

O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras em Ambientes de Pré-Incubação: o empreendedor noviço como praticante reflexivo

Simone de Lira Almeida
simoneufpe@ig.com.br
Universidade Federal de Pernambuco

José Roberto Ferreira Guerra
j.roberto.guerra@gmail.com

Marcos André Farias de Oliveira
marcosdefarias@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

Este estudo busca apresentar a metodologia de formação empreendedora desenvolvida em uma incubadora de empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação. O objeto de análise é o programa realizado no Recife Beat, pré-incubadora localizada no *campus* da Universidade Federal de Pernambuco. Os projetos que compõem o programa foram implementados por meio de um acompanhamento baseado na mentoria como método de intervenção. As ações desenvolvidas por meio desses dois projetos contribuíram para o desenvolvimento das empresas pré-incubadas no sentido de auxiliar seus gestores a assumirem uma postura proativa e reflexiva, além de gerar motivação dos grupos participantes que compreenderam as atividades propostas como significativas no que concerne ao desenvolvimento de competências. Este tipo de intervenção contribui para o fortalecimento de jovens empreendedores no esforço de se introduzir no mundo do trabalho, ofertando-lhes um aprendizado que ultrapassa os conhecimentos tecnicistas.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas enfrentam, durante sua trajetória, diversas dificuldades que estão relacionadas à falta de capital, desconhecimento do mercado, inexperiência, que resultam nas altas taxas de mortalidade empresarial identificadas por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC.

Os desdobramentos desse problema, a exemplo de desemprego, reduzidos índices de desenvolvimento sócio-econômico e a produção de bens e serviços de baixo valor agregado, que remontam ao sistema de produção de matérias-primas no período colonial, parecem estar levando atores políticos e sociais a buscarem soluções alternativas.

Nesse cenário, a incubação de empresas emerge como tecnologia social viável, onde os novos empresários dispõem de infra-estrutura e de suporte técnico-gerencial para implementação de práticas empreendedoras efetivas e sustentáveis. Além de representarem

um espaço de convergência entre o poder público, o mercado e centros de P&D (eg., universidades) e catalisarem a dinâmica de redes e a formação de capital social entre as empresas e os demais atores estratégicos, as incubadoras auxiliam esses agentes a desenvolverem potencialidades pessoais e profissionais (cf. LIN, 2001; MELO NETO & FRÓES, 2002; ANPROTEC, 2006).

Além de darem suporte no surgimento, condução e fortalecimento de micro e pequenas empresas, as incubadoras reduzem para 7% o índice de mortalidade precoce desses negócios, em contraposição ao falecimento de 49,4% daquelas com até dois anos de existência, criadas sem essa modalidade de apoio, como indicam os dados da ANPROTEC (LAHORGUE, 2004) e do SEBRAE (2006).

Os principais centros de produção de conhecimento sobre empreendedorismo e micro e pequenas empresas – MPEs – apóiam-se prioritariamente no desenvolvimento de habilidades relacionadas a ferramentas de gestão. Por outro lado, é notório que esse mecanismo não garante por si uma ação competente frente às demandas estruturais do cenário atual. Esse contexto é caracterizado por uma dinâmica acirrada que tem levado as empresas a adotarem novas tecnologias de gestão em busca de flexibilidade, como *downsizing*, *lean production* e *just in time*, de modo a se adaptarem à volatilidade do mercado (TENÓRIO, 2000; PAIVA JR & BARBOSA, 2001).

Consciente dessas mudanças, o empreendedor se depara com a demanda de competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Isto implica na exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como na adoção de uma postura reflexiva, proativa e de adaptação (SCHÖN, 1983; GIBB, 1999). Meddeb (2003) assevera que essas atitudes constituem elementos - chave para fortalecer o dirigente contemporâneo a fim de conduzir com efetividade a empresa do terceiro milênio, permitindo-lhe lidar com situações de incerteza, instabilidade, unicidade e conflito de valor com vistas a construir soluções tecnológicas voltadas para a expansão do seu empreendimento de forma cidadã.

Considerando tais questões, **este estudo busca apresentar a metodologia de formação empreendedora desenvolvida em uma incubadora de empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação.** O objeto de análise do estudo é o programa realizado no Recife Beat, pré-incubadora localizada no *campus* da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Dessa forma, o esforço de intervenção junto ao Recife Beat se voltou para auxiliar os gestores pré-incubados a assumirem posturas fortalecidas em termos de adoção das competências empreendedoras de perfil emancipador do ser humano na órbita do desenvolvimento local.

2. As Competências do Empreendedor como Profissional Reflexivo

Com o desenvolvimento das sociedades, as profissões têm desempenhado um papel primordial na composição da esfera social. A sociedade perpetua o conceito de que *profissional* é aquele solucionador de problemas instrumentais, no entanto, nos últimos anos, as vicissitudes da prática do mundo real não se apresentam aos profissionais com estruturas bem delineadas. Na verdade, eles tendem a não se apresentar como problemas, mas na formas de estruturas caóticas e indeterminadas (SCHÖN, 2000).

A orientação epistemológica dominante da prática de profissionais da gestão está direcionada tão somente para protagonizar intervenções pautadas pela racionalidade instrumental. Essa perspectiva postula um profissional capaz de tomar decisões de forma racional com base em um conhecimento sistematizado e especializado. Esse paradigma acaba inibindo a reflexão sobre suas ações, na medida em que, por considerar estáveis os problemas da vida cotidiana, não haveria por parte deles qualquer esforço para realizar suas atividades de

forma adaptável e reflexiva de acordo com Schön (2000). Isso tem nos levado a questionar até que ponto a formação baseada no modelo da racionalidade instrumental *per se* é suficiente para auxiliá-los na resolução de complexas problemáticas decorrentes das adversidades da vida cotidiana.

Nesse contexto, um padrão elevado de excelência tem sido imposto aos novos profissionais, exigindo um perfil renovado que se adapte às exigências e às aspirações dos atores internos e externos à empresa. Esse modelo de atuação executiva deve estar alinhado com inovações gerenciais, cuja evolução tornou-se símbolo da organização flexível na qual as competências dos grupos de trabalhos são utilizadas e demandadas de modo variado, amplo e complexo (MEDDEB, 2003). O desenvolvimento de tais competências culmina na formação de profissionais com perfil empreendedor e possuidores de uma postura reflexiva na gestão de seu empreendimento.

2.1 As Competências Empreendedoras: o saber ser e agir do empreendedor

A noção de competências vem recebendo a contribuição de estudos cujo foco tem incidido sobre as transformações ocorridas nas organizações e, conseqüentemente, no mundo do trabalho, principalmente a partir do período Pós Segunda Guerra Mundial (cf. DUBAR, 1998; MANFREDI, 1998; MEGHNAGI, 1998; CRUZ, 2001; ZARIFIAN, 2001; TARTUCE, 2004; DEVOS & TASKIN, 2005; FIDALGO & FIDALGO, 2005). No entanto, essa noção não encontra consenso na literatura (PERRENOUD, 1999).

Para fins deste estudo, abordemos a competência no seu nível mais fundamental – a pessoa – embora existam outros níveis de análise como o grupal e o organizacional que têm recebido atenção de diversos autores comumente orientados para investigar competências administrativas ou segundo a noção baseada nos recursos da firma (ver HAMEL & PRAHALAD, 1995; FLEURY & FLEURY, 2004) o que não contempla a complexidade da prática empreendedora.

O conceito de competência na perspectiva individual se contrapõe ao de qualificação, o qual se restringe, na concepção de Ruas (2005), aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Segundo esse autor, a noção de competência é mais abrangente na medida em que abriga a própria idéia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação. Nessa perspectiva a noção de competência implica em um misto de conhecimentos (saber conhecer), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser e agir), sendo elas complementares e não excludentes entre si, e cuja articulação entre eles num determinado contexto configurará a ação competente, que será validada por meio do resultado obtido (MEDDEB, 2003).

Cruz (2001) identifica que, embora o conceito de competências seja polissêmico, o viés utilitarista é privilegiado dado que essa concepção busca atender às atuais exigências do mercado por flexibilidade para continuar o processo de acumulação de capital. Para o autor, a noção de competência estaria agora desvinculada de sua dimensão espaço-temporal. Ela ficaria restrita ao conjunto de aptidões genéricas e mutáveis que representariam os novos critérios de inserção e permanência no emprego.

Na perspectiva da criação e do desenvolvimento de negócios, Chandler e Hanks (1994), ao apresentarem uma análise sobre a performance individual, defendem que essa é uma função de habilidades, motivação e oportunidades, onde a competência empreendedora se encontra na “leitura” do ambiente, buscando selecionar oportunidades e formular estratégias para o alcance de vantagens competitivas.

As competências empreendedoras devem estar alinhadas ao saber conhecer, ao saber fazer e ao saber ser e agir, de modo a permitir ao dirigente decidir sobre as ações adequadas às

novas situações e sobre quais os rumos necessários para orientar o negócio em meio a turbulências presentes no ambiente. Nesse sentido, as incubadoras de empresas, em especial as de base tecnológica, podem assumir uma dimensão estratégica no processo de formação do empreendedor ao criarem condições para o desenvolvimento das competências desses agentes.

Mello, Leão e Paiva Jr. (2006), inspirados nos estudos de Man e Lau (2000), em pesquisa realizada junto a dirigentes de empresas de alta tecnologia, apresentam sete tipos diferentes de competências empreendedoras ilustradas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Dimensões das Competências Empreendedoras

Dimensões da competência	Definições
Competência de Oportunidade	É compreendida como o reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esse negócio uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova maneira de inserção de produtos/serviços já existentes ou novo empreendimento. O reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser dividido em três níveis: identificação, avaliação e busca de oportunidade.
Competência de Relacionamento	Atém-se ao relacionamento em rede (<i>networking</i>) e é reconhecida como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Esta rede pode se dar tanto no âmbito pessoal (dentro e fora da organização) como no âmbito institucional (parcerias estratégicas, cadeias de fornecimento e distribuição, etc.) (RING & VAN DE VEN, 1994; BRUSH, GREENE & HART, 2002; ALMEIDA & FERNANDES, 2006).
Competências conceituais	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto do ambiente interno da organização. Eles reconhecem e driblam etapas normais do processo decisório, desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
Competências administrativas	Tem o discernimento e diligência de buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos de modo efetivo. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN & LAU, 2000). O empreendedor tenta maximizar a agregação de valor até quando o conjunto de recursos disponíveis é reduzido.
Competências estratégicas	Relaciona-se às ações de escolha e implementação de estratégias organizacionais e constituem uma área importante do comportamento empreendedor. Refere-se tanto a visualização de panoramas de longo prazo como ao planejamento de objetivos e posicionamentos de médio prazo conforme as tendências do ambiente de negócios (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).
Competências de comprometimento	Dizem respeito à dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas. Isto pode ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Essa dedicação à atividade empresarial pode estar vinculada a motivações como o senso de responsabilidade e a manutenção de crenças e valores pessoais.
Competências de equilíbrio trabalho/vida	Repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha”. Os dirigentes são orientados por princípios e valores voltados para priorizar o que é primordial à vida cotidiana, a exemplo do zelo pela família, do reconhecimento e apoio à equipe como seres humanos plenos. Existem outros papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

Fonte: Baseado em Mello, Leão e Paiva Jr. (2006).

As tipologias apresentadas pelos autores remetem à necessidade de vincular a ação empresarial a uma postura que agregue proatividade e adaptação com o objetivo de superar os riscos do mercado por meio de uma perspectiva reflexiva de aprendizagem.

2.2 Elementos de Referência para a Formação do Profissional Reflexivo

O empreendedorismo demanda um conhecimento amplo e multidisciplinar do mundo. A perspectiva dialógica guia-nos na direção de um processo de ensino-aprendizagem crítico e contextualizado, cujo resultado redundará num conhecimento que nos permite entender o homem como sujeito capaz de intervir na sociedade constituindo-a e sendo constituído por ela e não apenas como objeto (MELLO, CORDEIRO & TEIXEIRA, 2006).

Esse modo interacionista de construção de conhecimento corrobora com o pensamento bakhtiniano cuja premissa reside em nos constituirmos nos relacionamentos com o outro, onde o mundo é fruto da interação entre sujeitos falantes e a relação entre interlocutores dá sentido ao texto e constitui os próprios sujeitos produtores dos textos. Nessa perspectiva, o locutor é um sujeito histórico e ideológico, cuja formação não ocorre sem a presença do outro (LUKIANCHUKI, 2007).

Ao entendermos o ensino como processo contínuo de reconstrução enriquecido pelas interações, verificamos que o diálogo entre os atores no processo de ensino-aprendizagem é uma premissa (SHÖN, 2000). É a partir desse entendimento que o ensino tradicional, onde o professor dita o assunto e os alunos decoram, é criticado por Freire (1987), quando assevera que esse tipo de prática é oposta ao ensino problematizador, pois se caracteriza como ato de depositar informações, cerceando a criatividade e limando o processo de busca, de pesquisa e, conseqüentemente, a verdadeira construção do saber.

Ao assumir uma postura dialógica, os papéis tradicionais de professor e aluno – em que o primeiro detém todo o saber e o segundo deve apenas assimilar este saber e devolvê-lo ao professor por meio das avaliações periódicas – são substituídos pelo papel de interlocutores que juntos constroem e (re)significam o objeto de estudo. O aluno não é mais visto como aquele ser passivo que ocupa uma posição secundária no processo ensino-aprendizagem, e sim um sujeito ativo, que na interação com o professor e com os demais colegas, (re)constrói o conhecimento (GATTI, 2005).

O ato de educar, para Demo (2004), compreende mais do que orientar e acompanhar, uma vez que possibilita externalizar potencialidades do sujeito, lapidáveis no âmbito das oportunidades. Nesse sentido, o ensino é mais do que uma prática de transmitir conhecimentos para formar um sujeito intelectualmente competente, ele é o processo por meio do qual educadores e educandos constroem saberes ancorados em uma visão de mundo integral. Este autor reforça a necessidade da socialização na construção do conhecimento, uma vez que aprendemos a partir de códigos compartilhados.

Um espaço de formação deixa de ser, então, um espaço de transmissão/recepção de um conhecimento arbitrário e passa a ser um ambiente onde ocorre um evento social no qual, por meio da interação, professor e aluno tentam construir um conhecimento significativo. É nesse ambiente que ocorre o encontro de diferentes vozes que revelam relações de poder, busca por compreensão e pontos de concordância e discordância. Nessa perspectiva, o educando pode ser estimulado a construir conhecimentos por meio da reflexão sobre sua realidade, permitindo que ele continue aprendendo, transformando a si mesmo e sua rede social (BROOKS & BROOKS, 1997; MOURA, 2003).

Dessa forma, entendemos que no ensino do empreendedorismo, os alunos devem ser estimulados a desenvolverem atividades e reflexões que propiciem a construção de um comportamento empreendedor no sentido de desenvolverem um entendimento contínuo

acerca de si, de sua relação com o outro e dos desdobramentos de suas ações na sociedade e no ambiente, como expressão dos seus projetos de vida.

3. O locus da Pesquisa: O que é o Recife Beat?

O Recife Beat, criado em 1997 com o intuito de contribuir para a formação de empresas de base tecnológica na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), é uma pré-incubadora voltada aos alunos que têm visão empreendedora e um projeto que usa tecnologia da informação e comunicação – TIC como diferencial competitivo. A cultura pernambucana, com o seu movimento musical “manguebeat”, foi fonte de inspiração para a escolha do nome da pré-incubadora. O termo *beat*, além da conotação musical, significa base para empreendimentos de alta tecnologia.

A pré-incubadora busca gerar alternativas econômicas viáveis para o desenvolvimento do Estado de Pernambuco, propiciar a articulação entre os setores acadêmico e empresarial e reduzir o enfraquecimento de experiências empreendedoras por parte de estudantes sem qualquer antecedente empresarial. Na condição de agente da Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro – SOFTEX em Recife para a realização de ações de empreendedorismo e qualidade de *software*, o Recife Beat é coordenado pelo Centro de Informática (CIn) da UFPE em conjunto com o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R.) e o Grupo de Estudos e Pesquisa em Estudos Culturais, Tecnologia e Consumo (GTECC), este último vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da UFPE.

Desde 2005, o GTECC atua na pré-incubadora desenvolvendo projetos de formação empreendedora que receberam apoio institucional da universidade via a disponibilização de recursos e bolsas por parte da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). O primeiro desses projetos foi o “Programa de Assistência a Empresas Pré-Incubadas” [PROAEMPI], realizado entre julho de 2005 e março de 2006. Enquanto o segundo projeto, intitulado “Articulação de Ensino e Prática em Empreendedorismo” [AEPE] iniciou suas atividades em julho de 2006, terminando-as em abril de 2007. As discontinuidades da execução dos projetos se devem à viabilização da equipe de intervenção por meio dos editais da PROEXT. No entanto, a comissão gestora do Recife Beat manteve o diálogo durante estes períodos resultando no fortalecimento de um arcabouço teórico e metodológico responsável pela re-elaboração da política interna da pré-incubadora e do seu papel frente a um projeto de integração interdisciplinar de formação na UFPE.

3.1 As Bases da Intervenção

Os projetos citados anteriormente foram implementados por meio de um acompanhamento baseado na mentoria, entendida como a relação entre um mentor (mais experiente) e um mentorando (*protégé*), um profissional ou estudante menos experiente. A partir desse contato, o mentor oferece possibilidade de crescimento profissional e pessoal por meio do *coaching* e do suporte dado ao mentorando (MULLEN, 1998).

O mentor incorpora sua experiência pessoal e profissional na orientação para possibilitar ao mentorando acesso a informações privilegiadas e familiaridade com aspectos não formais do planejamento dos negócios, extrapolando técnicas tradicionalmente utilizadas na gestão. Além desses aspectos, o mentor propicia acesso a redes sociais formadas por membros estratégicos de determinado setor produtivo (SWAP et al, 2001).

A mentoria foi empregada como abordagem epistemo-metodológica de intervenção baseada no sócio-construcionismo, proposta que revisa a imposição de ações no campo de atuação das pré-incubadas sem considerar possíveis alterações e questões relativas à adaptação dos atores envolvidos. Na aplicação desse método, recorreremos ao uso do *e-mentoring*, técnica que auxiliou na operacionalização da intervenção em planos presencial e remoto, uma vez que os grupos em formação estavam imersos em um ambiente de alta tecnologia vinculado a um ecossistema informacional.

O *e-mentoring* contribuiu com o desenvolvimento de métodos didáticos de caráter andragógico, a exemplo de estudos de caso, simulação e jogos de negócios e incentivou os novos dirigentes a acessar serviços de apoio e orientação à gestão de negócios. Ficaram à disposição dos novos empresários os tutores de gestão empresarial, estudantes de mestrado e doutorado com apoio de estudantes de graduação em Administração, assim como mentores advindos de outros setores produtivos da sociedade. A interação entre participantes e tutores foi operacionalizada em sincronia pelo *e-mentoring*, através do qual eles submeteram suas dúvidas e solicitaram apoio instrucional. Os participantes foram avaliados de forma contínua no decorrer da realização das tarefas contempladas na metodologia da formação.

Atentos às diferenças relativas à realidade cultural do grupo, foram propostas soluções para a implementação das atividades de campo e para a criação de um cenário no qual se estabelecesse sinergia de esforços resultante de reflexões coletivamente construídas. A cada novo encontro, procurou-se atuar de forma democrática e interativa. Estas ações geraram no grupo a sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora e a facilidade de avaliar riscos em meios a cenários obscuros e de incerteza formam um significativo mosaico de competências conceituais dos empreendedores (PAIVA JR. et al., 2006).

A utilização dessa metodologia repercutiu na geração de resultados eficazes e na motivação dos grupos que compreenderam as capacidades realçadas nas atividades propostas como significativas e dignas de consideração no que concerne ao desenvolvimento de competências. A seguir, descreveremos resumidamente a proposta de cada projeto com suas respectivas metodologias de formação empreendedora e em seguida realizaremos uma breve discussão sobre os resultados obtidos ao longo da intervenção.

4. A Formação Empreendedora Reflexiva

Com o intuito de refletir sobre a metodologia de intervenção utilizada no programa, elencaremos as ações desenvolvidas junto ao Recife Beat em cada um dos projetos. O PROAEMPI deve ser entendido como a base da formação empreendedora, enquanto o AEPE objetivou complementar o primeiro projeto colocando os empreendedores em contato com a dinâmica do mercado.

4.1 PROAEMPI: um esforço de desenvolvimento empresarial sustentável

A proposta do projeto foi criar processos de participação, de ideação de ações, de integração, de cooperação, de parcerias, de troca de bens e serviços entre diferentes atores da UFPE, gerando capacidades e competências no Recife Beat, de modo a tornar os novos empreendedores gestores de seus próprios projetos e beneficiários dos resultados alcançados.

Essa ação social manifesta seu um perfil transformador com início nas mudanças de atitudes e valores e expansão em iniciativas de negócio dispersas na comunidade. Assim, a reestruturação das atividades de ensino e extensão no âmbito do empreendedorismo e comportamento empreendedor tenderam a fortalecer a formação dos estudantes egressos dos

diversos cursos profissionais existentes na Universidade, de modo a que os dirigentes recém-formados se tornem profissionais capacitados para corresponder às expectativas sócio-econômicas na esfera comunitária.

O objetivo geral do projeto residiu em reduzir a vulnerabilidade das empresas nascentes quanto ao seu desenvolvimento e sua consolidação no mercado. De modo geral, a ação visa estabelecer uma sintonia entre o público de empreendedores novíços e as informações referentes a novas tecnologias de gestão. Além disso, buscamos alcançar resultados, tais como: gerar alertividade e adaptação estratégica às tendências emergentes no ambiente empresarial por parte dos novos dirigentes acompanhados pela equipe; possibilitar o desenvolvimento da competência relacional de forma que os membros consigam se habilitar na tarefa de gerenciar a complexidade do empreendimento em meio a um cenário adverso; fortalecimento dos dirigentes das empresas pré-incubadas quanto à geração de emprego e renda com vista ao desenvolvimento local e incremento da capacidade de produção e comercialização dos serviços oferecidos pelas empresas.

No ano de 2005, quatro empresas fizeram parte do Recife Beat que utilizavam TIC para alavancar oportunidades de negócios. O Quadro 2 elenca os produtos das empresas participantes naquela ocasião.

Quadro 2 – Empresas Recife Beat 2005

Empresa	Produto/Serviço
Ensinar	Criação de uma plataforma de ensino à distância.
i-Juz	Desenvolvimento de um software direcionado a escritórios de advocacia.
Manifesto Game Studio	Concepção de advergames para o mercado publicitário.
Effective Solutions	Formulação de um software destinado a empresas de consultoria.

Fonte: Pesquisa direta (2007)

Os integrantes das empresas listadas acima foram estudantes da UFPE, a maior parte advindos do CIn/UFPE, em fase de formação para serem empreendedores na medida em que estavam vivenciando uma experiência de pré-incubação de seus projetos de empreendimento no Recife Beat. Esses empreendedores denominados *novíços* forma um total de 19 jovens, dos quais havia apenas uma representante do sexo feminino. Dentre eles, havia um professor da UFPE que assumiu a liderança de umas das equipes/empresas integrantes da pré-incubadora. No Quadro 3, estão listas as ações de formação empreendedora desenvolvidas pelo PROAEMPI.

Quadro 3 – Metodologia de Formação Empreendedora (1)

Projeto	Ações	Objetivos	Intervenção
PROAEMPI (2005-2006)	Monitoração dos projetos desenvolvidos pelas empresas pré-incubadas	Assessorar o desenvolvimento das competências empreendedoras dos dirigentes para incrementar a capacidade de produção e comercialização do seu negócio	Realização de palestras e discussões com os grupos, servindo de orientação para a confecção do plano de negócio das empresas. Desenvolvimento das marcas e instrumentos de comunicação.
	Análise dos planos de negócio das equipes.	Reduzir a vulnerabilidade das empresas nascentes quanto ao seu desenvolvimento e sua consolidação no mercado.	Estes materiais foram analisados pela coordenação no intuito de instruir as equipes a desenvolverem procedimentos adequados do ponto de vista da gestão.
	Realização de uma atividade de auto-avaliação sobre o desenvolvimento dos projetos.	Auxiliar os dirigentes novíços a utilizarem novas tecnologias de gestão de forma que atualizem as práticas de gestão para o cenário contemporâneo de mercado.	A avaliação da situação das equipes presentes na pré-incubadora a partir dos relatos fornecidos pelos empreendedores em formação. Busca-se implementar a prática da reflexão sobre a ação a partir de uma dinâmica de grupo.
	Apresentação de vídeos referentes à prática empreendedora.		Durante os encontros, foram exibidos filmes a serem analisados sob quatro perspectivas inerentes à prática empreendedora: precariedade das relações de trabalho; empreendedorismo e comportamento empreendedor; empreendedorismo e cultura brasileira; e mercado e responsabilidade social.
	Montagem e realização de um curso virtual de capacitação em educação empreendedora.	Desenvolver um processo de mentoria gerencial para as empresas pré-incubadas.	Esse recurso informacional possibilitou o aperfeiçoamento da formação empreendedora no campo dos negócios. Os grupos desenvolveram atividades e trocaram conteúdos relacionados com a estruturação do modelo de negócios adotado por cada equipe para a entrada no mundo do trabalho.

Fonte: Pesquisa direta (2007)

A partir das atividades propostas, os empreendedores realizaram uma auto-avaliação que ajudou os demais participantes a enxergarem os pontos fortes e fracos de seu negócio por meio da apreciação conceitual e tecnológica dos próprios pares. Esses pontos também guiaram a equipe executora no desenvolvimento do curso de capacitação “Educação Empreendedora” que buscou formar empreendedores com competência.

4.2 AEPE: uma integração interdisciplinar de formação na UFPE

A segunda proposta extensionista se baseou na indução de boas práticas empresariais como suporte para o alcance de desempenho exitoso por parte de novos empresários, de modo que eles comecem a se vislumbrar como atores do seu próprio desenvolvimento. O Projeto não formou apenas um conjunto de ações direcionadas para suprir as demandas sociais e mercadológicas existentes na comunidade acadêmica, uma vez que seu objetivo residiu em

apoiar processos participativos e integrados de desenvolvimento acadêmico e comunitário. Esse objetivo se projetou no desafio de gerar, para os jovens beneficiários, possibilidades de inserção no mundo do trabalho por intermédio de uma alternativa profissionalizante de teor autônomo, solidário e sustentável.

O desenvolvimento de ação integradora entre os vários cursos da UFPE – tanto no âmbito do ensino de empreendedorismo, quanto na implementação de práticas empreendedoras junto à comunidade - propiciou a introdução de um pensamento coletivista do empreendedorismo, facilitando a abertura dos diversos agentes da universidade no sentido de geração de sinergia institucional e otimização de esforços operacionais interdisciplinares, inclusive na esfera da promoção e divulgação de iniciativas de fomento à expansão e consolidação da prática empreendedora cidadã nos planos internos e externos à universidade.

Assim, a proposta de reestruturação das atividades de ensino e extensão no âmbito do empreendedorismo e comportamento empreendedor tenderam a fortalecer a formação dos estudantes egressos dos cursos relativos às diversas áreas profissionais ministradas na Universidade em conjunto com outras instituições parceiras, de modo a que os dirigentes recém-formados sejam profissionais capacitados para corresponderem às expectativas sócio-econômicas na esfera comunitária.

As atividades do projeto iniciaram em 2006 com a participação de quatro equipes/empresas no processo de pré-incubação e, em 2007, ocorreu a entrada de mais uma equipe. Entre os 20 participantes, apenas três eram do sexo feminino; além disso, o grupo contou com a participação de uma estudante de Psicologia e um estudante de Design, os demais participantes eram alunos e ex-alunos do Centro de Informática (CIn), todos da UFPE. No Quadro 4, elencamos os nomes e os produtos/serviços das empresas.

Quadro 4 – Empresas Recife Beat 2006-2007

Empresa	Produto/Serviço
Mídias Educativas	Geração de conteúdos para plataformas de educação à distância (EAD).
Storm TI	Desenvolvimento de software relacionado à aprendizagem organizacional.
EliTI Consultoria	Desenvolvimento de software relacionado à gestão de currículos na <i>web</i> .
4PEOPLE2: <i>Web Business</i>	Desenvolvimento de aplicativos em <i>web 2.0</i> .
AMADEUS	Criação de uma plataforma de ensino à distância (EAD).

Fonte: Pesquisa direta (2007)

Chegamos, em 2006, a um novo patamar da ação extensionista como a criação e realização dos Seminários de Empreendedorismo e Inovação. Esses seminários buscaram firmar uma ação que viabilizasse a integração entre a Universidade e os diversos setores produtivos da sociedade, representando uma forma de intervenção que nos ajudou a alcançar os resultados esperados com o projeto.

Os sete seminários de Inovação e Empreendedorismo atraíram um público médio de 53 pessoas (os encontros eram quinzenais, havendo uma descontinuidade nos meses de junho e julho). Mesmo sendo parte de um projeto maior, os Seminários possuíam objetivos próprios como pode ser visto a seguir: a) integrar os interesses de inovação e negócios entre as áreas de conhecimento da Universidade e expandi-los para o ambiente empresarial; b) estabelecer sinergia entre os diversos temas explorados da Universidade para outros segmentos de instituições; c) desenvolver a acoplagem de competências como complementaridade tecnológica e gerencial. Os temas abordados nos seminários foram: Tecnologia da Informação e Urbanismo; Tecnologia da Informação e Direitos Autorais; Exportação de Produtos e Serviços de TIC; O Turismo Potencializado com o Uso de TIC; Educação e Tecnologia; e Design e Tecnologia.

Nesse segundo momento de intervenção no Recife Beat, houve a abertura da pré-incubadora para o mercado e, além das atividades desenvolvidas pelo PROAEMPI, nessa segunda fase outras ações foram introduzidas ao programa com o intuito de gerar e manter o diálogo da pré-incubadora, por conseguinte, dos empreendedores novíços com o mercado, conforme se verifica no Quadro 5.

Quadro 5 – Metodologia de Formação Empreendedora (2)

Projeto	Ações	Objetivos	Intervenção
AEPPE (2006-2007)	Participação do projeto em feiras e seminários como forma de integração dos empreendimentos incubados com o mercado.	Desenvolver mecanismos de articulação entre os vários cursos e práticas de extensão em empreendedorismo realizados na UFPE, tendo como eixo de integração a atividade de pré-incubação do Recife Beat.	Participação na Feira do Empreendedor (evento promovido pelo SEBRAE-PE). Realização dos Seminários de Inovação e Empreendedorismo.
	Interação com outros atores do programa envolvidos com o setor de alta tecnologia do Estado.	Desenvolver mecanismos de integração acadêmica na UFPE para gerar sinergia com o campo da TIC.	Isso possibilitou nossa inserção e a manutenção do diálogo com os atores do setor de TI de Pernambuco, por meio da participação de membros do conselho gestor do Recife Beat em comissões, órgãos e instituições do setor.
	Seminários de Inovação e Empreendedorismo.	Gerar uma visão empreendedora nos diversos setores constituintes de áreas de conhecimento com potencial de se tornarem empreendimentos com alto valor social. Articular áreas do conhecimento da UFPE que lidam com a formação em comportamento empreendedor	Os encontros possibilitaram a manutenção de um espaço democrático de debate acerca do tema de reconhecimento de oportunidades de negócios entre a TIC e os demais compôs vigentes na comunidade acadêmica. Os sete Seminários realizados serviram como espaço de debate sobre as possibilidades de empreender com TIC.
	Elaboração do conteúdo referente ao desenvolvimento de competências empreendedoras.	Desenvolverem a acoplagem de competências de forma que consigam habilitar-se na tarefa de desenvolverem empreendimentos por meio da complementaridade tecnológica e gerencial.	O conteúdo serviu como base para o desenvolvimento dos planos de negócios, assim como da estrutura de cada empresa. A integração de estudantes e recém-formados de áreas do conhecimento distintas serviu para a ideação de empresas e de projetos de cunho multidisciplinar.

Fonte: Pesquisa direta (2007)

Os seminários de Inovação e Empreendedorismo possibilitaram a manutenção de um espaço democrático de debate acerca do tema de reconhecimento de oportunidades de negócios entre a TIC e os demais componentes na comunidade acadêmica. Nesses eventos, professores da UFPE e convidados do mercado interagiram entre si e com o público presente, representando a abertura do diálogo entre a Universidade e os diversos setores produtivos da sociedade. O incentivo ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora nos campos interdisciplinares do Empreendedorismo, da Inovação e da TIC, no âmbito da sociedade e do setor empresarial, gerou um esforço coletivo da equipe gestora em contribuir com a formação

de jovens empreendedores que conseguem alinhar o desenvolvimento tecnológico com as carências sociais.

Após a realização dos eventos, esperávamos tornar os empreendedores noviços mais receptivos a perceberem tendências de integração de interesses de inovação e negócios entre as áreas de conhecimento da Universidade. Essa ação gerou um espaço democrático de acoplagem de competências de forma que eles consigam habilitar-se na tarefa de desenvolverem empreendimentos por meio da complementaridade tecnológica e gerencial.

5. Considerações Finais

É comum observar em ambientes de conhecimento intensivo como universidades, centros de pesquisa e incubadoras, uma prevalência de práticas de formação predominantemente orientadas para o *saber fazer*, sobretudo nos programas educacionais voltados para a área de alta tecnologia na esfera da prática de gestão e do desenvolvimento de produtos e processos. Esse problema originou o objetivo central deste estudo que ora retomamos: **apresentar a metodologia de formação empreendedora desenvolvida em uma incubadora de empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação.**

No decorrer dos dois projetos que compõe o programa, a equipe executora conseguiu obter o reconhecimento da situação de cada empresa participante quanto ao nível de desenvolvimento de seus produtos e serviços, suas estratégias de atuação no mercado e ao tipo de relacionamento estabelecido com clientes e sócios. Os encontros semanais foram realizados com o intuito de difundir a cultura empreendedora no âmbito do Recife Beat de forma dinâmica e reflexiva.

A contribuição para ações que promovam o desenvolvimento das empresas pré-incubadas orientadas à promoção de mudanças de comportamento empresarial, por meio da educação e desenvolvimento social, exige uma postura proativa e reflexiva. Esse tipo de intervenção contribui para a sustentabilidade dos negócios e para o fortalecimento dos empreendedores noviços na entrada do mundo do trabalho, pois permite um aprendizado que ultrapassa os conhecimentos tecnicistas.

Neste sentido, as competências empreendedoras a serem desenvolvidas em programas de formação devem estar alinhadas ao saber conhecer, ao saber fazer e ao saber ser e agir, de modo a permitir que dirigente decidir sobre as ações adequadas às novas situações e sobre quais os rumos necessários para orientar o negócio em meio a turbulências presentes no ambiente. Assim, as incubadoras de empresas, em especial as de base tecnológica, podem assumir uma dimensão estratégica no processo de formação do empreendedor ao criarem condições para o desenvolvimento das competências desses agentes.

O estímulo ao relacionamento dos incubados entre si e com *stakeholders* pode favorecer a ascensão estratégica desses ambientes de estímulo ao florescimento do empreendedorismo, na medida em que viabiliza o intercâmbio de conhecimentos necessários à reprodução e à sustentabilidade dos seus empreendimentos. Além disso, metodologias inovadoras de formação profissional que aperfeiçoam a sensibilidade, a vontade de aprender, a capacidade de visualizar problemas por ângulos diferentes e a absorção de oportunidades também são práticas que podem dinamizar a capacidade empresarial dos empreendedores em formação.

Os esforços de ações que visam à indução da cultura empreendedora podem gerar alternativas e bases sólidas para o desenvolvimento local. A criação e fortalecimento dessa cultura nos jovens empreendedores do Recife Beat foi primordial para a formação de uma identidade cultural de líderes empresariais de perfil cidadão e envolvidos com práticas de desenvolvimento que alavancam mudanças estruturadoras nos mecanismos de educação profissionalizante do estado e do país. Com o processo de maturação empreendedora dos

novos dirigentes, eles passarão a dinamizar seus empreendimentos para gerarem emprego e renda para a comunidade local.

A partir do relato deste esforço de formação esperamos fomentar à crença de que uma cultura empreendedora pode gerar meios e bases sólidos para o desenvolvimento local. Essa visão acerca do contexto econômico e das possíveis mudanças que poderão ser implementadas também foi compartilhada pelas equipes em formação e seus parceiros que se tornaram co-responsáveis pela criação e fortalecimento de uma cultura empreendedora no âmbito da pré-incubadora.

6. Referências

- ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - 2006. **Institucional: O que é incubação?** Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/anprotec.htm#4> Acesso em: 14 mar. 2006.
- ALMEIDA, L. F. L.; FERNANDES, N. C. M. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador, 2006.
- BROOKS, J. G.; BROOKS, M. G. **Construtivismo em sala de aula**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- CHANDLER, G. H.; HANKS, S. H. Founder competence, the environment and venture performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 77-89, Spring, 1994.
- CRUZ, C. Sobre a questão das qualificações e das competências: um diálogo com os pesquisadores. **Pró-discente: caderno de produções acadêmico-científico do Programa de Pós-Graduação em Educação**, v. 7, n. 1, p. 40-52, jan/jun., 2001.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.
- DEVOS, V. ; TASKIN, L. Gestion par lês competences et nouvelles formes d'organization du temps et de l'espace. **Reveu Française de Gestion**, v. 31, n. 156, p. 93-104, mai./jun., 2005.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação & Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 87-103, set., 1998.
- FIDALGO, F. R. F.; FIDALGO, N. L. R. A lógica de competências e a certificação profissional. In: ARANHA, A. V. S.; CUNHA, D. M.; LAUDARES, J. B. (orgs.) **Diálogos sobre o trabalho: perspectivas multidisciplinares**. Campinas: Papyrus, 2005, p. 135-152.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 29. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- GATTI, B. Formação de grupos e redes de intercâmbio em pesquisa educacional: dialogia e qualidade. **Revista Brasileira de Educação**. n. 30, Set/Dez, 2005.
- GIBB, A. Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, pp. 1-22, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LAHORGUE, M. A. **Pólos, parques e incubadoras: instrumentos de desenvolvimento do século XXI**. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2004.
- LIN, N. **Social Capital: a theory of social structure & action**. Port Chester: Cambridge University Press, 2001.
- LUKIANCHUKI, C. A **linguagem verbal como exercício do social**. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/sinergia/claudia2.html> Acesso em 02 abr. 2007.
- 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, 2000.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, set., 1998.

MEDDEB, B. L'organisation du III millénaire: quelles compétences pour le manager. **Organizations & territories**, v. 12, n. 1, Hiver, 2003.

MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. **Educação & Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 50-86, set., 1998.

MELLO, S. B. C.; LEÃO, A. L. DE S.; PAIVA JR.; F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 4, out./dez., 2006.

MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T.; TEIXEIRA, C. C. de M. Condições e contradições do ensino-aprendizagem: reflexões acerca de uma pedagogia político-crítica em Paulo Freire no contexto de uma sociedade de consumo. **Contrapontos**, Itajaí, v. 6, n. 3, p. 477-494. set/dez 2006.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MULLEN, E. J. Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, winter, 1998.

PAIVA JR, F. G.; BARBOSA, F. V. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre a sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. **Anais do XXV EnANPAD**, Campinas, 2001.

_____; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F.; ALVES, V. S. A Contribuição das Competências Empreendedoras para a Formação de Dirigentes em Sistemas de Incubação. **Anais de Resumos Nacionais e Internacionais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, 2006.

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. Nova York: Basic Books, 1983.

_____. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório SEBRAE, 1º semestre, 2005. Disponível em: <http://www.pe.sebrae.com.br:8080/notitia/download/boletimestatistico.pdf> Acesso em: 25 jan. 2006.

SWAP, W., LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. **Journal of Management Information Systems**, Summer, v. 18, n. 1, p. 95-114, 2001.

TARTUCE, G. L. B. P. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 353-382, mai/ago, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.