



FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ATRAVÉS DO APRENDIZADO E DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA ¹

FORMS OF DEVELOPING ENTREPRENEURIAL SKILLS THROUGH LEARNING AND ENTREPRENEURIAL EDUCATION

Douglas Schmidt², Lauri Paulus³ Ana Rita Catelan Callegaro⁴

¹ Projeto de pesquisa desenvolvido na URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS.

² Mestrando do PPGGEO – Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica das Organizações da URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS.

³ Mestrando do PPGGEO – Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica das Organizações da URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS. Estudo realizado com o apoio do IFRS.

⁴ Doutora em Administração – PUC/UCS – 2016. Professora do PPGGEO – Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica das Organizações da URI (Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões) Campus de Santo Ângelo/RS.

RESUMO

Este artigo constitui-se em um ensaio teórico que propõe uma revisão da literatura sobre as competências empreendedoras através de seus conceitos e classificação proposta pelo modelo de Cooley (1990), que traz 10 características como forma de colaboração na busca de um instrumento para medição e acompanhamento das competências empreendedoras. Esse modelo é organizado e subdividido por Lenzi (2008). Além de trazer os conceitos e embasamento sobre empreendedorismo, aborda também conceitos de educação empreendedora e aprendizagem empreendedora e técnicas abordadas por vários autores como forma de desenvolvimento de características para obter competências empreendedoras. Percebe-se a lacuna quanto à implantação prática de estudos sobre os temas em ambientes educacionais e principalmente em Ensino Superior, o que justifica pesquisas futuras a respeito do desenvolvimento de competências empreendedoras, utilizando-se como meio a Educação Empreendedora.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras. Educação Empreendedora. Aprendizagem. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This article is a theoretical essay that proposes a review of the literature on entrepreneurial skills through its concepts and classification proposed by the Cooley (1990) model, which brings 10 characteristics as a form of collaboration in the search for an instrument for measuring and monitoring of entrepreneurial skills. This model is organized and subdivided by Lenzi (2008). In addition to bringing the concepts and foundation of entrepreneurship, it also addresses concepts of entrepreneurial education and entrepreneurial learning and



techniques addressed by several authors as a way of developing characteristics to obtain entrepreneurial skills. There is a gap in the practical implementation of studies on the themes in educational environments and especially in Higher Education, which justifies future research on the development of entrepreneurial skills, using Entrepreneurial Education as a means.

Keywords: Entrepreneurial Skills. Entrepreneurial Education. Learning. Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa da IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (2006), sob a ótica dos especialistas brasileiros em empreendedorismo, as principais dificuldades relatadas acerca das barreiras ao desenvolvimento dos negócios referem-se à falta de apoio financeiro e às políticas governamentais, com empate em 20% das menções, seguida dos fatores de educação e treinamento, com 16% das menções. Nesse sentido, autores como Garavan e O’Cinneide (1994), acreditam que o empreendedorismo pode ser cultural e experiencialmente adquirido e que a capacidade empreendedora pode ser influenciada por intervenções da educação e de treinamento.

O que se constata é que as universidades que buscam promover o empreendedorismo ainda o fazem exclusivamente focado na administração de negócios e tecnologia, isolando-o das demais disciplinas, como a psicologia, a sociologia, a educação, e demais áreas que se preocupam com o entendimento do comportamento humano (LORENTZ, 2015). Destaca-se que não adianta mais acumular um “estoque” de conhecimentos, e sim é preciso que os alunos saibam aprender, de modo autônomo e constante. É preciso, portanto, um processo de aprendizagem que induza ao contínuo aprender a aprender, que leve o estudante a proceder como faz o empreendedor na vida real: fazendo, errando, corrigindo rumos, e, criando (SCHAEFER; MINELLO, 2016).

Na medida em que as Instituições de Ensino Superior – IES adotem o novo paradigma, poderão proporcionar qualificação de alto nível para as pessoas interessadas em atuar em atividades que envolvam a cultura empreendedora. Uma IES empreendedora possui a capacidade de sempre estar inserida na dinâmica de mudança, estruturando conhecimento e transformando competência em capacidades empreendedoras. (CAMPELLI et al, 2011). As competências empreendedoras são apresentadas por indivíduos que iniciam e transformam



negócios e costumam ser relacionadas com o nascimento, a sobrevivência, o desempenho e crescimento de negócios (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010)

Todo esse novo contexto educacional é enfatizado por MASON (1998), quando estabelece que as tendências ou correntes ligadas ao ensino na educação superior são grandemente influenciadas pela importância da interatividade no processo de aprendizagem. McClelland (1973), prefere utilizar testes relacionados às competências dos indivíduos do que os testes de inteligência, pois as competências incorporam, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, outros elementos pessoais como objetivos de vida, desejos e comportamentos. O presente artigo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente são apresentados os conceitos e definições referente ao empreendedorismo, posteriormente se abordará as competências empreendedoras como suas características necessárias e divisão. Passará pela educação empreendedora e finalizará com aprendizagens empreendedora e contribuições para o desenvolvimento de competências.

EMPREENDEDORISMO: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Os dois autores, normalmente identificados como os pioneiros no campo do empreendedorismo, são os economistas Cantillon e Say, que realizaram seus trabalhos perto de 1800. Eles estavam interessados não somente na economia, mas também nos aspectos gerenciais, no desenvolvimento e na gestão dos negócios. Os empreendedores eram “pessoas que aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes” (FILION, 1999, p. 7). Say explicava que o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (DRUCKER, 2002).

O empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, quer através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, de gerar Capital Social e Capital Humano (ZARPELLON, 2010, p. 48). De acordo com Hisrich & Peter (2004, p. 33), “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per*



capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”. Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a Sociologia, a Psicologia, a Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada.

Coube a Drucker (2002, p. 45) qualificar os empreendedores como pessoas que inovam. Para ele, a mudança sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. Nos Estados Unidos, o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Mas o empreendedor deve ser mais que isso, afirma Drucker (2002): ele deve criar algo novo, algo diferente, deve mudar ou transformar valores. Para o autor, a inovação é o instrumento específico do empreendedor, o meio pelo qual ele explora a mudança como oportunidade para fazer algo diferente.

Dolabela (2008) relacionou outros itens que caracterizam os empreendedores de sucesso, que são: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, capacidade de diferenciar-se, comprometimento, liderança, orientação para o futuro, imaginação, etc. Nesse sentido, Dornelas (2014) também propõe uma lista de características do empreendedor e destaca que elas se diferem das de um administrador. Pode-se citar: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, ficam ricos, criam valor para a sociedade, assumem riscos calculados, possuem conhecimento, planejam, etc.

Muitas dessas definições e características dos empreendedores consideram-se como competências necessárias ao empreendedor tê-las ou desenvolvê-las. No próximo tópico serão discutidas e apresentadas as competências empreendedoras.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Zampier e Takahashi (2011) definem competência empreendedora como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que podem contribuir para o pensamento ou ação



efetiva do negócio permitindo a um indivíduo imprimir ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. De acordo com a abordagem teórica apresentada por Vesala e Pyysiäinen (2008), competências empreendedoras estão a um nível acima de competências técnicas, profissionais ou de gestão, pois se relacionam com a criação, execução e o desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com Man e Lau (2005), a competência empreendedora pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos denominados competentes por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude. Esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar. A competência empreendedora é formada também, por fatores motivacionais do empreendedor, como necessidade de realização, de independência, crescimento pessoal entre outros, somados a características pessoais como inovação, criatividade, propensão ao risco e proatividade (JAIN, 2011).

Em uma análise aprofundada das competências empreendedoras dos empresários, em Hong Kong, em estudo realizado por Man e Lau (2005) menciona que a compreensão das competências empreendedoras tem dupla origem: em primeiro lugar, os componentes da competência em questão estão mais profundamente enraizados no perfil dos empresários (traços de personalidade, atitudes, papel social e autoimagem), são considerados elementos internalizados. Em segundo lugar, há componentes das competências empreendedoras que podem ser adquiridos no trabalho ou a partir da formação ou aprendizagem prática (habilidades, conhecimento e experiência), que são considerados elementos externalizados.

Cooley (1990) também traz a sua colaboração na busca de um instrumento para medição e acompanhamento das competências empreendedoras. O instrumento desenvolvido por Cooley é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) como parâmetros de avaliação e treinamento de empreendedores. As competências analisadas no modelo desenvolvido por Cooley (1990), contemplam: a) busca de oportunidades e iniciativa (BOI); b) correr riscos calculados (CRC); c) exigência de qualidade e eficiência (EQE); d) persistência (PER); e) comprometimento (COM); f) busca de informação (BDI); g) estabelecimento de metas (EDM); h) planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); i) persuasão e rede de contatos (PRC); j) independência e autoconfiança (IAC).



Lenzi (2008), a partir do modelo de Cooley (1990), desenvolveu um instrumento capaz de medir as competências empreendedoras de empregados corporativos por meio do agrupamento das competências e dos comportamentos dos empreendedores nas categorias de Realização, Planejamento e Poder:

Quadro 1: Instrumento de Avaliação de Competências

Conjunto de Realização
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)
Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.
Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.
Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.
Correr Riscos Calculados (CRC)
Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.
Age para reduzir os riscos das ações propostas.
Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)
Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.
É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.
Persistência (PER)
Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.
Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
Comprometimento (COM)
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.
Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.
Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.
Conjunto de Planejamento
Busca de Informações (BDI)
Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.
Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.
Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.
Estabelecimento de Metas (EDM)
Define suas próprias metas, independentemente do que é imposto pela empresa.
Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.
Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)
Elaboram planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.
Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.
É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.
Conjunto de Poder
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.
Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.



Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.
Independência e Autoconfiança (IAC)
Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.
Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.
É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.

Fonte: Lenzi (2008).

A proposta de Bird (1995), que direciona para a construção de uma teoria de competências empreendedoras, sugere que vale a pena considerar a educação, a experiência anterior de trabalho e a experiência no setor como fatores influenciadores no desenvolvimento das competências empreendedoras. Yazdanfar et al. (2014) destacam que o desenvolvimento de competências empreendedoras está ligado à educação empreendedora, referem sobre a ligação do desenvolvimento de competências empreendedoras com educação empreendedora é razão fundamental para que realmente haja a intervenção do indivíduo no ambiente dele, por meio de suas ações. Abaixo, conforme quadro, demonstra-se como podem ser desenvolvidas as competências empreendedoras, segundo Da Silva e Klein (2016):

Quadro 2: Desenvolvimento das competências empreendedoras

AUTORES	Desenvolvimento	Ênfase
Bird (1995)	Os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de competências empreendedoras são: a educação, a experiência anterior de trabalho e a experiência no setor.	Formação e experiência.
Chandler e Jansen (1992)	A educação e experiência em geral contribuem para o desenvolvimento da competência do empresário e consequentemente para o sucesso da empresa	Formação e experiência
Inyang e Enuoh (2009)	Conhecimentos, atitudes e habilidades relacionados que um empreendedor deve adquirir por meio de treinamento e de desenvolvimento gerencial.	Treinamento e desenvolvimento
Sandberg (2000)	O desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, nas quais o trabalho assume significado para os indivíduos em suas experiências e vivências. As competências desenvolvem-se por meio da interação entre as pessoas no ambiente do trabalho.	Interação e formação
Yazdanfar et al. (2014)	O desenvolvimento de competências empreendedoras está ligado à educação empreendedora.	Formação.

Fonte: Da Silva e Klein (2016).

No quadro acima destaca-se através dos autores citados, a importância do desenvolvimento das competências empreendedoras por pesquisadores da literatura, seja pela interação, formação, experiência, desenvolvimento e treinamento destas competências. Ou seja, estas precisam ser estimuladas e ampliadas para o crescimento e manutenção de



negócios através da educação adequada. No tópico seguinte será apresentado conceitos acerca da educação empreendedora para o desenvolvimento das competências empreendedoras acima levantadas.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Considera-se educação empreendedora a criação de um ambiente, de um novo produto ou serviço, que estimule comportamentos sociais, com valor econômico, voltados para o desenvolvimento da capacidade de geração do próprio trabalho (AIUB, 2002) e, ainda, o aumento da consciência empreendedora como uma opção de carreira, e melhoria na compreensão do processo envolvido em iniciar e gerir uma nova empresa de negócios (HILLS, 1988). Lopes (2017, p. 23) apresentou o conceito de educação empreendedora, desenvolvido pela Comunidade Europeia, como “[...] aquela que se refere ao desenvolvimento de habilidades e do espírito empreendedor pelos aprendizes, de modo que se tornem capazes de transformar ideias criativas em ação”.

O objetivo central da educação empreendedora deve ser diferente da típica educação em negócios, a educação empreendedora deve focar em negociação, liderança, desenvolvimento de novos produtos, pensamento criativo e exposição à inovação tecnológica, entre outros (MARTENS; FREITAS, 2008). Outra característica, aliada a educação empreendedora é ser uma ação dialógica. Explica-se que ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade, através do conhecimento, e o conhecimento é uma tarefa de sujeitos e não de objetos (TSCHÁ; CRUZ NETO, 2014).

No contexto da formação empreendedora, Rocha e Freitas (2014) ressaltam que o comportamento esperado do estudante vai ao encontro dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o sujeito empreendedor. Os autores apontam que os objetivos propostos de ensino-aprendizagem devem levar o estudante a ser capaz de: conscientizar-se sobre o que é o empreendedorismo, ser criativo, ser inovador, descobrir uma oportunidade, planejar e abrir um novo negócio, fazer previsões, assumir riscos, persistir, lidar com conflitos, adquirir autocontrole, aprender com a tomada de decisão, erros e acertos, trabalhar em equipe, formar uma rede de contatos e administrar o negócio de forma sustentável. Ou



seja, a formação empreendedora tem uma característica interdisciplinar.

Na educação empreendedora proposta pela NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship), defende-se que o conceito de empreendedorismo deve ser ampliado abrangendo temas como negociação, liderança, desenvolvimento de novos produtos, pensamento criativo, além da exposição à inovação tecnológica (DORNELAS, 2014):

Quadro 3: Recomendações da NFTE - Network for Teaching Entrepreneurship para a prática da educação empreendedora

Recomendações para a prática da Educação Empreendedora
- Sistematização da capacitação dos professores para ensinar o conceito de empreendedorismo de forma mais abrangente (contemplando negociação, liderança, desenvolvimento de novos produtos, pensamento criativo e a exposição à inovação tecnológica) e não apenas com o foco na criação de empresas;
- Desenvolvimento de estudo de casos de empreendedores locais e regionais;
- Envolvimento de empreendedores da vida real na formatação e aplicação dos programas;
- Programa de miniempresas, por meio dos quais os estudantes criam e gerenciam um negócio durante a graduação.

Fonte: Dornelas (2014).

Porém, no que tange Dolabela (2003), sobre as práticas pedagógicas para uma educação empreendedora de acordo com sua pesquisa sobre a pedagógica empreendedora, o quadro abaixo traz as seguintes recomendações por ele levantadas:

Quadro 4: Recomendações de Dolabela (2003) para a prática da Educação Empreendedora

Pedagogia Empreendedora
- Eliminar, sempre que possível, aulas expositivas. Utilizar recursos teatrais, jogos, filmes, notícias, dinâmicas, biografias e depoimentos em sala de aula.
- Estabelecer conexões com as lideranças e com as forças vivas da comunidade para oferecê-las aos alunos como fonte do saber empreendedor.
- Convidar pessoas da comunidade para narrar os seus sonhos.
- Pedir que os alunos narrem os processos que desenvolveram para sonhar e buscar a realização do sonho.
- Estimular a autoavaliação e evitar a avaliação exógena. Cabe ao aluno, mediante debates e discussões, desenvolver a sua consciência acerca dos valores morais que estão envolvidos no sonho que busca realizar e quais os reflexos que surtirão na coletividade.
- Entender a ação empreendedora como presente em qualquer ação humana, como forma de ser, e não somente no exercício de atividades economicamente organizadas.
- Tomar o sonho individual como central no processo de educação, tanto para o ser como para o saber. O ato de sonhar é o fundamento da pedagogia empreendedora. A busca da realização do sonho gera a dinâmica pedagógica.
- Desenvolver processos de permanente construção e manutenção de altos níveis de autoestima. Desenvolver a crença na capacidade de intervenção no mundo, de dinamizar os próprios potenciais de forma interdependente. Desenvolver a noção de que a capacidade política de introduzir mudanças com vistas à melhoria da qualidade de vida está em cada um, agindo em cooperação coletiva.



- Apoiar a inserção transversal do conteúdo empreendedor, fazendo com que os diversos conteúdos curriculares (disciplinas), em todas as séries, explicitem os seus vínculos com o saber empreendedor.
- Utilizar a pergunta como estímulo ao entendimento e à compreensão; evitar respostas.
- Ampliar as fontes de aprendizado, os referenciais de comparação, aumentar a capacidade de perceber a diversidade, de perceber além dos modelos e dos paradigmas. O acesso da criança aos recursos da tecnologia da informação é uma necessidade e, por isso, um direito fundamental.
- Combater os vícios do olhar que discrimina, de modo a evitar a repetição do passado indesejável e a discriminação de qualquer espécie.
- Agir politicamente, entendendo política como o direito e a necessidade de cada um participar das decisões que irão afetar sua vida.
- Não aceitar a proposta vazia de sentido que prega a neutralidade político-administrativa na educação.
- Afastar-se, sempre que possível, da dicotomia 'certo-errado', evitando, dessa forma, a busca por valores absolutos e verdades soberanas.

Fonte: Dolabela (2003).

O quadro abaixo apresenta os elementos considerados indispensáveis pela comissão europeia para a educação empreendedora. Quanto mais cedo a educação empreendedora tiver início, maiores serão as possibilidades de sucesso, pois, se na educação fundamental é possível formar a mentalidade empreendedora nos alunos, no ensino superior, a educação empreendedora pode desenvolver as suas habilidades empreendedoras (LOPES, 2017).

Quadro 5: Recomendações da Comissão Europeia

Elementos para a prática da Educação Empreendedora
- Estimular atitudes e habilidades básicas da mentalidade ou do comportamento empreendedor: iniciativa, criatividade, assumir risco, independência, autoconfiança, planejar para atingir objetivos.
- Ampliar a consciência dos alunos sobre as possibilidades de carreira como autônomo (autoemprego) e empreendedor.
- Utilizar metodologias práticas em que os alunos se engajem em projetos ou atividade fora dos limites da instituição de ensino, vinculando-os à comunidade local ou ao mundo dos negócios.
- Desenvolver habilidades básicas de negócios, conhecimentos sobre como abrir e desenvolver atividades comerciais ou sociais e instrumentalizar os alunos para criar o próprio emprego ou se autogerirem.

Fonte: Lopes (2017).

Dessa forma, demonstra-se que a aprendizagem é a base da modificação do comportamento humano. É a aprendizagem – o que se aprende e o como se aprende – que determina os conhecimentos e as habilidades de um indivíduo. Inicialmente determinada por características genéticas, e posteriormente pela quantidade e qualidade dos estímulos e experiências com a realidade, a aprendizagem leva a pessoa a assimilar e acomodar o meio que a circunda e também a si mesma. São estratégias de aprendizagem influenciadas por fatores internos (desenvolvimento e maturação) e por fatores externos (meio ambiente, valores, juízos e crenças) que formam e moldam a identidade pessoal, determinando o modo



de ser e de agir de cada pessoa (SANTOS, 2004). Assim, mostra-se a importância da aprendizagem através da educação para desenvolvimento de características, neste caso, de competências empreendedoras, que será abordado na sequência.

APRENDIZAGENS EMPREENDEDORA E CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-lo, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através das ações, ou seja, na prática, de forma experiencial e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). Esta aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 100).

Kolb (1984) criou um modelo de desenvolvimento de aprendizado composto por cinco fases: 1) vivência (realização da atividade); 2) relato (expressão e compartilhamento das reações e sentimentos); 3) Processamento (análise do desempenho, discussão dos padrões); 4) Generalização (comparação e analogias com as situações reais); e 5) aplicação (compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de atitudes e ações mais eficazes e da utilização dos novos conceitos no dia a dia da atividade profissional). Essas duas últimas fases (generalização e aplicação) poderão ser incluídas na fase de processamento, conforme a situação em estudo.

Segundo Kolb, aprendizagem implica um processo reflexivo pelo qual a profissionalidade se desenvolve. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) (KOLB, 1984) é o modelo de aprendizagem a partir do qual a criação e transferência de conhecimento é muito mais do que uma mera reprodução, pois é um processo que exige reflexão, crítica e internalização do que é vivido. Ao vivenciar uma experiência concreta, reflete sobre a



situação e a partir daí abstrai ou internaliza algum significado, podendo ser utilizada em outras situações. O ciclo é iniciado novamente. Mediante o CAV, os participantes têm a oportunidade de trabalhar de forma harmônica os três modelos (dimensões) mentais. A primeira relaciona-se com a percepção da informação (pensar), a segunda com o relato dos sentimentos (sentir) e a dimensão operacional (agir) relaciona-se com o processamento constituído pelas expressões elaborar, redigir, etc.

Segundo Antonello (2006, p. 215), a aprendizagem designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema, o que implica uma ação. Esta pode estar relacionada à “reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, reportando-se à noção do ciclo de aprendizagem e resultando no desenvolvimento de competências”. Por isso, para Feuerschütte e Godoi (2007, p. 13), “a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos, mostra que a competência em ação alavanca o processo de aprendizagem”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou realizar uma revisão da literatura sobre as competências empreendedoras através da educação empreendedora e do aprendizado para obtê-la. Para desenvolver e ampliar as competências empreendedoras desses indivíduos, Bitencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006) salientam a relevância do processo de aprendizagem; afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, e esta se constitui numa evolução necessária para a aquisição de competências. Assim, a aprendizagem é vista como competência e o conhecimento como um recurso especial, sendo ambos os fatores chaves para a atuação na dinâmica organizacional e na sociedade (ANTAL et al., 2001).

Quanto à aprendizagem, Politis (2005) alerta para o fato de que somente estudar os seus resultados com experiências prévias dos empreendedores é de pouca relevância para o campo, pois é necessário incluir conceitos e teorias que explorem a aprendizagem empreendedora como um processo experiencial e também como o mesmo evolui ao longo da carreira. Competências e aprendizagem são, portanto, abordagens complementares, pois, para que haja desenvolvimento da aprendizagem, é preciso repensar as competências das pessoas,



ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das competências é baseado num processo contínuo de aprendizagem, criando um círculo vicioso (BITENCOURT, 2005). Afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, constituindo-se esta um processo necessário para a aquisição de competências.

Para o desenvolvimento adequado das competências elencadas neste artigo, é de fundamental relevância a utilização de aprendizagem aliada a uma educação empreendedora, pois sem esta metodologia e técnicas, conseguir conquistar as características levantadas necessárias ao empreendedor de sucesso torna-se mais complexo. Os pesquisadores citados trouxeram várias técnicas e orientações para serem implantadas e desenvolvidas neste formado, mas cabe desde o Ensino Fundamental até o Ensino Superior contemplar de forma integral a mentalidade e principalmente o ensino do empreendedorismo para o desenvolvimento local e regional da sociedade, com impactos econômicos e comportamentais, além de educação com maior segurança voltada a negócios da população, pois sem essa abordagem não se consegue o desenvolvimento completo dessas características.

Porém, o assunto não se extingue nesta explanação. Há um longo caminho a ser implantado pela educação empreendedora e no desenvolvimento de competências empreendedoras, que significa futuras pesquisas e a importância desse estudo para a comunidade acadêmica e para as instituições de ensino superior neste tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIUB, George Wilson. **Inteligência Empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da Cultura Empreendedora**. 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis - SC, 2002.

ANTAL, A. B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. *et al.* (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.

ANTONELLO, C. S. A. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

BIRD, B. **Toward a theory of entrepreneurial competency**. Advances in Entrepreneurship



Firm Emergence and Growth, v. 2, pp. 51-72. 1995.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

CAMPELLI, M. G. R. et al. **Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências**. Revista de Ciências da Administração, p. 133–151, 2011.

CHANDLER, G. N. e JANSEN, E. **The founder's self-assessed competence and venture performance**. Journal of Business Venturing, Estados Unidos, EUA, vol. 7 n. 3, pp. 223-36, 1992.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

DA SILVA, Juliana Vitória Vieira Mattiello; KLEIN, Amarolinda Zanela. **Possibilidades e Desafios do M-learning para o desenvolvimento de competências empreendedoras**. Revista de Ciências Administrativas, vol. 22, núm. 2, pp. 451-482 Universidade de Fortaleza, julho-diciembre, 2016

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende: LTC, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. **Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro**. In: ENANPAD: 2007. Anais... Rio de Janeiro/RJ.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E**. In: BORGESANDRADE, s.d., 2006.

GARAVAN, T.; O' CINNEIDE, B. Entrepreneurship education and training programs: A review of and evaluation. **Journal of European Industrial Training**, v. 8, n. 8, p. 3-12, 1994.



HILLS, Gerald E. **Variations in University entrepreneurship education: an empirical study of an evolving field.** Journal of Business Venturing, Estados Unidos, EUA, v. 3, p. 109-122, 1988.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo.** 5a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil: 2006.** Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2007.

INYANG, B. J.; ENUOH, R. O. **Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria.** International Business Research, Canadá, v. 2. n. 2, 2009.

JAIN, R. K. **Entrepreneurial competencies: a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research.** Vision, v. 15, n. 2, p. 127-152, 2011.

KOLB, D. A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LENZI, Fernando César. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras.** 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo 2008.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurs' decisions on timing of entry: learning from participation and from the experiences of others.** Entrepreneurship Theory and Practice, p. 547-570, 2009.

LOPES, Rose Mary Almeida (org.). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LORENTZ, M. H. N. **O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora.** 2015. 155 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Administração. 2015.

MAN, T. W.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis.** Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, pp. 235-254, 2005.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. **Influência Do Ensino De Empreendedorismo Nas Intenções De Direcionamento Profissional Dos Estudantes.** Estudo & Debate, v. 15, n. June, p. 71–95, 2008.

MASON, Robin. **Models of on-line courses.** ALN Magazine, v.2, Oct. 1998.



MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence.** American Psychologist, 28(1), 1., 1973.

MITCHELMORE, S.; & ROWLEY, J. **Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 16, n. 2, pp. 91-111, 2010.

POLITIS, D. **The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework.** Entrepreneurship Theory and Practice, p. 399-424, Jul., 2005.

ROCHA, E. L. C., FREITAS, A. A. F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor.** RAC, Rio de Janeiro, v.18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, Jul. /Ago. 2014.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: Na interpretative approach.** Academy of Management Journal, Estados Unidos, EUA, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, M. S. **Método para investigação do comportamento empreendedor.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. **Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 10, n. 3, p. 60, 2016.

TSCHÁ, E. R.; CRUZ NETO, G.G. **Empreendendo colaborativamente ideias, sonhos, vidas e carreiras: o caso das células empreendedoras.** In: BECKER, A. R. Educação Empreendedora: a formação de futuros líderes. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.) Educação para o empreendedorismo. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

VESALA, K. M.; PYYSIÄINEN, J. **Understanding Entrepreneurial Skills in the farm context.** Research Institute of Organic Agriculture. Switzerland: Frick, 2008.

YAZDANFAR, D.; ABBASIAN, S.; HELLGREN, C. **Competence development and performance among Swedish micro firms.** European Journal of Training and Development, Reino Unido, UK, V. 38, n 3, p. 162 - 179, 2014.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa.** Cadernos Ebape. BR, v. 9, 2011.

ZARPELLON, S. C. **O empreendedorismo e a teoria econômica institucional.** Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía, 1(1), pp. 47-55, 2010.