

## O Saber a Partir de Quem Sabe: Elementos para (Re)Pensar a Formação em Empreendedorismo

Marcos André Farias de Oliveira  
[marcosdefarias@gmail.com](mailto:marcosdefarias@gmail.com)  
UFPE

### Resumo

O objetivo do estudo reside em identificar saberes primordiais à criação e ao desenvolvimento de negócios na perspectiva de dirigentes de perfil empreendedor de empresas de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife. Foi realizada uma análise de conteúdo sobre os relatos desses dirigentes à luz das *competências empreendedoras*. A *Competência Conceitual* emergiu dos relatos com maior representatividade. Essa competência está associada à compreensão do ambiente, ao pensamento intuitivo, à abordagem de problemas por diferentes perspectivas, à vontade de aprender e inovar e à assunção de riscos. Isto evidencia a necessidade de se repensar metodologias e conteúdos empregados em programas de formação em empreendedorismo. Nesse sentido, o uso de metodologias inovadoras que estimulem a consciência crítica, a criatividade e a sensibilidade do empreendedor podem dinamizar e estimular a ação empreendedora, favorecendo a visualização de oportunidades e a inovação.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Formação em empreendedorismo.

### 1. Em busca do saber empreendedor

As transformações sociais, econômicas, políticas e científicas de nossa era não mais caracterizam o sistema de produção capitalista em sua plena acepção. A realidade contemporânea traz consigo novas tendências para o capitalismo relativas à produção de bens materiais, que revelam sua face cultural, além da noção típica do campo econômico-mercantil. Esse fato caracteriza certa ruptura com o padrão racional e ordenado do modernismo, composto de suas configurações elitistas e autoritárias (HARVEY, 1998).

Neste íterim, dentre as mudanças observadas nas sociedades, a informacional vem ganhando destaque. O impacto proporcionado por ela tem implicado em alterações significativas no mundo do trabalho, a exemplo dos novos modelos de gestão e da busca por flexibilização como forma de acesso e permanência das empresas num mercado cada vez mais volátil e competitivo (PAIVA JR & BARBOSA, 2001).

É nesse contexto, marcado pela sociedade em rede fundamentada no conhecimento, que tem crescido desde os anos 1970 o interesse pelo empreendedorismo, ainda que, até aqui, não se tenha chegado a um consenso sobre a identidade do empreendedor ou a um conceito para o empreendedorismo. Esse problema tem dificultado uma maior consolidação do tema como campo de pesquisas uma vez que o sujeito, assim como o fenômeno têm recebido significados distintos, constituindo um quadro de polissemia conceitual (PAIVA JR., 2004).

Assim, programas de formação com orientação para o empreendedorismo têm enfatizado o uso de ferramentas de gestão e a construção de planos de negócios<sup>1</sup> como aportes predominantes para dinamizar a ação empreendedora. Nesse sentido, cabem reflexões acerca de sua eficácia para aspirantes a empreendedores<sup>2</sup> em diferentes estágios de maturação da idéia de negócio, ou apenas com o desejo de serem proprietários de seus próprios negócios. A tendência generalizante do emprego do plano de negócios pode por à margem dimensões mais significativas do fenômeno do empreendedorismo.

Compreendemos o empreendedorismo como um fenômeno coletivo, influenciado por diferentes atores na configuração e materialização de empreendimentos. Nessa perspectiva, o relacionamento e a ação por meio de redes sociais e de negócios são relevantes na identificação de oportunidades de negócios, na solução de problemas operacionais e no acesso a recursos vitais ao empreendimento, o que se opõe àquelas idéias que apresentam o empreendedor como herói solitário<sup>3</sup> (ALMEIDA & FERNANDES, 2006). Assim, consideramos o sujeito empreendedor alguém relacional e reflexivo, que busca materializar seu projeto de vida amparado por uma rede social cujo principal elemento de consistência é a confiança. É por meio da rede que esse ator compartilha e acessa recursos, agindo de forma política e criativa e convivendo com os riscos inerentes a um mundo cujas transformações são cada vez mais rápidas (PAIVA JR., 2005).

Essas acepções revelam caminhos diferenciados aos que vêm sendo adotados com a finalidade de estimular o empreendedorismo, sobretudo quanto à prática de ensino, carente de metodologias didático-pedagógicas específicas que propiciem o diálogo e a troca de experiências em compasso com a inserção em redes sociais e de negócios. Assim, relações de ensino-aprendizagem que possibilitem a construção da consciência crítica e promovam a autonomia do sujeito podem ser estimuladas no intuito de levar os aspirantes a empreendedores a, dentre outras coisas, “lerem”, interpretar e contextualizarem a situação chave que ativa a atitude empreendedora no ambiente, reconhecendo oportunidades, gerando inovações e assumindo desafios e responsabilidades.

Entretanto, como é possível saber o que deve ser ensinado nos programas de formação com orientação para o empreendedorismo? Como contribuição para esta questão, buscamos identificar na perspectiva de empreendedores do setor de tecnologia da informação e comunicação **quais os saberes necessários na sua prática de criação e desenvolvimento de negócios.**

## **2. Em direção a construção de uma abordagem integrada de saberes**

O cenário dinâmico e imprevisível que vivenciamos demanda, como vimos, um repensar acerca dos saberes tradicionais que possibilite o crescimento sustentável do fenômeno empreendedor. Para isto, partimos da reflexão acerca de uma noção sobre como os programas de formação orientados para o empreendedorismo devem ser construídos, o seja, que saberes devem ser apreendidos por quem quer empreender<sup>4</sup>. Em seguida, colocamos em evidência as fontes do saber para os empreendedores segundo alguns teóricos, assim como alguns desses saberes já tratados em estudos empíricos. A partir desse percurso teórico, buscamos dialogar na seção posterior com os dados emergentes dos relatos dos empreendedores em estudo a fim de identificar possíveis lacunas na formação em empreendedorismo.

Na perspectiva de Filion (1994), a formação em empreendedorismo é permeada pela influência do ensino clássico de administração de empresas, enfatizando o controle de recursos disponíveis em oposição à busca por novos recursos, o que é característico da ação empreendedora. Entretanto, acreditamos que há sinais de que esse problema tem sido tratado

desde quando o plano de negócios foi introduzido em alguns programas de formação com orientação para o empreendedorismo, uma vez que estão implícitas em seu as noções de estruturação da idéia de negócios e de busca por recursos.

Nessa direção, Dolabela (1999) propõe um programa de formação que preconiza o estímulo à relação universidade-empresa e o auto-aprendizado, tendo um “empreendedor real como modelo para os novos empreendedores”. De acordo com esse autor, a formação pode ser definida a partir da identificação de “tarefas” necessárias ao processo de criação, desenvolvimento e consolidação de uma empresa. Esse processo é dividido em quatro fases, indo desde a idéia de negócio, passando pela construção do plano e pelo processo de captação de recursos até o gerenciamento. Sua proposta abrange as três primeiras fases, uma vez que a quarta fase contempla “conteúdo instrumental” com ênfase em gestão, acessível em outros programas.

A proposta desse autor busca, dessa forma, prover os aspirantes a empreendedores de instrumentos que lhes possibilitem *saber como* estruturar da idéia de negócio, construir o plano e buscar recursos. De posse dessa habilidade, então, ficaria a cargo do aspirante a empreendedor estabelecer suas necessidades e buscar informações adicionais em organizações de apoio. Entretanto, o desenvolvimento de habilidades para configurar idéias, planejar e buscar os recursos para sua realização não parece ser suficiente para a dinamização da ação empreendedora.

Por outro lado, ao realizarem um estudo qualitativo com cinquenta micro e pequenas empresas inglesas do segmento cultural, Raffo *et alli* (2000) identificam a importância do aprendizado realizado em uma relação de mentoria, do aprender fazendo e do aprendizado por meio das redes sociais. A contribuição desses autores põe em evidência a existência nessas fontes de aprendizado para o empreendedor de pelo menos dois elementos fundamentais, quais sejam: a experiência e a interação. Na perspectiva de Schültz (1962), toda interpretação do mundo se baseia em um acúmulo de experiências prévias. Essas experiências podem ser próprias ou recebidas por meio do acesso intersubjetivo entre o indivíduo e sua comunidade sob a forma de conhecimento disponível que funciona como um esquema de referência.

No âmbito gerencial, Ibrahim e Soufani (2002) consideraram que uma formação robusta deve enfatizar o desenvolvimento de competências para a tomada de decisão, em lugar de prover recursos instrumentais para a resolução de problemas específicos. Essa característica de autonomia na esfera da prática empresarial reforça a necessidade de um perfil reflexivo para o dirigente contemporâneo.

Nessa direção, a ação em rede, discutida por Castells (1999) como algo praticamente inexorável, enseja formas mais amplas do saber empreendedor que possam ir além do *saber como*, um conhecimento prático e instrumental, neste caso, baseado apenas nas tecnologias de gestão e no plano de negócios. A formação no campo, portanto, deve ir além do plano de negócios, considerando a dimensão plural e multifacetada do fenômeno do empreendedorismo, conforme Souza e Guimarães (2005) e Paiva Jr., et al. (2006).

Ao desenvolver um arcabouço conceitual sobre as competências do “gestor do terceiro milênio, Meddeb (2003) sugere três tipos transversais de saberes: o *saber fazer (saber como)*, este instrumental, aplicável nos processos de resolução de problemas, nas técnicas de gestão, entre outros; o *saber conhecer*, referente à compreensão do ambiente e das relações que ocorrem nele, à percepção de problemas e à tomada de decisões, por exemplo; e o *saber ser e agir*, um saber relacional, como ser diplomático, escutar os outros e saber resistir a pressões.

A partir dessa dimensão integrada de saberes, um estudo realizado junto a dirigentes de perfil empreendedor de empresas de base tecnológica do eixo Rio de Janeiro – São Paulo por Mello,

Leão e Paiva Jr. (2006) apresentam sete competências empreendedoras, a saber: competência de oportunidade; de relacionamento; conceituais (compreensão do ambiente e percepção de situações por diversos ângulos); administrativas; estratégicas; de comprometimento (com o negócio e consigo mesmo); e de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Cada uma dessas competências é detalhada no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Dimensões da competência empreendedora e suas definições**

<b>Dimensões da competência</b>	<b>Definições</b>
<b>Competência de Oportunidade</b>	Ação de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esta uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova maneira de inserção de produtos/serviços já existentes, ou mesmo uma nova empresa.
<b>Competência de Relacionamento</b>	O relacionamento em rede é reconhecido como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Ela demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos.
<b>Competências conceituais</b>	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
<b>Competências administrativas</b>	Compreendida como a eficácia em buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos eficientemente. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle.
<b>Competências estratégicas</b>	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.
<b>Competências de comprometimento</b>	Estão relacionadas à manutenção da 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. Podem estar vinculadas a outras motivações como senso de responsabilidade e manutenção de crenças e valores pessoais.
<b>Competências de equilíbrio trabalho/vida</b>	As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha” onde uma não está em detrimento da outra.

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

As *competências empreendedoras* impulsionam o dirigente na materialização de seu projeto frente a um contexto determinado. Essa tipificação tem caráter didático-analítico e não deve ser interpretada como uma série de características isoladas do comportamento empreendedor, pois na ação de empreender essas competências se interrelacionam de forma complexa e articulada.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Partimos do pressuposto de que a realidade é socialmente construída e concebida de acordo com os significados atribuídos pelos sujeitos, no caso, empreendedores de Empresas de Base Tecnológica (EBT) da Região Metropolitana do Recife (RMR), mais precisamente o Porto Digital, *cluster* de alta tecnologia que reúne mais de 90 empresas especializadas e contribui

com aproximadamente 3,5% do PIB do estado. Esse cenário é permeado pela alta competitividade e pelas rápidas transformações, sobretudo em termos de tecnologia. Assim, buscamos identificar nos relatos dos dirigentes de empresas presentes nesse *cluster*, indícios de ações representativas de competências dotadas de sentido para sua prática de abertura e desenvolvimento de negócios.

O *corpus* do estudo se baseia em três de um conjunto de relatos transcritos oriundos de entrevistas longas com dirigentes de empresas constantes nos estudos desenvolvidos por Paiva Jr (2004) e por Chaves (2006). Esses estudos correspondem respectivamente a uma tese baseada na fenomenologia sociológica de Alfred Schütz sobre a ação de empreender e uma dissertação que investigou o desenvolvimento de competências empreendedoras a partir de um caso. O critério utilizado para escolha foi a adequação dos protocolos das entrevistas ao objetivo do nosso estudo.

O tratamento dos dados está no bojo da abordagem qualitativa e constitui-se de uma análise de conteúdo conforme orientações de Bardin (1997). Tal técnica, embora tenha passado por uma crise epistemológica no período Pós-Segunda Guerra Mundial, foi nutrida por diversas contribuições, a exemplo da superação da ênfase no aspecto quantitativo em vantagem da inferência, baseada ou não em indicadores numéricos.

Assim, cada trecho representativo de competências nos relatos recebeu um código adequado à determinada categoria (podendo um trecho obter mais de um código) com base no mapa elaborado por Mello, Leão e Paiva Jr. (2006) presente no anexo deste artigo. Os resultados obtidos na codificação e na ordenação dos dados passaram por seção de validação conjunta entre os autores, auxiliando no esforço de qualidade para construção do estudo.

#### 4. Dialogando com o empreendedor: o saber a partir da fonte

Constatamos no levantamento empírico (Tabela 1) a emergência da *Competência Conceitual* nos relatos dos entrevistados como a mais significativa.

**Tabela 1 - Incidência das áreas de competência**

<b>Cód</b>	<b>Classificação</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
10	Competências de Oportunidade	42	7,23
11	Competências de Relacionamento	86	14,80
12	Competências Conceituais	175	30,12
13	Competências Administrativas	80	13,77
14	Competências Estratégicas	100	17,21
15	Competências de Comprometimento	91	15,66
16	Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	7	1,20
<b>Total</b>		<b>581</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior frequência das *Competências Conceituais* (quase um terço dos trechos representativos extraídos dos relatos) está associada a compreensão do ambiente, trazendo implicações para a efetividade de outras dimensões da competência como a identificação de oportunidades e o posicionamento estratégico do empreendimento.

Essa competência está intimamente relacionada com o pensar intuitivamente, ver problemas de diferentes perspectivas, ter vontade de aprender, inovar e assumir riscos, componentes característicos do comportamento empreendedor que refletem a prevalência do pensamento

subjetivo, do *saber ser e agir* enfatizado por Meddeb (2003), conforme ilustramos no trecho a seguir:

**H:** G., como você sabe que está fazendo o certo para desenvolver e criar negócios?

**G:** Isto é muito intuitivo. Eu não tenho uma metodologia para medir, não. Primeiro, eu vejo o negócio: qual a taxa de retorno que ele me dá? Segundo, vejo se me dá prazer fazer aquilo, se não der [...]. [GX. 01.25-28].

A percepção do ambiente de negócios demarca não só a ação de posicionar o empreendimento, mas também o esforço de configurá-lo a partir de tendências de longo prazo e de acordo com as oportunidades emergentes da leitura desse ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Para isso, os empreendedores também podem lançar mão de índices de rentabilidade, de informações obtidas em sua rede social ou por meios convencionais de comunicação.

Estreitamente ligadas à *Competência Conceitual*, a *Competência Estratégica* emerge com mais de 17% do total dos trechos representativos. O posicionamento do negócio no mercado será tão efetivo quanto o planejamento estratégico, onde visualizar o ambiente e o negócio como um todo ao invés de um conjunto de funções, favorece sua ação junto ao mercado a partir da adoção de práticas corretivas e de inovações que permitam a sustentação da competitividade do negócio. Embora neste ponto pareça haver um ponto de interseção com a utilização do plano de negócios é preciso esclarecer que o desenvolvimento da *competência estratégica* não significa desenvolver atividades que dêem conta da construção do plano, mas superar formatos preconcebidos, abrindo espaço para a criação de novas formas de pensar e agir estrategicamente.

As *Competências de Comprometimento* representaram mais de 15% das unidades significativas levantadas, sobretudo em se tratando do negócio e das crenças e valores dos dirigentes de perfil empreendedor. A relevância dessas competências para a manutenção e o desenvolvimento do negócio pode ser melhor ilustrada no relato abaixo que reflete nuances do *saber ser* empreendedor:

**E:** Não pode se pensar em ganhar só dinheiro. A pessoa que não sabe gastar, não sabe ganhar, né? Então, a vida é uma troca, você também não vai saber viver se não souber retribuir, entende? Você não pode receber da vida sem dar. [EM. 02.49-51]

O comprometimento pode refletir também o sentimento de integração com o negócio, onde não há uma distinção clara entre o empreendedor e a sua empresa. A integração visceral do empreendedor com o empreendimento parece ser fruto de seu esforço e reflete sua visão de mundo.

**G.** O micro-empresário coloca a vida dele na empresa! Aqui é a vida do cara que está em jogo. Cada porta, cada pedra do piso, cada telha, tudo é um pedaço do cara. Você coloca sua vida aqui. Você joga suas fichas aqui. Aqui está a tua história! Aí chega um sujeito, só porque tem dinheiro vai comprar o controle acionário da tua empresa? Você já não vai mais mandar, vai ser empregado do cara. [GX. 01.36-40]

Percebe-se, a partir dessas evidências que o saber empreendedor demanda uma preocupação com aspectos relativos à subjetividade do dirigente, notadamente, aquilo que ele concebe como seu projeto de vida e sobre o qual pretende ter o controle. Além disso, o comprometimento tende a se vincular com a ação social do dirigente de perfil empreendedor em busca da mudança para melhor da realidade de pessoas em condições precarizadas do ser humano. Isto serve como elemento motivador de sua ação na vida empresarial ao constituir-se num desafio às suas capacidades.

**M:** Ó, foi uma descoberta fantástica [a criação de uma ONG], primeiro porque a gente tem sempre a idéia de que vai lidar com alguma coisa que ... sei lá, é filantrópico, sabe? Na realidade exige muito mais do profissional lá do que aqui [na empresa], porque aqui a gente vai negociar o preço, o prazo, a qualidade do seu produto, enfim, são coisas tangíveis. Lá o que nós vamos negociar é ajuda pra que a gente mude a realidade e isso aí é uma coisa que vai consumir muita energia do profissional, o resultado é muito a longo prazo. [MG. 03.18-24]

O aspecto relacional no ambiente de negócios composto por colaboradores, clientes e outros parceiros, demarca a necessidade do dirigente de perfil empreendedor de criar e fortalecer uma imagem de confiança junto a esses atores como forma de acesso a novos recursos e mercados para garantir êxito e sustentabilidade ao negócio. Essa constatação reforça a compreensão do empreendedorismo como um fenômeno coletivo (JOHANNISSON, 1998).

A *Competência de relacionamento* e a *Administrativa* emergiram com representatividade semelhante, girando em torno dos 14%. Destacam-se os aspectos da construção de relacionamentos pautados pela confiança, da negociação com *stakeholders* e da utilização das redes como forma de acessar informações e viabilizar recursos essenciais para o negócio, no caso das *Competências de Relacionamento*, e a geração de resultados, seja pela alocação eficiente de recursos ou pela habilidade em vender seus serviços, no caso das *Competências Administrativas*.

Outros elementos como a liderança e o *empowerment* também emergiram dos relatos, entretanto foi significativa e oportuna a ênfase nessas duas dimensões das competências empreendedoras, uma vez que nas discussões a cerca da formação em empreendedorismo a vertente administrativa tem sido privilegiada, enquanto a relacional tem sido pouco explorada, dada a influência da teoria administrativa em sua constituição, conforme aponta Filion (1994).

Os dados revelam certa relação simbiótica entre essas competências na medida em que, enquanto a rede fornece informações, catalisa oportunidades e viabiliza recursos (*Competência de relacionamento*), os dirigentes podem utilizar essas informações em favor do negócio para aproveitar as oportunidades, gerido de forma eficiente os recursos disponíveis (*Competência Administrativa*), conforme relatam Almeida e Fernandes (2006). Essa interrelação pode ser evidenciada no relato a seguir:

**M:** Numa empresa como a nossa, principalmente no Brasil, sem você ter capital de giro, não dá pra crescer sem um tipo de parceiro. A M. foi fundamental no começo, em termos de tecnologia, até apoio em termos de *software* e uma série de coisas. Então, apesar de sermos uma empresa, a gente nunca teve um contrato formal com a M, mas a gente tem um relacionamento muito próximo, tanto do pessoal de São Paulo como com o pessoal daqui. A gente troca idéias, indica clientes. A gente sempre conseguiu uma vantagem competitiva com isso ... [MG. 03.32-38]

A *Competência de Oportunidade* emergiram da análise com um índice de pouco mais de 7%. Essas competências estão relacionadas à aptidão dos empreendedores para identificar cenários favoráveis e definir ações necessárias para transformá-las em situações benéficas ao seu negócio. O processo de reconhecimento de oportunidades também está associado à experiência vivenciada pelo dirigente e com a sinergia que este mantém com parceiros, reforçando a sua avaliação de espaços de mercado não atendidos.

**E.** Minha irmã possui pós-graduação, meu cunhado é engenheiro e já foi diretor de banco, disso, daquilo, tanta bagagem. Os dois têm um *self-service* hoje no final da Caxangá. Eu comecei a observar: eles tinham doze *freezers*; pensei na temperatura, na conta de luz; o *freezer* estava congelando demais... é isso! Se eu botar [o aparelho desenvolvido] aqui eu controlo a temperatura, eu mexo nisso, eu mexo naquilo. Essa é a idéia, entendeu? [EM. 02. 31-36]

A *competência de oportunidade*, tal como evidenciamos no relato, sugere a necessidade de um ambiente sinérgico que possibilite a formação de capital social, a exemplo do ambiente de incubação, ressaltando a vivência e a interação como *loci* privilegiados para a formação empreendedora, conforme alertam Raffo et al. (2000).

Por sua vez, as *Competências de Equilíbrio trabalho / vida pessoal* tiveram os menores índices percentuais em relação ao número de citações (7 dentre 581), conforme podemos observar na tabela ilustrativa da representatividade das competências empreendedoras. Isto pode ser reflexo do índice mais alto das *Competências de Comprometimento*, influenciando o maior tempo dedicado ao trabalho. Outro fator que deve ser destacado em relação a essa constatação é que os dirigentes entrevistados percebem seus trabalhos, também como fonte de prazer, embora realizem outras atividades alheias ao ambiente de trabalho, como podemos evidenciar no trecho a seguir:

**G:** Eu não gosto muito de trabalhar, meu irmão. Eu gosto é de festa, eu sou índio, índio gosta é de festa. Agora, trabalho muito, tanto quanto me divertir. Eu sou da *night*, eu gosto de farra. Mas não gosto de beber. E aí contraria tudo, não é? O cara vive na *night*, adora farra, mas não gosta de beber. Não gosto de beber. Eu não gosto de trabalhar e trabalho dez, doze horas por dia. Mas eu trabalho no que eu gosto. No dia que eu me arretar, não gostar, não tem dinheiro no mundo que me obrigue a fazer. Eu não quero fazer, eu não faço, pronto. [GX. 01.53-59].

Por fim, as competências empreendedoras aqui listadas não devem ser consideradas estáticas ou isoladas umas das outras. Como evidenciamos ao longo dessas discussões existe complementaridade entre elas. Tão pouco, deve ser levado em consideração que o grau de representatividade aqui apresentado significa uma tipologia para os dirigentes de perfil empreendedor. Representam apenas aqueles saberes identificados direta ou indiretamente nos relatos desses dirigentes, podendo, portanto, variar de acordo com cada sujeito em seu contexto sócio-histórico.

## 5. Considerações Finais

Após a leitura do nosso referencial teórico e da análise dos dados coletados propomos algumas considerações que retomam ao nosso objetivo de identificar **quais os saberes necessários à criação e ao desenvolvimento de negócios**.

As sete competências empreendedoras analisadas não esgotam a possibilidade da existência de outros tipos de competência igualmente importantes. A pesar disto, é comum observar em ambientes de conhecimento intensivo como universidades, centros de pesquisa, incubadoras, entre outras, uma prevalência de práticas de ensino que estão predominantemente orientadas para o *saber fazer*, sobretudo em relação a ferramentas de gestão, quando se trata da prática de negócios.

O que foi constatado neste estudo vai de encontro a isto. Emergiram dos dados outros saberes, não contemplados na prática cotidiana de formação em empreendedorismo, como o pensamento subjetivo, a criatividade, a capacidade de compreender o ambiente e as interações ocorridas nele, assim como o relacionamento baseado na confiança. Esses elementos são viabilizadores da navegação na rede social, da mobilização de recursos e do reconhecimento de oportunidades.

Embora não possamos negligenciar a eficácia das tecnologias de gestão na ação empresarial, nossa indagação de estudo foi guiada no sentido de refletir sobre o que é conhecimento válido para o êxito nos negócios, de modo a identificar possíveis lacunas na formação em



empreendedorismo e, com isto, fornecer uma contribuição ao conjunto de estudos que têm buscado extrapolar a visão tradicional instrumental vigente na formação de empreendedorismo.

A maior frequência das *Competências Conceituais*, que está associada a compreensão do ambiente, traz implicações para a efetividade de outras dimensões da competência como a identificação de oportunidades e o posicionamento estratégico do empreendimento, o que reflete a prevalência do pensamento subjetivo, do *saber ser e agir* do empreendedor. Ainda que pareçam haver pontos de interseção entre os saberes considerados empreendedores e a utilização do plano de negócios é preciso esclarecer que o desenvolvimento de competências não significa desenvolver atividades que dêem conta da construção do plano, mas superar formatos preconcebidos, abrindo espaço para a criação de novas formas de pensar e agir na construção e no desenvolvimento do empreendimento.

O comprometimento com o negócio, nessa direção pode refletir também o sentimento de integração com o negócio, onde não há uma distinção clara entre o empreendedor e a sua empresa, fruto de seu esforço e reflete sua visão de mundo. Percebe-se, a partir dessas evidências que o saber empreendedor demanda uma preocupação com aspectos relativos à subjetividade do dirigente, a exemplo daquilo que ele concebe como seu projeto de vida, englobando aspectos relativos ao empreendimento e a sua ação junto à sociedade. Essa ação, no entanto, demanda equilíbrio por parte do empreendedor de modo a manter uma relação ganha-ganha entre sua vida profissional e pessoal.

A construção de relacionamentos pautados pela confiança, a negociação com *stakeholders* e da utilização das redes como forma de acessar informações e viabilizar recursos essenciais para o negócio, parece ser outro *gap* presente nos programas de formação em empreendedorismo em que prevalece uma formação marcadamente administrativa, desconsiderando a relação simbiótica existente entre essas competências, uma vez que enquanto a rede fornece informações, catalisa oportunidades e viabiliza recursos, os dirigentes podem utilizar essas informações em favor do negócio para aproveitar as oportunidades, gerido de forma eficiente os recursos disponíveis.

O processo de reconhecimento de oportunidades também está associado à experiência vivenciada pelo dirigente e com a sinergia que este mantém com parceiros, reforçando a sua avaliação de espaços de mercado não atendidos. Essa competência sugere a necessidade de um ambiente sinérgico que possibilite a formação de capital social, ressaltando a vivência e a interação como *loci* privilegiados para a formação empreendedora.

Nesse sentido, os centros de ensino orientados para o empreendedorismo podem lançar mão de metodologias inovadoras, interativas e interdisciplinares que agreguem uma visão para além das didáticas voltadas tão somente para a elaboração de planos de negócios. Algumas dessas metodologias já tem sido aplicadas e sofrido ajustes para o ambiente de ensino, como oficinas, programas de mentoria, práticas de rede de interações que estimulem o raciocínio crítico e abrangente, a criatividade, assim como a sensibilidade e a vontade de aprender, no sentido de dinamizar e estimular a ação empreendedora, favorecendo a visualização de oportunidades e a inovação.

## Referência

ALMEIDA, L. F. L.; FERNANDES, N. C. M. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, 2006. **Anais do...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3ª. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAVES, H. Q. **Educação em empreendedorismo**: a potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor. 2006. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo, Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 12. ed. São Paulo: Campus, 2001.
- FILION, L. J. **Entrepreneurship and management**: differing but complementary processes. 8<sup>th</sup> Latin American Conference On Entrepreneurial. Cali, Columbia, Março, 1994.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n.2, abril/junho, p. 05-28. 1999.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.
- IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment. **Education & Training**, v. 44, n 8/9, pp. 421-430. 2002.
- JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, nov, 1998.
- MEDDEB, B. L'organisation du III mellénaire: quelles compétences pour lê manager. **Organisations & Territoires**, Hiver 2003.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. S.; B. 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**, v. 10, n. 4, Out./Dez., 2006.
- MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OGBOR, J. O. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideologycritique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**. v. 37, n. 5, 2000, pp. 605 – 635.
- PAIVA, F. G. JR.; BARBOSA, F. V. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais...** Campinas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2004.
- \_\_\_\_\_. Confiança nas interações sociais do empreendedor: um marco de fortalecimento dialógico. In: XXIX ENCONTRO DA SSOCAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais do ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- \_\_\_\_\_; GERRA, J.R.F.; OLIVEIRA, M.A.F.; ALVES, V.S. As competências empreendedoras contribuindo para o sucesso das incubadas: indo além das ferramentas de gestão. In: XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, **Anais do ...**, Salvador, 2006.

RAFFO, C., LOVATT, A., BANKS, M.; O'CONNOR, J. Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. **Education & Training**. v. 42, n. 6, 2000.

SCHÜTZ, A. **Collected papers I: the problem of social reality**. The Hague, Holanda: Martinus Nijhorff, 1962.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. O ensino do empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

## Anexo A

Mapa de codificação das áreas de competências e definição dos comportamentos.

Cód.	Dimensões da competência	Definições
<b>10</b>	<b>Oportunidade</b>	
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência.
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar sinergia com parceiros	Identificar otimização de esforços com parceiros.
<b>11</b>	<b>Relacionamento</b>	
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
112	Utilizar-se dos relacionamentos	
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Negociar com os parceiros de negócios	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
1123	Recorrer às relações pessoais	Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional.
<b>12</b>	<b>Competências conceituais</b>	
121	Raciocinar de forma criativa	
1211	Pensar intuitivamente	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Ver por um ângulo diferente	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Inovar	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
123	Lidar com o risco	
1231	Avaliar riscos	Avaliar situações duvidosas.
1232	Assumir riscos	Tomar decisão em situação de incerteza.
124	Ter vocação	Demonstrar talento empreendedor.
125	Ter autonomia	Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole.
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	Teorizar a prática cotidiana.
<b>13</b>	<b>Competências administrativas</b>	
131	Planejar	Elaborar ordenadamente as ações futuras
132	Organizar	
1321	Alocar recursos eficientemente	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1323	Atender de pronto ao cliente	Diligência na satisfação de necessidades do cliente.
1324	Ser ágil em tomada de decisão	Tomar decisões rápidas e criativas.
133	Liderar	
1331	Ter liderança sobre a equipe	Conduzir os colaboradores internos.

1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	Alinhar interesses funcionais antagônicos.
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos
1334	Motivar a equipe	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos.
1335	Delegar tarefas	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Controlar	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desvios.
135	Atuar mercadologicamente	
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	Transmitir mensagens curtas e informativas.
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Vender eficazmente	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
<b>14</b>	<b>Competências estratégicas</b>	
141	Planejar estrategicamente	
1411	Ter visão abrangente	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Ter intencionalidade para a ação	Predisposição para atuação empreendedora.
142	Posicionar o produto/negócio no mercado	
1421	Definir e avaliar posicionamento	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Estabelecer o posicionamento	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
1424	Ter agressividade competitiva	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
143	Gerir estrategicamente	
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Executar metas estabelecidas	Capacidade de implementar ações programadas e não-programadas em função das metas.
1433	Utilizar táticas	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
1434	Orçar a implementação da estratégia	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
1435	Controlar os resultados das estratégias	Monitorar os resultados da implementação da estratégia.
<b>15</b>	<b>Competências de comprometimento</b>	
151	Comprometimento com o negócio	
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Dedicar-se ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
1514	Comprometer-se com a equipe	Ser responsável pela atuação dos empregados.
152	Comprometimento pessoal.	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais.	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
1523	Recomeçar após fracassos	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
<b>16</b>	<b>Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal</b>	
161	Dar vazão ao estresse	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

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

---

<sup>1</sup> Vale salientar que a elaboração de planos de negócio tem suas origens na necessidade de aporte de capital junto a instituições financeiras (DORNELAS, 2001) e mais recentemente tem sido adotado por entidades de fomento ao empreendedorismo como forma de desenvolver nos empresários brasileiros (sobretudo os microempresários) uma cultura de planejamento.

<sup>2</sup> A demarcação conceitual de quem vem a ser o empreendedor não encontra consenso, como dissemos anteriormente. Fillion (1999) ao revisar estudos a respeito do tema a partir de diferentes áreas do conhecimento dá exemplos disso. Assumimos o empreendedor como aquele que empreende uma organização e/ou negócio (uma nova atividade numa organização já estabelecida, por exemplo). Nesse sentido, os aqui chamados “aspirantes a empreendedores” referem-se àquelas pessoas que têm o desejo de empreender. Evitamos agregar a essa definição simples elementos como traços de personalidade ou outras características distintivas por entendermos que assim procedendo estaríamos tornando-a perigosamente excludente, contudo, esta questão é complexa e foge ao nosso propósito neste artigo esgotá-la.

<sup>3</sup> Sobre esta questão Ogbor (2000) faz uma interessante análise à luz da teoria crítica, trazendo preconceitos e relações de poder subjacentes no discurso acerca do empreendedorismo.

<sup>4</sup> É importante ter em mente que a formação em empreendedorismo pode ser concebida em diferentes níveis e orientada para diferentes sujeitos. Assim, não pretendemos abarcar neste artigo todas as contribuições acerca da formação em empreendedorismo tendo em vista o risco de tomar uma dimensão tão abrangente a ponto de perder o foco de nossa discussão.