

## **FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO**

**Nathalia Berger Werlang<sup>1</sup>, Gabriela Silveira Fiates<sup>2</sup>, Rafael Engel<sup>3</sup>**

**Abstract.** *The objective of this research was to analyze the entrepreneurial skills training strategies used by an IES in the west of Santa Catarina. The study was conducted from a qualitative and descriptive study, which was operationalized through a case study. In order to perform the triangulation of the data, interviews, documentary analyzes and observations were carried out. The data were collected from evidence of teaching, research and extension of HEI. It was identified the teaching of the discipline of entrepreneurship in different undergraduate courses; Research groups have been highlighted, focusing on the study of entrepreneurship, innovation and small companies; And in what concerns the extension, activities of fomenting to the entrepreneurship in the internal and external scope of the IES were mapped. Finally, it is inferred that the actions mapped lead to the development of some entrepreneurial competence.*

**Keywords:** *Entrepreneurial Skills. Entrepreneurship. Teaching.*

**Resumo.** *O objetivo desta pesquisa foi analisar as estratégias de formação de competências empreendedoras utilizadas por uma IES do oeste catarinense. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, que foi operacionalizada por meio de um estudo de caso. Com vistas a realizar a triangulação dos dados, realizou-se entrevistas, análises documentais e observações. Os dados foram coletados a partir de evidências do ensino, pesquisa e extensão da IES. Identificou-se o ensino da disciplina de empreendedorismo em diferentes cursos de graduação; existem grupos de pesquisa que priorizam o estudo do empreendedorismo, inovação e pequenas empresas; e no que tange a extensão, foram mapeadas atividades de fomento ao empreendedorismo no âmbito interno e externo da IES. Por fim, infere-se que as ações mapeadas levam ao desenvolvimento de alguma competência empreendedora.*

**Palavras-chave:** *Competências Empreendedoras. Empreendedorismo. Ensino.*

---

<sup>1</sup> Post-Graduate Program in Business – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: nathaliabw@gmail.com

<sup>2</sup> Post-Graduate Program in Business – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: gabriela.fiates@ufsc.br

<sup>3</sup> Graduate Program of Business – FAI Faculdades Itapiranga – SC – Brazil. Email: rafaelengel01@gmail.com

## **1. INTRODUÇÃO**

Com o aumento da competitividade, a sociedade contemporânea na qual insere-se o mercado de trabalho está cada vez mais exigente no que se refere a capacitação profissional (Kato, 2007). Com o advento da globalização, a disputa pelo *market share* entre as empresas faz com que estas busquem cada vez mais profissionais qualificados, com ideias inovadoras e *know-how* na sua área de atuação (Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).

Neste sentido, Martens e Freitas (2008) asseveram que, tradicionalmente, as Instituições de Ensino Superior (IES) preparavam seus discentes para um mercado de trabalho formal. Entretanto, em função da alteração da dinâmica dos mercados, economia cada vez mais globalizada e o avanço da tecnologia em uma velocidade superior, o próprio método de ensino precisou ser repensado. Sendo assim, as IES atualmente têm a função de, além de gerar novos conhecimentos, aprimorar competências práticas e gerenciais, precisam desenvolver valores na sociedade que incentivem a formação de empreendedores (Schuch Júnior et al., 2011).

Neste sentido, a formação profissional para o empreendedorismo tornou-se objeto deste estudo, visto que é necessário que as IES desenvolvam competências profissionais, principalmente gerenciais necessárias para o campo de gestão de negócios. Assim, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de formação de competências empreendedoras utilizadas por uma IES do oeste catarinense.

## **2. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

O termo competência e sua definição na contemporaneidade é atribuído a dois principais autores. Le Boterf (2003) afirma que competência significa assumir responsabilidades frente a situações complexas no ambiente de trabalho, lidar com eventos inéditos, extraordinários e singulares. Neste contexto de competências, relaciona-se o conceito de perfil empreendedor, uma vez que as competências são essências para que o empreendedor possa ser conduzido ao sucesso e a eficiência (Feuerschutte & Godoy, 2007).

Assim é possível afirmar que as competências individuais são um processo dinâmico que considera as capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a ação em uma situação complexa (Le Boterf, 2003) e ao mesmo tempo são ligadas a um processo de aprendizagem (Feuerschütte & Alperstedt, 2008).

Man e Lau (2000) categorizaram as competências empreendedoras em seis áreas distintas, que foram definidas a partir da análise de outros estudos empíricos e da observação

de comportamentos. Estas competências estão estritamente vinculadas ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, à capacidade de posicionamento em cenários conjunturais e à capacidade de comprometimento com interesses individuais aos da organização (Man & Lau, 2000). O Quadro 1 apresenta a síntese das competências e seu foco comportamental.

Seguindo a mesma linha de Man e Lau, outros autores também elaboraram algumas dimensões das competências empreendedoras. A partir de um estudo acerca do comportamento empreendedor, McClelland (1972), sustentou a identificação de dez características do comportamento empreendedor (CCE) comuns aos empreendedores, e que foram agrupadas em três categorias de competências pessoais.

Quadro 1: Competências de Man e Lau

Áreas de Competências	Foco Comportamental
Competências de Oportunidade	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Man e Lau (2000, p. 237).

Posteriormente, Lenzi (2008) em seu estudo aprimorou e elaborou um instrumento para mensuração destas competências empreendedoras inicialmente propostas por McClelland (1972). Para os autores, as características necessárias para que o empreendedor seja bem-sucedido são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Competências Empreendedoras

BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)
CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)
PERSISTÊNCIA (PER)
COMPROMETIMENTO (COM)
BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)
ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)

Fonte: Lenzi(2008)

Ao analisar os conceitos de competências aqui expostos, identifica-se que cada autor contribui de uma forma acerca das reflexões sobre competências empreendedoras. Entretanto, assevera-se que mesmo diante deste quadro de estudos existentes, que apontam uma série de ações, comportamentos e características do empreendedor, o tema em debate ainda não está esgotado, e sugere que ainda novos estudos sejam desenvolvidos a fim de compreender este fenômeno. Desta forma, acredita-se que as instituições de ensino superior são espaços onde pode-se instigar o desenvolvimento de competências empreendedoras, por meio de uma educação que promova estas características, de forma inovadora. Este é o tema abordado na próxima seção.

## 2.1 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O papel do ensino na formação dos cidadãos, principalmente com o advento do século XXI e da revolução do empreendedorismo, vem se tornando cada vez mais relevante para o sucesso pessoal e profissional dos indivíduos (Nassif, Amaral & Prando, 2012).

Entretanto, Rasco (2000) assevera que ainda existem lacunas entre a sala de aula e o mercado de trabalho, o que confirmam até o momento a inexistência de uma educação empreendedora por parte das IES. Corroborando, Dolabela (2003) destaca que é necessária uma mudança na pedagogia das instituições, que seja capaz de formar empreendedores, e não mais apenas empregados.

Assim, Andrade e Torkomian (2001) sugerem que a educação empreendedora aconteça por meio de diferentes formas, que podem ser: atividades isoladas a partir de demandas dos alunos ou empreendidas por professores acerca de informações sobre criação de empresas e tendências de mercado; disciplinas específicas eletivas ou obrigatórias, constituindo-se de uma ação formal no contexto do curso para assim inserir o empreendedorismo na formação dos alunos; a criação da cultura empreendedora nas disciplinas do curso de graduação, direcionando as atividades em diferentes disciplinas do curso a fim de estimular o empreendedorismo; a instalação de um centro de empreendedorismo, estágio mais avançado e que envolve maior grau de comprometimento da instituição para o estímulo à cultura empreendedora com a criação de incubadoras, empresa júnior, dentre outras ações que possam criar pontes entre as universidades e as empresas.

Nesta mesma linha de pensamento, Martens e Freitas (2008) elencam algumas formas de aprendizagem que devem compreender as ações para o desenvolvimento da educação

empreendedora: a construção de planos de negócios, realização de contatos com empresas, conversas formais ou informais com empreendedores, simulações computacionais e comportamentais, entrevistas com empreendedores em seus ambientes de negócios, o acesso à história de vida de empreendedores, visitas de campo, e até mesmo o uso de vídeos e filmes como recursos pedagógicos. São múltiplos os meios e as possibilidades de executar a educação empreendedora, o que pode ser visto segundo uma concepção formalizada.

Como consequência, Henrique e Cunha (2008) afirmam que uma educação empreendedora possibilitaria a formação de profissionais não apenas aptos para gerenciar empresas, mas indivíduos com conhecimentos, habilidades e atitudes para a criação de novos negócios, bem como para gerar inovações dentro de organizações já constituídas.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Para atender ao objetivo do presente estudo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, sendo orientada pelo método de estudo de caso. Devido a essa característica interpretativista, a pesquisa qualitativa não privilegia uma nem outra prática metodológica, mas pode empregar ao mesmo tempo uma gama de métodos ou práticas a fim de compreender determinado fenômeno (Denzin & Lincoln, 2006).

Quanto a estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. A escolha do caso em estudo justifica-se uma vez que a IES, ainda caracterizada como uma faculdade privada e que atua no mercado há dezesseis anos, vem se destacando como uma instituição de referência no oeste catarinense.

Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, este trabalho classifica-se como uma pesquisa documental. Entretanto, como alguns dados secundários não foram encontrados por não estarem disponíveis no site, foi necessário a coleta de alguns dados primários por meio de entrevistas e/ou contato para acesso a informações documentais restritas.

A primeira coleta foi realizada com dados do ensino. Nesta etapa identificou-se todas as disciplinas que continham o termo empreendedorismo na sua nomenclatura ou na ementa dos cursos de graduação e pós-graduação. Esta coleta ocorreu inicialmente na página virtual da instituição e posteriormente foi solicitado aos coordenadores dos cursos o envio dos planos de ensino de todas as disciplinas que não possuíam o termo empreendedorismo no título, mas em disciplinas com foco em gestão.

A coleta dos dados acerca da pesquisa teve como intuito identificar os grupos de pesquisa existentes na IES, que possuísem alguma relação com o empreendedorismo. Esta coleta também foi realizada na página virtual da faculdade e também acessando os projetos dos grupos de pesquisa enviados pela IES. Para a seleção de grupos de pesquisa relacionados ao tema, foram definidas algumas palavras-chave: empreendedorismo, empreendimento, empreender, inovação, planejamento e estratégia.

A terceira coleta de dados teve como foco as atividades de extensão da IES. Desta forma, teve-se como foco de análise ações, projetos, cursos, minicursos, entre outras atividades oferecidas pela faculdade e que se relacionassem de alguma forma com o empreendedorismo. No primeiro momento fez-se uma busca na página virtual da instituição, na qual foram encontradas uma série de projetos da IES. Entretanto, além disso contactou-se o responsável pelas atividades de extensão da faculdade para solicitar mais informações a respeito das atividades de extensão. As entrevistas semi-estruturadas tiveram como objetivo a compreensão de como as competências empreendedoras são desenvolvidas nos discentes da instituição por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Foram realizadas entrevistas com dois gestores da instituição, denominados como: Diretor de ensino (entrevistado 1), Coordenador de extensão (entrevistado 2).

Além disso, ainda teve a observação direta em reuniões das atividades de extensão, a fim de compreender quais ações estão sendo desenvolvidas no sentido de promover o empreendedorismo na região em que a IES está instalada. Por fim, para que fosse possível realizar o mapeamento dos dados coletados de forma documental, por meio de entrevista e observação e compará-los com as competências empreendedoras a partir das estratégias da IES, foi utilizado um quadro comparativo elaborado por Giarola et al. (2013), com base nas competências empreendedoras de McClelland (1972) e adaptadas pelo Empretec/Sebrae. O Quadro 3 apresenta estas informações e as categorias de análises utilizadas neste estudo.

Quadro 3 – Competências empreendedoras e categorias de análises

<b>Competência</b>	<b>Palavras-chave = Categorias de análise</b>	<b>Principais Autores</b>
Busca de oportunidade e iniciativa	Expansão, oportunidade, inovação, criatividade	Man e Lau (2000); McClelland (1972); Schmidt e Bohnenberger (2009)
Exigência de qualidade e eficiência	Eficiência, controle, iniciativa, comprometimento	McClelland (1972); Schmidt e Bohnenberger (2009).
Persistência	Perseverança, intensivo, autoconhecimento	McClelland (1972); Schmidt e Bohnenberger (2009)
Independência e Autoconfiança	Autonomia, atitude, confiança, proativo	McClelland (1972);
Correr riscos	Desafios, rapidez, riscos.	McClelland (1972); Schmidt e

calculados		Bohnenberger (2009)
Busca de informações	Busca, conhecimento, informações	Mcclelland (1972);
Estabelecimento de metas	Objetivos, necessidade de realização	Mcclelland (1972);
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Plano, decisões, visão, planejamento	Mcclelland (1972); Schmidt e Bohnenberger (2009).
Comprometimento	Responsabilidade, metas, colaboração, equipe	Man e Lau (2000); Mcclelland (1972).
Persuasão e redes de contato	Liderança, gestão de pessoas, persuasão	Man e Lau (2000); Mcclelland (1972).

Fonte: Adaptado de Giarola et al. (2013)

Para a realização deste mapeamento foram analisados todos os dados coletados, e as palavras-chave foram procuradas uma a uma de forma a identificar o número de vezes que aquela variável era evidenciada nos achados da pesquisa. A análise foi realizada no Microsoft Word. Com base nestas diferentes fontes de coleta de dados foi possível realizar a triangulação dos dados, visando a confiabilidade dos dados e análises feitas (Minayo, Assis & Souza 2005). Esta técnica é conhecida pela integração de diferentes fontes de evidência, o que permite a minimização dos vieses e garante a confiabilidade dos dados.

A análise dos dados foi realizada com o uso de análise de conteúdo que configura um método proposto por Bardin (1977). Esta técnica de análise se compõe de três etapas. Na pré-análise, realizou-se a organização dos resultados, colocando as competências encontradas na fundamentação teórica em um quadro. Na segunda etapa, verificou-se a partir das variáveis encontradas, a frequência das mesmas nos dados coletados. Por fim foi realizada uma exemplificação da relação da estratégia com a competência atitudinal.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção será apresentada a análise qualitativa dos dados coletados que se relacionam às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

##### **4.1 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE ENSINO**

A IES atualmente possui doze cursos de graduação: Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Direito, Gestão da Tecnologia da Informação, Matemática, Pedagogia, Tecnologia em Alimentos e Medicina Veterinária. A partir das buscas realizadas em todas as matrizes curriculares dos cursos identificou-se aqueles que apresentam disciplinas relacionadas ao

empreendedorismo. Destaca-se que foram analisadas disciplinas que possuíam em seu título o nome empreendedorismo ou outro termo voltado à gestão.

- Administração: 1 disciplina diretamente relacionada – Inovação e Empreendedorismo – e 2 indiretamente relacionadas – Planejamento Estratégico, Estratégias de negociação.
- Agronomia: 1 disciplina indiretamente relacionada – Administração, Planejamento e Gestão da Propriedade Rural.
- Arquitetura e Urbanismo: 1 disciplina indiretamente relacionada – Processos de Gestão.
- Engenharia Civil: 1 disciplina diretamente relacionada – Empreendedorismo – e 1 indiretamente relacionada – Teoria Geral da Administração.
- Engenharia de Produção: 1 disciplina indiretamente relacionada – Gestão e Planejamento Estratégico de Negócios.
- Gestão da Tecnologia da Informação: 1 disciplina diretamente relacionada – Inovação e Empreendedorismo em TI.
- Medicina Veterinária: 1 disciplina indiretamente relacionada – Administração Do Agronegócio.
- Tecnologia de Alimentos: 1 disciplina diretamente relacionada – Empreendedorismo e Marketing.

No primeiro momento, destaca-se o aparecimento de disciplinas de Empreendedorismo não apenas no curso de Administração, o que normalmente ocorre. Além deste, cursos das ciências exatas e agroveterinárias também possuem disciplinas voltadas para o empreendedorismo.

Ao analisar as ementas das três disciplinas diretamente relacionadas com o tema empreendedorismo, verificou-se duas delas são ministradas pelo mesmo professor. Destaca-se a disciplina de Empreendedorismo no curso de Engenharia Civil, que possui como objetivo:

Desenvolver no acadêmico a compreensão da necessidade de uma gestão empreendedora na contemporaneidade e, por meio da concepção de conceitos, habilitar o profissional de engenharia civil a reconhecer e analisar oportunidades de negócios, desenvolvendo assim habilidades e competências empreendedoras, tornando-os capazes de desenvolver um plano de negócios e assumir novos desafios profissionais (Dados Da Pesquisa, 2016).

Diante deste objetivo, verifica-se que ele está em consonância com as definições de Man e Lau (2000), que destacam que a competência empreendedora pode ser vista como uma característica importante em indivíduos com traços diferenciados em suas habilidades e conhecimento, o que reflete, em suas atitudes. Ainda, constata-se que o desenvolvimento de

competências, embora diferenciado nos diversos setores, está associado a um processo de aprendizagem (Feuerschütte & Godoi, 2007).

Nesta IES, ao analisar os vinte e três cursos de pós-graduação lato sensu existentes, cinco deles possuem alguma disciplina relacionada ao empreendedorismo. Dentre eles, o MBA em Gestão de Pessoas e a Especialização em Gestão de Pessoas e Competências nas Organizações possuem a disciplina Inovação, Criatividade e Empreendedorismo. Além disso, o MBA Executivo com ênfase em gestão de negócios possui a disciplina Empreendedorismo Sustentável e o MBA em Segurança e Qualidade de Alimentos possui a disciplina Empreendedorismo.

Além destes, o MBA em gestão pública possui uma disciplina indiretamente relacionada, intitulada gestão de empreendimentos turísticos. Este resultado também evidencia a preocupação com a IES em oferecer de maneira formal, o desenvolvimento do empreendedorismo em seus graduandos e pós-graduandos.

#### 4.2 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE PESQUISA

Ao analisar o setor de pesquisa da IES, mesmo sendo uma faculdades, esta possui um departamento específico responsável pelos grupos e atividades de pesquisa. A IES em análise conta atualmente com vinte e quatro grupos de pesquisa listados em sua página virtual. Desse total de grupos, três foram selecionados a partir da análise das palavras-chave por apresentar alguma relação com o processo de desenvolvimento de competências empreendedoras.

Os grupos são oriundos dos cursos de Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis e Gestão da Tecnologia da Informação. O curso de Administração possui um grupo que é denominado “Grupos de Pesquisa em Gestão, Empreendedorismo e Inovação em Pequenas Empresas” (GEIPE), que é desenvolvido em parceria com os cursos de Ciências Contábeis e Gestão da Tecnologia da Informação. Este grupo tem como objetivo:

Desenvolver pesquisas sobre empreendedorismo e inovação focadas na gestão de pequenas empresas a fim de contribuir com as mesmas, no aprimoramento dos seus negócios. Desta forma, o grupo irá atuar conjuntamente com a Empresa de consultoria, com um olhar voltado ao desenvolvimento das Ciências Sociais Aplicadas (Dados Da Pesquisa, 2016).

Identificou-se que este grupo é o que mais possui relação com o tema em estudo visto que tem como foco o estudo do empreendedorismo e da inovação em pequenas empresas. Além disso, o curso de Gestão da Tecnologia da Informação possui um grupo com foco no desenvolvimento de aplicativos, intitulado “Grupo de Estudo em Desenvolvimento de Aplicativos para dispositivos móveis com Android – GEDAI”, além de possuir outro grupo em

parceria com o curso de Arquitetura e Urbanismo, que tem como foco o estudo de automação residencial “Grupo de Estudo em Automação Residencial GEART”.

Neste sentido, infere-se que a IES também busca o desenvolvimento do empreendedorismo em seus acadêmicos por meio de atividades extra-classe, que ocorrem durante os encontros dos grupos de pesquisa, os quais possibilitam maior interação do acadêmicos com as com os temas voltados à inovação.

#### 4.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

Assim como a pesquisa não é uma exigência para uma faculdade, atividades de extensão também não são. Mesmo assim, a IES em análise possui um setor específico que articula as atividades de extensão. Além disso, algumas ações de extensão são institucionalizadas juntamente com o ensino e pesquisa, conforme estabelecem os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, por meio de ações como: programas, projetos, estágios curriculares, cursos, seminários, prestação de serviços que envolvem as demandas da comunidade, com a participação de docentes e discentes da instituição (Dados Da Pesquisa, 2016).

O programa de extensão (PROEX) da instituição se caracteriza como um processo educativo cultural e científico que fomenta ações que promovam o desenvolvimento e a relação transformadora entre a IES e a sociedade, por isso insere-se cada vez mais na comunidade local e regional (Dados Da Pesquisa, 2016).

Dentre as 16 atividades de extensão formalizadas, foram selecionadas aquelas que mais se relacionaram com o empreendedorismo:

1. Programa Líder Jovem
2. Programa na escola
3. O Programa SOU Sempre
4. O Laboratório de Práticas de Gestão.
5. Projeto Educação Financeira e Empreendedora
6. Palestras de formação:. (Dados Da Pesquisa, 2016).

Evidenciou-se a partir desta análise que a IES possui foco no relacionamento com a comunidade, por meio de atividades, em sua maioria com crianças e jovens da região, desenvolvendo o espírito empreendedor. Além disso, a IES oferece oportunidades para seus acadêmicos e egressos que possuem interesse em adquirir mais conhecimento, além daquele transmitido em sala de aula, em participar de atividades no laboratório de gestão, o qual trabalha com consultorias empresariais.

#### 4.4 ANÁLISE QUALITATIVA DA IES

Conforme já mencionado, as instituições de ensino superior podem ter um papel importante no desenvolvimento de competências empreendedoras na sociedade, dependendo das estratégias que esta adota (Filion, 2000; Dornelas, 2008). A partir da análise dos dados coletados é possível compreender que a IES em estudo, caracterizada como faculdade, vem desenvolvendo algumas iniciativas neste sentido que se refere às esferas de ensino, pesquisa e extensão,

Dentre as atividades de ensino do empreendedorismo, identificou-se que a disciplina é abordada formalmente em diferentes áreas do conhecimento, o que demonstra que não apenas o curso de Administração, que foi o pioneiro na área, possui como foco a formação de empreendedores. Essa evidência justifica-se na afirmação de Souza *et al.* (2006) que destacam que todos os profissionais de diferentes áreas do conhecimento precisam desenvolver competências empreendedoras, e para isso, as IES precisam renovar constantemente seus projetos pedagógicos e inserir em sua matriz curricular algum componente que represente o empreendedorismo.

A Tabela 1 apresenta uma síntese dos diferentes cursos que oferecem disciplinas que abordam direta ou indiretamente a formação de competências empreendedoras. A partir do exposto é possível identificar quais as disciplinas vêm sendo ministradas na IES que abordam direta ou indiretamente o empreendedorismo. Identificou-se que a área das ciências sociais aplicadas, que engloba principalmente o curso de Administração é a que mais possui disciplinas, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Em segundo lugar aparecem os cursos de engenharias e ciências agrárias.

Tabela 1: Cursos que oferecem disciplinas voltadas para o empreendedorismo

Curso	Graduação		Pós-graduação		Total
	Disciplinas diretamente relacionadas	Disciplinas indiretamente relacionadas	Disciplinas diretamente relacionadas	Disciplinas indiretamente relacionadas	
Administração	1	2			3
Agronomia		1			1
Arquitetura e Urbanismo		1			1
Engenharia Civil	1	1			2
Engenharia de Produção		1			1
Gestão da Tecnologia da Informação	1				1
Medicina Veterinária		1			1
Tecnologia de Alimentos	1				1
MBA em Gestão de Pessoas			1		1

Especialização em Gestão de Pessoas e Competências nas Organizações			1		1
MBA Executivo com ênfase em gestão de negócios			1		1
MBA em Segurança e Qualidade de Alimentos			1		1
MBA em gestão pública				1	1
Total	4	7	4	1	16

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Entretanto, de acordo com Perrenoud (2002), os dados do ensino estão relacionados apenas com a dimensão do saber, e assim, não permitem a identificação clara do desenvolvimento de competências empreendedoras. Neste sentido, outras atividades precisam ser internalizadas na instituição de ensino para que o empreendedorismo seja desenvolvido.

Ao analisar o pilar Pesquisa, foram identificados os grupos de pesquisa existentes que estão relacionados ao tema empreendedorismo, que estão relacionados à área das ciências sociais aplicadas apresentam grupos que buscam de alguma forma estudar em maior profundidade ou então desenvolver competências empreendedoras nos acadêmicos por meio de suas atividades de pesquisa. Desta forma, foi possível identificar que dois dos grupos de pesquisas realizam atividades relacionadas ao desenvolvimento de protótipos e aplicativos de gerenciamento.

Finalmente, foram identificadas algumas atividades de Extensão, na qual verificou-se que quatro delas estão diretamente relacionadas ao empreendedorismo, tais como o programa Líder Jovem, o Laboratório de Práticas de Gestão, que atua como um espaço para o desenvolvimento de consultorias, inovação e empreendedorismo com o desenvolvimento de planos de negócio, o projeto Educação Financeira e Empreendedora e as Palestras de formação que são realizadas com foco no empreendedorismo.

Percebe-se que esta IES desenvolve uma série de atividades direcionadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras não apenas da sua comunidade interna, mas também da sociedade na qual está inserida. Além disso, acredita-se que a IES desenvolva outras atividades, que talvez não estavam evidenciadas na sua página virtual ou ainda não foram divulgadas em outros momentos, como entrevistas ou observação.

#### 4.5 ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE FOMENTO ÀS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Este mapeamento foi realizado a partir do agrupamento de todos os dados coletados, tanto em documentos, entrevistas e observação, e a partir das palavras-chave identificadas na

literatura, foram identificadas quantas vezes as palavras apareciam no material coletado. O Quadro 4 apresenta os resultados.

Ao analisar o desenvolvimento de competências empreendedoras identificou-se que a IES possui em seu planejamento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, ações que promovam uma educação empreendedora. As ações foram evidenciadas tanto na forma prática como teórica, por meio de atividades de leituras, projetos, desenvolvimento de planos de negócios, entre outras. Vale destacar que todas as competências foram identificadas neste estudo. Entretanto, algumas delas apareceram com maior destaque, sendo elas: o planejamento e monitoramento sistemático; a busca de oportunidade e iniciativa; e a busca de informações.

Diante desses achados, corrobora-se com a sugestão de Andrade e Torkomian (2001), que asseveram que a educação empreendedora ocorre por atividades como: informações sobre criação de empresas e tendências de mercado; disciplinas para o fomento do empreendedorismo na formação dos alunos; atividades em diferentes disciplinas do curso a fim de estimular o empreendedorismo; a instalação de um centro de empreendedorismo, empresa júnior, entre outras. Assim como sugerido pelos autores, foi evidenciado na pesquisa que a IES possui disciplinas específicas de empreendedorismo em diferentes cursos, possui ações que promovam o desenvolvimento de novos negócios por meio de planos de negócios, assim como possui um laboratório de práticas de gestão que promove o desenvolvimento do empreendedorismo por meio do contato com o meio empresarial e outras atividades práticas.

Da mesma forma, os resultados se assemelham às sugestões de Martens e Freitas (2008), já que foram encontradas evidências que destacam a elaboração de planos de negócios, realização de contatos com empresas, conversas com empreendedores como práticas dos cursos de administração e gestão da tecnologia da informação, entrevistas com empreendedores em seus ambientes de negócios, o acesso à história de vida de empreendedores, visitas de campo, entre outras ações promovidas pela IES.

Quadro 4 – Competências empreendedoras e categorias de análises

<b>Competência</b>	<b>Palavras-chave = Categorias de análise</b>	<b>Frequência na análise de conteúdo</b>	<b>Evidência dados secundários/ entrevista /observação</b>
Busca de oportunidade e iniciativa	Expansão 0, oportunidade 9, inovação 16, criatividade 2	27	Desenvolvam atitudes de iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício da profissão de Engenheiro de Produção (Plano de ensino)
Exigência de qualidade e eficiência	Eficiência 2, controle 2, iniciativa 3, comprometimento 1	8	A IES se preocupa com uma formação empreendedora, pautada no desenvolvimento de profissionais preparados para o novo mercado de trabalho, que exige comprometimento, dedicação, esforço e muito trabalho. (Entrevistado 1)

Persistência	Perseverança, intensivo, Autoconhecimento 1	1	O conceito de Empreendedorismo; os impulsionadores do Empreendedor; a geração de oportunidades; o processo de autoconhecimento; A elaboração de um Plano de Negócio (Plano de ensino)
Independência e Autoconfiança	Autonomia, atitude 3, confiança, proativo 5	8	A IES dinamiza os módulos deste programa que auxilia na formação de jovens lideranças. O objetivo do programa é proporcionar reflexões e vivências para a construção de atitudes e valores que estimulem o espírito de liderança, empreendedorismo e transformação social (programa de extensão)
Correr riscos calculados	Desafios 4, rapidez, riscos 5.	9	A disciplina visa ainda formar profissionais resistentes a pressões, inovadores, que aceitam desafios e riscos, tendo em vista o permanente estado de mudanças no mundo dos negócios. (Plano de ensino)
Busca de informações	Busca 7, conhecimento 18, informações 4	19	Incentivar o jovem a buscar informações para realizar as melhores escolhas para a vida profissional também revela-se empreendedor (Entrevistado 2)
Estabelecimento de metas	Objetivos 2, necessidade de realização	2	Elaboração e implementação do plano estratégico da empresa. Visão, missão e objetivos empresariais. (Plano de ensino)
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Plano 10, decisões 8, visão 3, planejamento 20	41	Capacitar o aluno para tomar decisões e equacionar soluções, pensando estrategicamente (Plano de ensino)
Comprometimento	Responsabilidade, metas, colaboração, equipe 3	3	Tornar o aluno agente na condução de ações voltadas ao trabalho em equipe, oferecendo recursos para aumentar a motivação, visando interesses interpessoais e organizacionais de modo a assegurar que os objetivos do negócio sejam alcançados (Plano de ensino).
Persuasão e redes de contato	Liderança 5, gestão de pessoas, persuasão	5	O objetivo do programa é proporcionar reflexões e vivências para a construção de atitudes e valores que estimulem o espírito de liderança, empreendedorismo e transformação social (Projeto de extensão)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Giarola et al. (2013)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, que teve como objetivo analisar as estratégias de formação de competências empreendedoras utilizadas por uma IES do oeste catarinense encontrou resultados interessantes. Ao analisar as estratégias de formação de competências empreendedoras, identificou-se que são realizadas práticas formais nos três pilares da IES. No que tange ao pilar ensino, identificou-se que há uma preocupação por parte da IES no ensino formal do empreendedorismo em alguns cursos. Assim, a implantação da disciplina não apenas no curso de Administração, foi um achado relevante da instituição, que percebe a necessidade da formação de profissionais empreendedores.

Em relação à pesquisa, a IES possui alguns grupos de pesquisa que tem como prioridade o estudo do empreendedorismo, inovação e pequenas empresas, assim como possui em dois de seus grupos o desenvolvimento de protótipos, fazendo com que os alunos desenvolvam o

espírito de experimentação. Já ao analisar as estratégias de extensão, a IES preocupa-se em instigar tanto na sua comunidade interna como externa o espírito empreendedor, visto que atua de diferentes formas com o público jovem da região, instigando a formação empreendedora.

Ao analisar as competências empreendedoras que são fomentadas pela IES, esta pesquisa elucidou que todas as ações da IES levam ao desenvolvimento de alguma competência empreendedora. Entretanto, infere-se que algumas estratégias ainda precisam ser desenvolvidas pela IES a fim de aumentar o desenvolvimento de competências empreendedoras nos acadêmicos. Como sugestão, todos os cursos de graduação precisariam ter em sua matriz curricular a disciplina de empreendedorismo, como um meio formal de instigar ao acadêmico que este se torne um profissional empreendedor. Além disso, a criação de novos grupos de pesquisa que se preocupassem em compreender o desenvolvimento do acadêmico enquanto empreendedor durante a graduação e também enquanto egresso. Esta ação seria interessante a fim de mapear em que grau a IES está formando profissionais empreendedores, desde que estes ingressem o ensino superior até a sua formação e entrada no mercado de trabalho.

Como limitações desta pesquisa aponta-se a análise qualitativa do caso, que não utilizou-se de um software específico de análise. Acredita-se ser interessante a continuidade do estudo com egressos da IES, a fim de identificar o seu comportamento empreendedor após o término do curso de graduação ou pós-graduação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R. F. & Torkomian, A. L. V. (2001). Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE, 2, 2001, Londrina. *Anais...* Paraná.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (orgs.) *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed: 15-41.
- Dolabela, F. (2003). *Pedagogia Empreendedora: O ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social e sustentável*. São Paulo: Editora de Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócio*. Rio de Janeiro: Campus.
- Feuerschütte, S. G. & Alperstedt, G. D. (2008). Empreendedorismo e competência: Um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: ENANPAD: 2008. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ.
- Feuerschütte, S. G. & Godoi, C. K. (2007). Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: ENANPAD: 2007. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ.

- Filion, L. J. (2000). *O empreendedorismo como tema de estudos superiores*. In: IEL NACIONAL, Brasília.
- Giarola, : G.; Fiates, G. G. S. ; Dutra, A. ; Martins, C. & Leite, A. L. S. (2013). Empreendedorismo inovador gerado pelas universidades: mapeamento da produção científica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)*, 7: 41-60.
- Henrique, D. C. & Cunha, S. K. (2006). Metodologias, Recursos e Práticas Didático-Pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. *Anais... ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. Rio de Janeiro.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P e SHEPHERD, D. (2008). *The nature and importance of entrepreneurship*: New York, USA: Entrepreneurship.
- Kato, M. F. (2007). *Avaliação a partir da lógica das competências na educação profissional: possibilidades*. 2007. 137 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Le Boterf, G. (2003). *De la competence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras*. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade São Paulo, São Paulo.
- Man, T. W. Y. & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3): 235-254, Sept.
- MARTENS, C. D. & Freitas, H. (2008). A Influência do Ensino de Empreendedorismo nas Intenções de Direcionamento Profissional dos Estudantes. *Estudo & Debate*, Lajeado, 15(2): 71-95.
- Mcclelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Minayo, M. C. S.; Assis, S. G. & Souza, E. R. (2005). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Nassif, V. M. J.; Amaral, D. J. & Prando, R. A. (2012). A universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(3): 597-597.
- Perrenoud, : (2002). *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- Rasco, J. F. (2000). A. Inovação, Universidade e Sociedade. In: Castanho, S., Castanho E. L. M. (Orgs.). *O que há de novo na educação superior – do projeto pedagógico à prática transformadora*. Campinas: Papirus.
- Schuch Júnior, V. F.; et al. (2011). Atividades Extracurriculares e o Processo de Formação de Administradores. *Revista do Centro de Ciências Sociais e Humanas*. Santa Maria, 24(01), jan/jun: 31-40.
- Souza, E. C. L.; et al. (2006). Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.) *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento Métodos*. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann.