

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: AS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DO PROFISSIONAL MODERNO

Glauco Borges¹
Fernanda Kempner Moreira²

RESUMO

Entender a relação entre o empreendedor e as competências que permeiam suas ações, bem como conhecer quais são exatamente as competências requeridas dos empreendedores é objeto constante nas pesquisas. Com o intuito de contribuir para este entendimento, o presente artigo tem como objetivo apresentar as competências empreendedoras evidenciadas na literatura. Trata-se de uma pesquisa teórica que buscou na base de dados *Scopus* artigos publicados nos últimos três anos que continham as palavras-chave *Entrepreneurial Skills*. Dos documentos lidos, foram extraídas as nove principais competências dos empreendedores: aproveitamento das oportunidades; capacidade de correr riscos; relacionamento e rede de contatos; estratégias, planejamento e metas; competência administrativa e busca de informações; *know-how*; comprometimento, persistência e resiliência; qualidade e eficiência; independência e autoconfiança. É importante ressaltar que as características empreendedoras têm emergido como um diferencial, pois as organizações buscam profissionais que empreendem não só em negócios próprios, mas também sejam intraempreendedores nas organizações em que trabalham. Assim, buscar o desenvolvimento destas competências torna-se um elemento importante para o profissional da atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Competências.
Competências Empreendedoras.

1. Pós-Graduando em MBA Executivo em Gestão de Negócios e Marketing,
e-mail: glaucomborges@gmail.com
2. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
e-mail: kempnereletrica@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dinâmico e competitivo que envolve as organizações tem suscitado nos profissionais a busca por elementos de diferenciação para atuar de maneira eficiente e eficaz. Entre as competências requeridas, emergem as características relacionadas aos empreendedores, sendo consideradas as mais adequadas para atuar nas organizações modernas.

Estudos em empreendedorismo têm concentrado esforços em compreender como ocorre a formação e o desenvolvimento de competências empreendedoras nos indivíduos. Alguns consideram que essas competências são inatas ao indivíduo, ou seja, já nascem com ele e são somente intensificadas com o passar do tempo. Outros afirmam que é possível desenvolver essas características durante a vida, por meio de capacitações e desenvolvimento pessoal. Clarificar a relação entre o empreendedor e as competências que permeiam suas ações é objeto

constante nas pesquisas, bem como conhecer quais são exatamente as competências que são requeridas dos chamados empreendedores.

Diante deste contexto, a pergunta que norteia esta pesquisa é: Quais são as competências presentes nos empreendedores? Para responder a este questionamento, o presente artigo tem como objetivo apresentar as competências empreendedoras evidenciadas na literatura. Trata-se de uma pesquisa teórica que buscou na base de dados *Scopus* artigos publicados nos últimos três anos que continham as palavras-chave *Entrepreneurial Skills*. Esta busca resultou em 37 documentos entre artigos e periódicos que foram lidos e deles foram extraídas as competências empreendedoras elencadas pelos autores, que posteriormente foram agrupadas em um quadro com as competências consideradas essenciais para os empreendedores atuais.

2 DESENVOLVIMENTO

A competência se evidencia pelos recursos de uma pessoa quando houver uma ação que as mobilize, amparada por um desempenho superior diante de certa situação ou atividade (MAMEDE; MOREIRA, 2005; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008). O contexto econômico instável exige uma necessidade constante de adaptação dos sujeitos a novas realidades e, conseqüentemente, resultam da interação entre indivíduo e ambiente, diferentes comportamentos, habilidades e conhecimentos (TEIXEIRA, 2011; BRANCO et al., 2013; FU et al., 2013).

A abordagem norte-americana conceitua competências como sendo um conjunto mensurável de conhecimentos, habilidades e atitudes associado a fatores relacionados ao desempenho de tarefas ou cargos. Já na abordagem francesa, competências passam a ser vistas como a mobilização de habilidades múltiplas em ambientes organizacionais cada vez mais mutáveis e complexos, buscando questionar o conceito da qualificação técnica defendido pela abordagem norte-americana (FLEURY; FLEURY, 2001; LIMA; ROCHA, 2012).

Entre as principais investigações sobre competências empreendedoras realizadas no Brasil, destacam-se aquelas que evidenciam modelos conceituais (ZAMPIER; TAKAHASCH, 2011), grau de relação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos junguianos (MORALES, 2004; LENZI et al., 2015), a competitividade na micro e pequena empresa (MPE) (MAN; LAU, 2000), bem como a identificação das competências desenvolvidas por gestores (MAMEDE; MOREIRA, 2005; DIAS; NARDELLI; VILAS BOAS, 2008; BRACHT; WERLANG, 2015).

O desenvolvimento de tais competências contribui para o estabelecimento de vantagem competitiva, uma vez que há alinhamento das práticas de gestão organizacional com os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa (BITTENCOURT, 2005), o que permite um melhor gerenciamento do negócio.

Em contrapartida, a falta de competências empreendedoras tende a influenciar negativamente o potencial empreendedor dos indivíduos, o que dificulta a criação e o desenvolvimento de novas empresas. Da mesma forma, pode dificultar a gestão de empreendimentos já criados, podendo comprometer a perenidade destas organizações (ZAMPIER; TAKAHASCH, 2011).

Quando observada como um traço ou uma característica da personalidade dos indivíduos, as competências empreendedoras fornecem um referencial explicativo para avaliar os fatores que tornam um profissional mais competente ou competitivo no seu ambiente de trabalho (PIERRY, 2006; LENZI et al., 2015). As competências empreendedoras podem ser compreendidas como a soma de experiências com os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que os indivíduos adquirem ao longo da vida (PICKETT, 1998; LENZI, 2008; LIZOTE; VERDINELLI, 2014; LENZI et al., 2015).

Evidências encontradas na literatura sugerem que o desenvolvimento de competências empreendedoras tende a favorecer o desenvolvimento das empresas, a partir do crescimento dos negócios, da criação de vantagens competitivas e da melhoria do seu desempenho (BITTENCOURT, 2005). No entanto, também revelam que as competências empreendedoras não são desenvolvidas de igual forma entre os indivíduos (LIZOTE; VERDINELLI, 2014).

Dentre os principais aspectos motivadores elencados por McClelland (1973), foram conceituados os de realização pessoal, tido como principal fator impulsionador dos empreendimentos em geral, o de afiliação, que caracteriza as relações emocionais positivas com outras pessoas e, por último, a necessidade de poder, que sugere uma preocupação com o *status* social e com exercer poder sobre os outros (PAULINO; ROSSI, 2003; FEUERSCHÜTTE; ALPERSTEDT, 2008).

Alguns autores definem tais motivações como competências, ou seja, um conjunto de hábitos e habilidades, como correr riscos, *know-how*, iniciativa, persistência, autonomia, e que agregam valor econômico aos esforços de uma pessoa no trabalho (VICENZI; BULGACOV, 2013; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Schmidt e Dreher (2008), Balbi et al. (2009), Hopp e Stephan (2012) e Gatiyatullin e Nigmatov (2014) defendem que o desenvolvimento de competências empreendedoras está intrínseco à influência da cultura empreendedora, tais como: família, educação e inserção social. Fontenele (2010) e Sarfati (2013) pressupõem que o investimento em políticas públicas e o estágio de inovação de um país são fundamentais para o desenvolvimento das iniciativas empreendedoras.

O Modelo de Iceberg estabelece que há competências de ordem pessoal, neste caso, ocultas, como motivações, traços e conceitos, bem como competências visíveis, caracterizando-se por habilidades e conhecimentos distintos, que podem ser aprimoradas com o tempo (SPENCER; SPENCER, 1993). A competência, seja advinda da personalidade, aprimorada pela aquisição de conhecimentos ou gerencial, é considerada a chave para o empreendedorismo e o desempenho nos negócios (GONÇAVES FILHO; GONÇALVES; VEIT, 2007; CAMARGO; MACIEL, 2010).

Um dos principais vértices empíricos a investigar as contribuições socioeconômicas do empreendedor foi a ótica comportamental de McClelland (1973). O autor buscou caracterizar o sujeito empreendedor e suas ações, associando-as a aspectos peculiares de personalidade, habilidades e motivações (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

David McClelland buscou identificar determinadas competências de desempenho no trabalho, comparando pessoas de sucesso com outras que não o tinham (MORALES, 2004). Com fins de diferenciação e comparação, estipulou em três tipos as necessidades do empreendedor:

necessidade de realização, de poder e de afiliação. Tal conceito serviu de aporte ao desenvolvimento do modelo de 10 competências, de Cooley (1990), utilizado até hoje pelo Programa das Nações Unidas (PNUD) como parâmetro para capacitação de empreendedores em nível internacional (MORALES, 2004; TEIXEIRA, 2011; LENZI et al., 2012).

Cooley (1990) associou inicialmente os três grupos de McClelland a um consórcio com as seguintes competências: para a necessidade de realização, o autor destaca como principais atributos a persistência, a busca de oportunidades e iniciativa, o comprometimento, a exigência de qualidade, eficiência e saber correr riscos calculados. Já associados à segunda variável, necessidade de afiliação, estão a busca de informações, o estabelecimento de metas, o planejamento e o monitoramento sistemáticos. E, por fim, associadas ao último indicador comportamental, estão as competências: independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos.

Lenzi (2008) baseou-se nos constructos de McClelland (1973), Cooley (1990) e outros autores, no intuito de criar o instrumento de abordagem das competências empreendedoras.

Quadro 1: Competências empreendedoras

Conjuntos de competências	Competências empreendedoras básicas	Características da competência
Conjunto de Realização	BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Faz coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
		<ul style="list-style-type: none"> Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
		<ul style="list-style-type: none"> Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	CRC - Correr Riscos Calculados	<ul style="list-style-type: none"> Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
		<ul style="list-style-type: none"> Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
		<ul style="list-style-type: none"> Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	EQE - Exigência de Qualidade e Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.
		<ul style="list-style-type: none"> Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	PER - Persistência	<ul style="list-style-type: none"> Age diante de um obstáculo.
		<ul style="list-style-type: none"> Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
		<ul style="list-style-type: none"> Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.
	COM - Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
		<ul style="list-style-type: none"> Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
		<ul style="list-style-type: none"> Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

Conjuntos de competências	Competências empreendedoras básicas	Características da competência
Conjunto De Planejamento	BDI - Busca de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
		<ul style="list-style-type: none"> • Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
	EDM - Estabelecimento de Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Define metas em longo prazo, claras e específicas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
	PMS - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões.
Conjunto De Poder	PRC - Persuasão e Rede de Contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
		<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza pessoas-chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	IAC - Independência e Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Lenzi (2008)

O modelo teórico de análise de competências empreendedoras desenvolvido por Lenzi (2008), elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Cooley (1990, 1991), propõe uma categorização de três conjuntos principais: Conjunto de Realizações, Conjunto de Planejamento e o Conjunto de Poder. Cada conjunto aborda dez competências empreendedoras básicas: Busca de Oportunidades e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência, Comprometimento, Busca de Informações, Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento

Sistemáticos, Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança, contemplando a identificação de trinta diferentes competências (em nível de indivíduo).

Paiva Júnior, Leão e Mello (2003), tendo por base os estudos de Man e Lau (2000), destacam como competências empreendedoras: competência de oportunidade, competência de relacionamento, competências conceituais, competências administrativas, competências estratégicas e competência de comprometimento (quadro 2)..

Quadro 2: Competências empreendedoras

Competências empreendedoras	Conceito
Competência de oportunidade	Identificar, avaliar e buscar oportunidade no mercado.
Competência de relacionamento	Capacidade de criar uma imagem que transmita confiança; ter uma boa reputação; compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais.
Competências conceituais	Capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente.
Competências administrativas	Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências estratégicas	Visualizar panoramas a longo e médio prazos alcançáveis e realistas. Deve ser apto a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e perceber a direção das forças ambientais.
Competências de comprometimento	Habilidade de manter a dedicação, principalmente em situações adversas.

Fonte: Paiva Júnior, Leão e Mello (2003)

O empreendedor necessita saber maximizar a criação de valor para empresa. Assim, é relevante otimizar os recursos disponíveis, no intuito de atingir os objetivos propostos, o que caracteriza a mobilidade de recursos. Deve saber assumir

os riscos decorrentes de suas ações em qualquer ambiente, comprometendo-se com as consequências que virão (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003).

Nesse sentido, cabe ao empreendedor, quando vivenciar o fracasso da sua empresa, identificar novas oportunidades, tentar se reerguer e superar esta adversidade, comprometendo-se com o seu desenvolvimento pessoal. O empreendedor deve ter capacidade de identificar cenários que convirjam com os objetivos organizacionais, identificando oportunidades, por meio da sua visão, transformando-as em situações positivas para a organização (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003).

Ressalta-se que a aprendizagem aparentemente está atrelada ao comportamento resiliente, o que evidencia uma possível nova abordagem no que diz respeito às competências do empreendedor, principalmente diante de uma adversidade, como no caso do insucesso empresarial.

Dessa forma, o comportamento resiliente – considerado como “[...] a habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa, aproveitar essa situação para desenvolver-se, aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas e estabelecer um conjunto de estratégias (coping) adequadas para superar a adversidade.” (MINELLO, 2010, p. 52).

Tendo como principal base os quadros desenvolvidos por Lenzi (2008) e Paiva Júnior, Leão e Mello (2003), foi elaborado um agrupamento das competências empreendedoras, apresentadas a seguir.

Quadro 3: Agrupamentos das competências empreendedoras

Competências empreendedoras	Conceito	Autores
Aproveitar Oportunidades	É a competência que está atrelada à identificação e à avaliação de novos negócios ou produto, como o próprio nome já diz: oportunidade.	PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003. LENZI, 2008.
Capacidade de correr riscos	Capacidade de avaliar situações de risco, manipulá-las e buscar soluções, uma vez que elas podem surgir em diversas situações e em qualquer ambiente.	
Relacionamento e Rede de contatos	Capacidade de criar uma imagem que transmita confiança; age para ter um bom relacionamento comercial. Busca pessoas-chaves para manter seus contatos ativos.	
Estratégias, planejamento e Metas	Cria e elabora estratégias de crescimento, traça metas alcançáveis e realistas a curto, médio e longo prazo.	
Administrativas e busca de informações	Capacidade de alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Busca incessantemente informações de atualizações mercadológicas, clientes, fornecedores e concorrentes.	

Competências empreendedoras	Conceito	Autores
<i>Know-how</i> ou conhecimento	Em uma tradução simples, significa “saber-fazer”, ou seja, o conhecimento. <i>Know-how</i> é um conjunto de conhecimentos e técnicas (fórmulas, tecnologias, técnicas, procedimentos etc.)	VICENZI; BULGACOV, 2013; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; SPENCER; SPENCER, 1993 GONÇAVES FILHO; GONÇALVES; VEIT, 2007; CAMARGO; MACIEL, 2010
Comprometimento, Persistência e Resiliência.	A questão do comprometimento é elencada de duas formas pelos autores, alguns a tratam como o comprometimento pessoal, o esforço do empreendedor com a sua ideia e/ou tarefa. Por outro lado, outros autores tratam da habilidade de manter a dedicação e a persistência em situações adversas.	MINELLO, 2010. PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003. LENZI, 2008.
Qualidade e Eficiência	Eficiência é a qualidade daquilo ou de quem é competente, que realiza de maneira correta as suas funções. A eficiência é uma característica positiva, principalmente como parte do perfil de profissionais que desejam obter sucesso em suas áreas de atuação.	LENZI, 2008.
Independência e Autoconfiança	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Autoconfiança é a convicção que uma pessoa tem de ser capaz de fazer ou realizar alguma coisa.	

Fonte: Dos autores (2017)

O conceito de competência tem sido ampliado ao longo do tempo, ou seja, é uma peculiaridade que está atrelada ao dinamismo do ambiente organizacional e do contexto profissional, influenciando os resultados organizacionais e profissionais. Nesse sentido, essa temática parece despertar interesse por demonstrar a subjetividade e as diferentes variáveis que a

envolvem. O quadro possibilita analisar que as competências empreendedoras não sofreram grandes modificações ao longo do tempo, ou seja, para um empreendedor ter sucesso no que tange à sua trajetória, deve desenvolver as principais competências empreendedoras ali elencadas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muito tempo se questiona se as características de um empreendedor nascem com o indivíduo ou se elas podem ser desenvolvidas ao longo da vida. É certo que existem alguns iluminados que são empreendedores mesmo sem uma formação específica. Para isso, porém,

[...] a busca pelo desenvolvimento pessoal é uma maneira muito viável de desenvolver o empreendedorismo, aprimorando competências empreendedoras, definindo algumas habilidades, atitudes ou conhecimentos que deseja aprimorar.

Se as competências empreendedoras podem ser desenvolvidas, cabe a cada indivíduo definir o que quer mudar, quando mudar e escolher ações concretas para agilizar este processo. É importante ressaltar que as características empreendedoras têm emergido como um diferencial, pois as organizações buscam profissionais que empreendam não só em negócios próprios, mas também sejam intraempreendedores nas organizações em que trabalham. Sendo assim, buscar o desenvolvimento destas competências torna-se um elemento importante para o profissional da atualidade.



ENTREPRENEURIAL COMPETENCES: THE CHARACTERISTICS REQUIRED OF THE MODERN PROFESSIONAL

ABSTRACT

Understanding the relationship between the entrepreneur and the competencies that permeate their actions, as well as knowing what are, exactly, the required competencies skills of entrepreneurs, is a constant subject in research. Trying to contribute to this understanding, this article aimed to present the entrepreneurial skills evidenced in the literature. This is a theoretical research that searched in the Scopus database for articles published in the last three years that contained the keywords Entrepreneurial Skills. From the documents that have been read, the nine main competencies of entrepreneurs were extracted: taking advantage of opportunities; ability to take risks; relationship and network of contacts; strategies, planning and goals; administrative competence and search of information; know how; commitment, persistence and resilience; quality and efficiency; independence and self-confidence. It is important to emphasize that the entrepreneurial characteristics have emerged as a differential, since the organizations look for professionals who undertake not only in their own businesses, but also are intra-entrepreneurs in the organizations in which they work. Therefore, seeking the development of these competences can become an important element for today's professional.

KEYWORDS: *Entrepreneurship. Competences. Entrepreneurial Competences.*

REFERÊNCIAS

BALBI, R. V.; EMMENDOERFER, M. L.; LIMA, A. A. T. F. C.; VALADARES, J. L. Cultura Empreendedora: O que está sendo produzido na Administração? In: ENANPAD, 23, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, p. 1-16, 2009.

BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2015.

BRANCO, M. A.; CAMARGO, M.; LANA, J.; LENZI, F. C.; ORLANDI, C. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedor no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 77-95, abr./jun., 2013.

CAMARGO, C.; MACIEL, C. O. Lócus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 168-188, mar./abr., 2010.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, jan., 2014.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Washington: USAID, 1990. DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. **Competências empreendedoras:** Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. Artigo apresentado no V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, 2008.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e Competência: um Ensaio sobre a Complementaridade e a Convergência dos Construtos. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **RAC** [Edição Especial], p. 183-196, 2001.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 1094-1112, nov./dez., 2010.
- GATIYATULLIN, M. K.; NIGMATOV, Z. G. Formation of Entrepreneurship Culture with Technical University Students. **Middle East Journal of Scientific Research**, v. 19, n. 4, p. 544-548, 2014.
- GELDEREN, M.V. Perseverance strategies of enterprising individuals. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 18, n. 6, p. 630-648, 2012.
- GONÇALVES FILHO, C. G.; GONÇALVES, C. A.; VEIT, M. R. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 29 - 44, jul./set., 2007.
- HOPP, C.; STEPHAN, U. The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, v. 24, n. 9-10, p. 917-945, 2012.
- LANS, T.; MULDER, M.; VERSTEGEN, J. Analysing, pursuing and networking: Towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small firm perspective. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 6, p. 695-713, dez., 2011.
- LENZI, F. C. 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 Reconhecidas. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- LENZI, F. C. et al. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 117-130, jan./abr., 2012.
- LENZI, F. C. et al. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina - Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, p. 117-141, 2015.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, p. 164-182, 2014.
- MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros**: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. Artigo apresentado no II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Rio de Janeiro, Brasil, 2005.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MCCLELLAND D.C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, Cambridge, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan., 1973.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; JÚNIOR, F. G. P. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez., 2006.

- MINELLO, I.F. **Resiliência e insucesso empresarial:** um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. Tese de Doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.
- MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- NASSIF, V. M.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido. In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003. Atibaia. **Anais...** São Paulo: AN-PAD, 2003.
- PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor –Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE. 3. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 205-220, 2003.
- PICKETT, L. Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. **Public Personnel Management**, v. 27, p. 1, p. 103-115, 1998.
- PIERRY, F. **Seleção por Competências:** o processo de identificação de competências individuais para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoa. São Paulo: Vetor, 2006.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 25-48, jan./fev., 2013.
- SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura Empreendedora: Empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-14, jan./mar., 2008.
- SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work:** models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- TAKAHASHI, A. R. W.; ZAMPIER, M. A. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, p. 565-585, jul., 2011.
- TEIXEIRA, R. M. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**, v. 22, n. 1, abr. 2011.
- VICENZI, S. E.; BULGACOV, S.; Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista Ciências da administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, abr., 2013.
- ZAMPIER, M. A.; TAKAHASCH, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPÉ**, v. 9, p. 564-585, 2011.

SOBRE OS AUTORES



Glauco Borges

Pós-Graduando em MBA Executivo em Gestão de Negócios e Marketing pela Universidade Cândido Mendes, graduado em Engenharia de Produção pela Faculdade Capivari - FUCAP. Possui experiência com projetos de engenharia aplicada nas áreas de redução de custos, melhoria contínua, Lean Manufacturing, implantação de ferramentas da qualidade, mapeamento de fluxo de valor, projetos de melhoria em linha de produção e equipamentos. Possui experiência na área comercial com gestão de grandes contratos. É autor de capítulos de livros e de vários artigos científicos nas áreas, com publicações em congressos nacionais e internacionais.



Fernanda Kempner Moreira

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC (2011). Especialista em Marketing e Gestão de Pessoas (2002) e Gestão Financeira e Contábil (2008). Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras, de Paranavaí (2001). Membro do Grupo de Pesquisa ENGIN (Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação). Atua como docente em disciplinas dos cursos de Administração, Engenharia da Produção e Engenharia Mecânica. É autora de diversos artigos em congressos nacionais e internacionais, revistas e capítulos de livros.

