de cada organização, que as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva (DRUCKER, 1999).

Segundo Ruas (2001), as competências organizacionais são coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e

procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização.

Zarifian (2003) sugere que o modelo de competência envolve três dimensões centrais, frente ao novo paradigma das organizações contemporâneas: competências participativas: relacionadas à capacidade dos empregados entenderem uma organização como um todo e de saber como ela funciona; competências transversais: relacionadas ao entendimento do processo integral da produção ou do serviço, incluindo também a cooperação em equipes e em redes de diferentes setores; e competências sociais: relacionadas a integrar os aspectos de autonomia, responsabilidade e comunicação social, necessárias para o futuro. Esse autor propõe como definição que competência é a habilidade de mobilizar as capacidades não apenas para a execução de uma atividade, mas também da abrangência da visão e da interação dos mais diversos aspectos envolvidos no negócio. Para o autor, essas competências serão reveladas na capacidade de tomada de decisão.

Além da tipologia das competências baseadas no âmbito individual e organizacional, Resende (2000) destaca outros tipos apoiados no segmento de atuação, quais sejam: técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas, de liderança e organizacionais.

Frente à relevância do entendimento e efetiva contribuição das competências empreendedoras para o desenvolvimento dos negócios, os estudos e pesquisas desse tema têm sido crescentes nesta década. A compreensão dos comportamentos relacionados a essas competências, especificamente, contribui para a identificação de fatores geradores de valor e assim essenciais para o sucesso das organizações. Neste sentido, com base em estudos de Man e Lau (2000), o Quadro 5 traz as competências empreendedoras categorizadas em seis áreas distintas de comportamento. A presença e a integração dessas competências são identificadas no comportamento empreendedor e são também determinantes às capacidades que garantam o sucesso do seu próprio negócio.

**Quadro 5** Tipos de competências empreendedoras

Tipos de Competências	
Oportunidade	Identificação e o reconhecimento de oportunidades de negócios... é uma competência empreendedora apta a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais.
Sociais	Capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com stakeholders, utilização das redes sociais e fortalecer oportunidades de negócios.
Conceituais	Hábeis observadores das oportunidades do ambiente externo e aspectos internos; driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas.
Administrativas/ organizacionais	Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Desdobramento em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle.
Estratégicas	Escolha e implementação das estratégias constituem uma área de comportamento empreendedor. Visualizam panoramas de longo prazo, como também, planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo, alcançáveis e realistas.
Comprometimento	Demanda as habilidades de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas, trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo.

Fonte: Man e Lau (2000).

Mamede e Moreira (2005) associam as ações empreendedoras às competências, por representarem o senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Essa junção de competências com ações empreendedoras levou à criação do conceito de competência empreendedora, definido por Snell e Lau (1994), a qual consiste em um corpo de conhecimento, área ou habilidade e qualidades pessoais.

Mitchelmore e Rowley (2010) levantaram o estado da arte sobre competências empreendedoras e, para estes autores, competência é um conceito que apresenta muitas faces e aplicativos, além de se basear em diferentes abordagens e conceitos. Os autores destacam que as competências individuais, quando empregadas no contexto organizacional, são fontes de inovação, transferência de conhecimento, mobilização de

pessoas, aprendizado organizacional, além de agregarem valor econômico para a empresa e social para o indivíduo, entre outros benefícios. Ante as discussões acerca das diferentes concepções sobre competência, esta pesquisa adotou os conceitos propostos por Man e Lau (2000), conforme apresentado no Quadro 5 e a tipologia de Resende (2000), apresentados e discutidos anteriormente.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

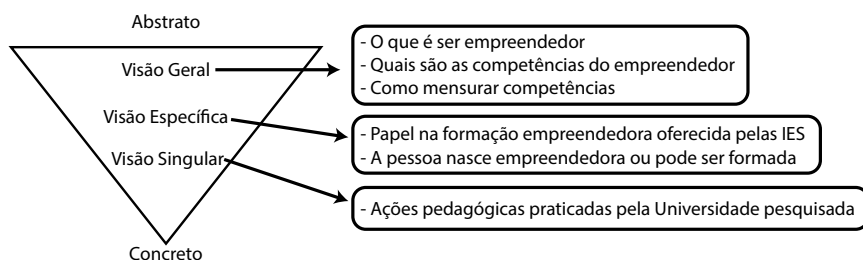
Tendo em vista a finalidade de conhecer mais profundamente a potencialidade existente em uma universidade brasileira, objetivou-se mapear e analisar as práticas de ensino e pesquisa que estimulam a geração de competências empreendedoras em seus alunos, à luz dos diretores, coordenadores e professores dos cursos. Para atingir esse objetivo, adotou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, de natureza exploratória. Procurou-se compreender os recursos pedagógicos oferecidos pela universidade pesquisada, além de investigar junto aos diretores, coordenadores de cursos e professores de suas respectivas unidades quais são as práticas de ensino e pesquisas geradoras de competências empreendedoras. A pesquisa contou com 65 participantes, sendo 11 diretores de nove unidades de ensino, 25 coordenadores de cursos e 29 professores indicados pelos diretores (em média, dois por unidade de ensino).

Os instrumentos de coleta de dados deste estudo foram entrevista em profundidade com os diretores e grupos focais com coordenadores e professores. Procurou-se identificar as percepções – conceituais ou práticas – que os respondentes possuem em relação à temática da formação empreendedora. O roteiro das entrevistas e dos grupos focais contemplou três blocos de investigação, que são: a) os conceitos de empreendedorismo e competências adotados nas unidades; b) a percepção dos entrevistados sobre as IES brasileiras acerca do papel da formação empreendedora por elas oferecida; c) a percepção dos entrevistados sobre a universidade pesquisada quanto às suas ações pedagógicas praticadas. Todas as entrevistas foram gravadas e os grupos focais foram filmados com áudio e vídeo, com a devida permissão dos participantes. Após a realização da coleta de dados, todas as entrevistas e grupos focais foram transcritos na íntegra. Os dados textuais foram transportados para o *software* QSR NVivo 8 para a realização da categorização das respostas. Este *software* foi escolhido por permitir o registro de cada etapa do processo de codificação, o que garante transparência ao processo de análise e viabiliza a continuidade do projeto

em etapas futuras, com novos cruzamentos dos dados atuais ou com dados a serem obtidos.

A organização dos dados ocorreu em três níveis: no primeiro as respostas foram reunidas por tipo de pergunta das entrevistas e grupos focais; no segundo nível, foi feito o agrupamento dessas respostas – neste processo foram selecionados fragmentos de textos ou frases inteiras, dependendo do tipo de pergunta. No terceiro nível, buscou-se por fragmentos de textos relacionados diretamente aos objetivos da pesquisa. Esses resultados foram agrupados em três dimensões, conforme a Figura 2: visão geral, que agrupou respostas de competências e empreendedorismo; visão específica, que agrupou respostas do papel das IES brasileiras na formação empreendedora; e, visão singular, que agrupou as ações pedagógicas da universidade pesquisada.

**Figura 2** Esquema de análise dos resultados



A Figura 2 esquematiza o trajeto lógico que, metodologicamente, optou-se nessa pesquisa. Assim, tem-se, primeiramente, no plano geral (portanto, o mais abstrato), a percepção conceitual do que é: ser um empreendedor, quais são suas competências, como mensurar suas competências e se o empreendedor pode ou não ser formado. No plano da especificidade, ou seja, do papel da formação de empreendedores pelas IES, procurou-se apreender como são desenvolvidas as competências promovidas, na ótica

dos respondentes da pesquisa. Por fim, a concatenação lógica levou os pesquisadores a questionarem o que as unidades da IES em tela realizam a fim de promover uma formação que privilegie o desenvolvimento de competências empreendedoras.

A tipologia das competências de Resende (2000) bem como as dimensões de competências empreendedoras propostas por Man e Lau (2000) foram a base das discussões. Essas competências originaram três categorias de respostas, que foram intituladas como competências acadêmicas, técnica-tecnológicas e emocionais, que reunidas representam as competências empreendedoras para o presente estudo.

**PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES ACERCA DAS COMPETÊNCIAS**

Nos aspectos mais gerais, ou seja, aqueles que se referem às principais ideias sobre o que é ser um empreendedor e quais suas competências, os respondentes apresentaram as percepções apresentadas no Quadro 6.

**Quadro 6** O que é ser empreendedor e quais são suas competências

Unidade de registro	Unidade de significado	Conceito
Novos nichos de mercado e frente de trabalho; empreender é ter uma <b>nova</b> ideia; <b>inovar</b> o que já tem; começar com algo que pode ser <b>inovador</b> ; usar a inovação para criar <b>novos</b> negócios; <b>novas</b> oportunidades; atender necessidades de forma <b>inovadora</b> ; <b>inovar</b> por meio de várias formas de atuação; uma <b>nova</b> forma de gerenciar	Caracteriza-se o empreendedor, essencialmente, como um ser inovador, que não reproduz ideias e práticas já consolidadas, mas, ao contrário, indica novos caminhos, ideias, projetos e práticas	O empreendedor é, essencialmente, inovador em suas ideias e práticas, trazendo novos resultados para a sociedade na qual atua.

Fundamentalmente, os respondentes afirmaram, em sua maioria, que o empreendedor é um ser social inovador, o que, por sua vez, corrobora a tese de Schumpeter (1982), que concebe o empreendedor como sociologicamente distinto dos demais indivíduos. Nas unidades de registro, as palavras “novo”, “nova”, “inovador” e “inovação” são inúmeras vezes repetidas, independente das unidades de ensino a que os respondentes pertencem. Para diretores,

coordenadores e docentes da universidade pesquisada, os empreendedores são responsáveis pelas mudanças qualitativas na sociedade e, por isso, são inovadores, já que não se limitam à reprodução daquilo que já se conhece e, muito pelo contrário, fazem de suas vidas uma constante busca de novos negócios ou de novas formas de gerenciar atividades econômicas já existentes. O Quadro 7, por sua vez, apresenta a visão dos respondentes quanto à possibilidade ou não de mensuração das competências.

**Quadro 7** Mensuração das Competências

Unidade de registro	Significado	Conceito
Não tem como avaliar Não tem como medir e quantificar Não conhecem meios de medidas, parâmetros ou indicadores. Utilizam a intuição.	Caracterizam como de difícil mensuração as competências, embora reconheçam sua existência.	Na percepção dos respondentes, caracterizam como difícil mensurar quantitativamente as competências. Não conhecem mecanismos e parâmetros de avaliação e mensuração. Utilizam da intuição para refletir sobre o tema.

Os entrevistados afirmam ser difícil mensurar as competências, desconhecendo a existência de meios, medidas, parâmetros e mecanismos de avaliação e mensuração. Destacam ainda, a necessidade de refletir sobre o tema, uma vez que usam mais a intuição do que a quantificação das competências. Essas percepções contradizem com os pressupostos de Resende (2000) que tem sistematizado um instrumento capaz de mapear competências.

De maneira geral, fica claro que os respondentes da pesquisa percebem o empreendedor como sociologicamente distinto por suas características inovadoras. No entanto, afirmam desconhecer instrumentos que permitam mapear competências dos alunos.

A UNIVERSIDADE PESQUISADA - UP

Essa seção, inicialmente, apresenta as sugestões dos respondentes sobre os aspectos passíveis de serem desenvolvidos e como aprimorá-los no contexto da universidade pesquisada.

Na sequência, os dados remetem para os aspectos a serem trabalhados no sentido de estimular ações empreendedoras e, por fim, quais são as práticas mais relevantes de ensino e pesquisa desenvolvidas pela universidade pesquisada.

**O QUE PODE SER DESENVOLVIDO EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Os professores entrevistados consideram que a universidade pesquisada apresenta condições de implantar um ambiente propício para o desenvolvimento das competências empreendedoras, considerando a diversidade do corpo docente, com formações e atividades externas diferenciadas e afirmam que “somos bons em conteúdo”, principalmente, no que se refere às competências acadêmicas e tecnológicas. O Quadro 8 sintetiza esses resultados.

**Quadro 8** Aspectos a serem desenvolvidos

Aspectos a serem desenvolvidos e/ou aprimorados
A gestão acadêmica sente necessidade desenvolver uma cultura empreendedora para conseguir promover estímulos para a formação empreendedora.
As ações necessitam ser desenvolvidas no curto prazo, principalmente em relação à atenção aos aspectos emocionais de seus alunos.
A UP necessita desenvolver uma visão estratégica convergente com a visão operacional
Adotar padrões de instituições internacionais no quesito da competitividade
O conceito de inovação precisa ser mais explorado e praticado, integrando o trinômio conteúdo, inovação e criatividade.
Os alunos apresentam algumas dificuldades, em decorrência da formação anterior. São vistos como alguém que tem uma atitude passiva, cuja expectativa é a de que o produto lhe seja oferecido.
Não existe uma cultura entre os professores para estimular a competência empreendedora
Deve haver apoio institucional e devem ser cobradas atitudes da direção, dos professores e de aluno s para criar um ambiente empreendedor

O Quadro 8 apresenta a visão dos entrevistados quanto aos pontos críticos e necessários a uma mudança significativa na criação desse ambiente empreendedor. Os entrevistados afirmam perceber a ausência de uma gestão acadêmica que estimule o desenvolvimento de competências empreendedoras. Além disso, observam que, para esse intento, há necessidade de uma visão estratégica alinhada às operacionais. Práticas de curto prazo são eficientes tanto quanto as de médio e longo prazo, tendo em vista que não se mudam comportamentos e cultura prontamente. Isso exigiria atividades mais voltadas para a realidade emergente e, para isso, faz-se necessário integrar o trinômio conteúdo, inovação e criatividade. Este cenário é passível de mudança na medida em que o apoio institucional, conforme Fillion (1991), facilita a aprendizagem, entendida como um processo dinâmico, que envolve um continuar a aprender indefinidamente. Como fator limitador importante da aplicação destas práticas, destaca-se a necessidade de cumprimento da Lei de Diretrizes e Base – LDB, elaborada em 1996, e que, por seu conteúdo, acaba por dificultar a criação de novas propostas e práticas que respondam ao cenário contemporâneo.

Para os entrevistados, este é “um modelo imposto pelo MEC, que engessa as universidades”, e é repassado para a realidade acadêmica brasileira, restringindo a grade de ensino, e, conseqüentemente, desestimulando o aluno. Outro fator limitador é a presença de ritos gerenciais na estrutura das IES, que estabelecem percursos administrativos longos, envolvendo muitas hierarquias, tornando o processo decisório extenso, “o que faz com que alguns projetos se percam no caminho, e perdem a janela da oportunidade”. Neste sentido, professores, coordenadores e diretores concordam que “a dinâmica institucional pode melhorar muito para atender pela demanda vigente”.

Os respondentes fazem alusão positiva a alguns aspectos da cultura da universidade pesquisada no que concerne ao seu conjunto de normas, pontuando a tradição da mesma, como uma nave, na qual todos conhecem as obrigações mesmo não sendo escritas. No que tange à infraestrutura, percebe-se pelas respostas que elas são fundamentais para elevar o padrão de ensino, principalmente quando se referem aos laboratórios, às bibliotecas

entre outros recursos. Fazem uma crítica ao suscitarem a falta de iniciativa dos alunos em busca de novos conhecimentos o que fortaleceria a sua formação. Eles destacam, ainda, fragilidades estruturais observadas desde a chegada dos mesmos na instituição, como, por exemplo, a dificuldade com a escrita e compreensão textual, o que exige muitas vezes dos professores um suporte e assessoria, principalmente no trabalho final do curso.

Quanto às competências disponíveis na universidade pesquisada, a emocional é destacada como aquela ausente ou deficitária no processo de desenvolvimento das competências. Esse aspecto é mencionado por Shepherd (2004), quando propõe que, para propiciar o aprendizado do empreendedorismo, é preciso considerar as emoções, quer sejam associadas às perdas vivenciadas, quer sejam associadas às experiências adquiridas pelos empreendedores. Tais experiências emocionais são elementos importantes na construção das competências empreendedoras fundamentais para a tomada de decisão.

Outro ponto de destaque dos resultados configura o papel do professor como gestor da sala de aula, que, para tanto, necessita estar atento às competências empreendedoras. Sobre esse quesito, os professores entrevistados mencionam que, frente às exigências institucionais, essa atenção se perde na avalanche de responsabilidades e, em parte de seu tempo, estão mais concentrados em suas obrigações dentro de sala de aula e focados na questão da repetição e do ensino tradicional. A tradição, como o nome da escola ou dos cursos são considerados por eles, como aspecto favorável sob um determinado ponto de vista; no entanto, destacam que esses fatores podem se transformar em um risco, pois *“podemos perder o bonde da história e ficar no passado”*. Além disso, destacam a ausência de uma visão de conjunto que reforce o conhecimento das características de empreendedor.

### **ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO**

Quando questionados sobre o estímulo ao empreendedorismo, os entrevistados destacam algumas práticas e dinâmicas desenvolvidas com os alunos, durante as disciplinas, que consideram como fonte de estímulos

ao empreendedorismo. Citam os seminários e *workshops*, que geram discussões e dilemas. Jogos e debates como provocações, que contribuem para despertar o senso crítico nos alunos; estudos de casos práticos em que aplicam a teoria estudada; visitas às empresas, as palestras proferidas por empreendedores e o envolvimento com a incubadora de empresas da universidade pesquisada.

Os participantes da pesquisa entendem que os alunos são criativos e que essa competência, aliada ao conhecimento, abre perspectivas para gerar projetos interessantes. Sugerem a necessidade de a disciplina de empreendedorismo ter um espaço no conteúdo das demais disciplinas da grade curricular. Para tal, o professor teria que ser um agente importante no processo, conduzindo as aulas e propiciando autonomia para que os alunos seguissem sua caminhada de maneira integrada, com independência intelectual. Essa proposta remete a um pressuposto de que nem todos professores apresentam perfil para tal.

Contemplando um dos objetivos dessa pesquisa, serão apontadas, a seguir, as práticas de ensino e de pesquisa mais relevantes pontuadas como aquelas que estimulam o desenvolvimento da formação empreendedora.

### Quadro 9 Melhores práticas de ensino e pesquisa

Melhores Práticas de Ensino	Melhores Práticas de Pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades com filmes e palestras</li> <li>• Atividades interdisciplinares, que conciliam a teoria com a prática, em diferentes atividades, para agregar conhecimento e criar pensamento coletivo.</li> <li>• Empresa Júnior</li> <li>• Visita a empresas</li> <li>• Intercâmbio de alunos para universidades estrangeiras. Experiência não só acadêmica, mas profissional dos professores</li> <li>• Filosofia em todos os cursos para ajudar o aluno a pensar</li> <li>• Estágios dentro e fora da UP</li> <li>• Gestão da sala de aula como boa prática de ensino</li> <li>• Integração do <i>stricto sensu</i> na graduação, como uma forma de melhorar a qualidade do ensino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de acordo de cooperação técnica e parcerias;</li> <li>• Envolver os alunos nos projetos de pesquisa e em programa de iniciação científica;</li> <li>• Encontros acadêmicos e científicos, participação de alunos em congressos e publicação em meios acadêmicos;</li> <li>• Grupos de estudos por área de interesse;</li> <li>• Prêmios por mérito científico para trabalhos de conclusão de curso;</li> <li>• Estimular participação no Núcleo de Inovação e Tecnologia</li> <li>• Pesquisadores visitantes na universidade e empresas que dão suporte à pesquisa</li> </ul>

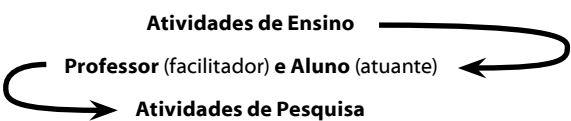


Há, em suma, a percepção por parte dos respondentes – e que se visualiza no Quadro 9 – que a educação ofertada na UP é, ainda, assentada em aspectos tradicionais, ou seja, muito baseada no esquema:

**Professor => expositor de conteúdo => aluno receptor (em sala de aula).**

Em suas visões, a instituição deveria ultrapassar esse esquema tradicional a fim de propiciar para os alunos, bem como para os professores, novas oportunidades de desenvolvimento de competências empreendedoras, alterando o esquema acima mencionado para:

**Figura 3** Esquema participativo



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder quais são as práticas de ensino e pesquisa utilizadas numa universidade, que estimulam a formação de competências empreendedoras. Nesse sentido, os dados empíricos – oriundos das entrevistas e grupos de foco – analisados à luz da literatura científica evidenciam que há estímulos às competências acadêmicas e técnica-tecnológicas.

No que tange às competências acadêmicas, estas estão no escopo da própria formação, considerando os quesitos de cada área do conhecimento, sendo atribuída a significativa importância na formação dos discentes da instituição. Por sua vez, as competências técnica-tecnológicas integram as informações relacionadas às habilidades e ao *know-how* oferecido.

Esses dados são enfatizados como geradores de diferencial positivo nas áreas de ensino e pesquisa, favorecendo a formação de profissionais com um bem fundamentado arcabouço teórico e prático.

Não obstante os participantes considerarem estas competências – as acadêmicas e técnica-tecnológicas – essenciais, faltaria, ainda, uma especial atenção aos aspectos emocionais. Esses por sua vez, teriam uma importante função no sentido de contribuir fundamentalmente, para o amadurecimento dos alunos, ampliar a visão de mundo, enaltecer a importância dos relacionamentos a serem conquistados e mantidos ao longo de suas vidas e, ainda, trazer um olhar para si e para os outros, para buscar equilíbrio entre o mundo pessoal e profissional.

Os aspectos emocionais propiciam ao indivíduo a capacidade de conexão entre sua formação acadêmica e o mundo, resultando num desempenho diferenciado. Embora essas preocupações não sejam comuns nas IESs, é mister que, hodiernamente, essa seja criada e disseminada como um atributo requerido pelo mercado, nas mais distintas áreas de atuação profissional.

Faz-se necessário, portanto, refletir coletivamente acerca da criação de ações voltadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras, tendo, nesse cenário, os aspectos emocionais, como um papel relevante. Coloca-se como desafio a superação de um modelo de ensino tradicional – centrado,

secularmente, na figura do professor como transmissor de conteúdo para um aluno passivo – para um modelo cujas atividades estejam centradas no desenvolvimento das competências empreendedoras. Cabe, ainda, salientar que, sob essa perspectiva, seja imperativa uma gestão dinâmica, estratégia integradora e com características inovadoras.

Destaca-se a necessidade de criar uma cultura empreendedora no contexto da instituição, que valorize e direcione, por um lado, as práticas de ensino, tais como as atividades com filmes e palestras, interdisciplinaridade visando conciliar teoria e prática, atenção especial à Empresa Junior, como uma das práticas simuladoras de aprendizagem em contexto real, visita às empresas, entre outras. Por outro lado, mostrar o importante papel das atividades de pesquisa, no sentido de envolver os alunos nos projetos de pesquisa e em programa de iniciação científica, promover encontros acadêmicos e científicos, com a efetiva participação de alunos em congressos e publicação em meios acadêmicos, a criação de grupos de estudos por área de interesse, além de estimular os alunos a participarem de núcleos de pesquisa e de inovação tecnologia.

Essas práticas, tanto de ensino quanto de pesquisa, conjugadas à estrutura, ao conteúdo e à criatividade são consideradas essenciais para o estímulo e o desenvolvimento das competências empreendedoras.

A universidade possui atividades-fim e atividades-meio. A finalidade, nesse caso, é preparar o discente para o mercado de trabalho, mas isso não ocorre sem atividade-meio, ou seja, a gestão de recursos humanos e materiais. A conjugação de meios e fins para a formação de competências empreendedoras exige o rompimento com o sistema vigente, tradicional, migrando para abordagem distintiva, num ambiente favorável ao empreendedorismo, por meio de espaços que valorizem as reflexões e discussões; que seja dialógico e capaz de transformar não só o indivíduo, bem como a instituição e a sociedade na qual está inserido.

Esta pesquisa tem sua validade circunscrita às condições nas quais o estudo foi realizado, ou seja, o confronto da literatura existente com apenas uma universidade. Por outro lado, dada a carência de estudos científicos na área, a mesma traz contribuições significativas e que suscita indicações de

novas pesquisas, ampliando o universo amostral para outras IES, públicas e privadas, de outras regiões do país, além de buscar o olhar dos alunos e dos egressos. Vale ainda propor estudos comparativos com IES que tenham foco no desenvolvimento de competências empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M C.; MASETTO, M. T. *O professor universitário em aula*. São Paulo: MG Editores Associados,1990.
- ALDRICH, H.; BAKER, T. Blinded by the cities? Has there been progress in Entrepreneurship research? In: SEXTON, L.; MARTINEZ, M. *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart, p. 377-400, 1997.
- BARON, R. A.; SHANE, S.A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Mackenzie, v.3, n.1, p.135-157, 2002.
- BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons, 1982.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Elsevier Science Inc 16, p. 165–180, 2000.
- BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurships Paradigm (I): A Philosophical Look At. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 14, n.1, p.7-26, 1989.
- BYGRAVE, W. D; ZACHARAKIS, A. *The portable MBA in entrepreneurship*. 3.ed. Hoboken: Wiley, 2004.
- CARLAND, J.; HOY, F.; CARLAND, J.A.C. “Who is an Entrepreneur?” Is a Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*, v.12, n.4, p. 33-39, 1988.
- CUNNIGHAN, J.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.
- DANJOU, I. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, v.28, n.138, p .109-125,2002.
- DAVIDSON, P. *Research entrepreneurship*. New York: Springer, 2004.
- DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora: O ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social e sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. *Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo, Pioneira, 1999.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – BASED MANAGEMENT, 4., 1998.. Oslo: Norwegian School of Management,1998.
- DUTRA, J.S. (Org.). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2004.

- EDWARDS, L. J.; MUIR, E. Promoting entrepreneurship at the University of Glamorgan through formal and informal learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. UK – Pontypridd, 2005.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.3, n. 2, p.5-28, 1999.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, p. 6–20, 1999.
- FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI/IEL, v.13, n. 42, 2000.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração*. v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set, 1991.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas Light*, v.7, n.3. p. 2-7, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 5, edição especial, dez, p. 186, 2001.
- FEUERSCHÜTTE, S.G.; GODOI, C.K. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. In: Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- GARTNER, W. Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v.13, n. 4, p. 733-749,1989.
- GARTNER, W. A framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, v.10, n.12, p. 696-706, 1985.
- GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HEINONEN, J.; POIKKIJOKI, S. An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, Turku – Finland, 2006.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. 2.ed. Londres: Routledge, 1995.
- LE BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Lês Editions d'Organization, 1994.
- LÖBLER, H. Learning Entrepreneurship from constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, Alemanha: Leipzig, fev, 2006.

- MAMEDE, M. I.B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. *Anais...Brasília/DF*, 2005.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong, An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Bussiness and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, p. 461-481, 2005.
- MAN, T.W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MARANHÃO M. *Pronunciamento na Audiência Pública*, [16.10.01], Conselho Nacional de Educação, 2007.
- MCCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs, *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.
- MCLAGAN, P. A. *Competencies: the next generation*. Training and development. Ano 51, 5.ed, 1997.
- MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, v. 51. n. 8, p. 73-77, 1997.
- MITCHELMORE, S., ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v.16, n.2, p.92-111, 2010.
- MIZUKAMI, M. G. N. *Ensino: abordagens do processo*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- NASSIF, V. M. J. *O docente e a gestão de recursos humanos: o desvelar e o desenvolvimento das competências como estratégia de competitividade*. São Paulo, 2000. (Tese de Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- NASSIF, V.M.J.; AMARAL, D. J.; PINTO, C. C.; SOARES, M.T.C. Understanding the Brazilian entrepreneur through social representation. *Eastern Academy of Management*, v.5, 2009.
- NISKIER, A. *LDB: a nova lei da educação*. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.
- PAIVA JR, F. G.; FERREIRA, F.B.; MORAES FILHO, R. A. *As competências empreendedoras de relacionamento nos negócios internacionais*. In: 5ème COLLOQUE DE l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- PAIVA, J.R., F. G. O Empreendedor e sua identidade cultural: em busca do desenvolvimento local. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília. *Anais...Brasília*, 2005.

- PALONIEMI, S. Experience, competence and workplace learning. Finland: *Journal of Workplace Learning*, v.18, n. 7/8, p.439-450, 2006.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. In: *Training*, p. 48-54, julho, 1996.
- RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RAE, D.W.; YATES, D. Equalities. MA: *Havard University Press*, 1981.
- RASCO, J. F. A. Inovação, Universidade e Sociedade. In: Castanho, S., Castanho E. L. M. (Orgs.). *O que há de novo na educação superior – do projeto pedagógico à prática transformadora*. Campinas: Papirus, 2000.
- RESENDE, E. *O livro das competências - desenvolvimento das competências*: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo, Atlas, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SCHUMPETER, J. A. [1934]. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SHEPHERD, D. Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management – Learning & Education*, Colorado, 2004.
- SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of South-Western/Thomson Publishers*, 1994.
- SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. O ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. *Empreendedorismo: além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. Nova York: John Wiley, 1993.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo, Futura, 1997.
- ZARIFIAN, P. *O modelo de competências: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 2001.



## DADOS DOS AUTORES

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF\* *vania.nassif@uol.com.br*

**Livre-Docente pela FEARP/USP em Administração de Recursos Humanos**

Instituição de vinculação: Universidade Nove de Julho

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Educação Empreendedora, Empreendedorismo e Gestão de Esportes.

\* *Av. Francisco Matarazzo, 612 Água Branca São Paulo/SP 05001-100*

DERLY JARDIM DO AMARAL *dj.amaral@uol.com.br*

**Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie**

Instituição de vinculação: Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Empreendedorismo e Empreendedorismo Internacional.

RODRIGO AUGUSTO PRANDO *ra-prando@uol.com.br*

**Doutor em Sociologia pela UNESP**

Instituição de vinculação: Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Empreendedorismo, Empreendedorismo social, valores e cultura brasileira.