

# ESTRATÉGIA



# IMPLICAÇÕES DAS CONCEPÇÕES DE EMPREENDER PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

IMPLICATIONS OF THE CONCEPTIONS OF ENTERPRISE FOR ENTREPRENEURIAL COMPETENCE DEVELOPMENT

Rubens de Araujo Amaro  
Universidade Federal do Espírito Santo

Janette Brunstein  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

**Data de submissão:** 21 mar. 2013. **Data de aprovação:** 20 jul. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Este artigo analisa como as diferentes concepções de empreender influenciam o desenvolvimento da competência empreendedora, tomando como referência o pressuposto fenomenográfico de que um mesmo fenômeno é experienciado, de diferentes maneiras, pelos indivíduos. Fundamentada em uma ontologia relacional, pouco presente em estudos da competência, esta pesquisa fenomenográfica foi realizada com um grupo de participantes de um programa de pré-incubação de uma universidade paulista. Os resultados apontam para a existência de três diferentes maneiras de experienciar o empreender, que resultam em formas distintas de desenvolvimento da competência empreendedora. Com base nessas evidências, apresenta-se um conjunto de reflexões sobre o que é a competência profissional e algumas implicações para o seu desenvolvimento.

## PALAVRAS-CHAVE

Competência profissional. Desenvolvimento de competência. Concepções de empreender. Empreendedorismo. Fenomenografia.

## ABSTRACT

*This article analyses how the different conceptions of enterprise influence the development of entrepreneurial competence, taking as reference the phenomenographic assumption that the same phenomenon is experienced in different ways by individuals. Based on a relational ontology, little found in studies of competence, this phenomenographic research was carried out with a group of participants in a program of pre-incubation of a university of São Paulo. The results point to the existence of three different ways of experiencing the enterprise, resulting in distinct forms of development of entrepreneurial skills. Based on this evidence, we present a set of reflections about what professional competence means and some implications for their development.*

## KEYWORDS

*Professional competency. Competency development. Conceptions of enterprise. Entrepreneurship. Phenomenography.*

## INTRODUÇÃO

A partir da última década do século passado, o tema competência profissional emergiu com bastante vigor na literatura de gestão e no discurso empresarial. Essa emergência levou Burgoyne (2003) a identificar um movimento da competência, que abrigou um conjunto de crenças e de práticas a respeito da organização, no contexto empresarial, das ações de treinamento, de desenvolvimento e de educação. Para esse autor, esse movimento pode ser caracterizado pelo foco na gestão eficiente da aprendizagem e do desenvolvimento da competência de profissionais.

A força que o movimento da competência ganhou a partir dessa **década costuma ser atribuída às profundas mudanças no modelo** de acumulação capitalista e na estrutura e organização do trabalho das organizações. Essas mudanças costumam ser chamadas de acumulação flexível e reestruturação produtiva, respectivamente

(HARVEY, 1996; SALERNO, 1999). Nesse contexto, passou a ser fundamental definir um novo perfil de trabalhador. Em lugar de um indivíduo cumpridor de padrões previamente determinados, passou-se a exigir um trabalhador com maior capacidade de diagnosticar e solucionar problemas relacionados à sua atividade (HIRATA, 1994). O entendimento prático das situações, as capacidades de assumir responsabilidade, de tomar iniciativa e de mobilizar uma rede de atores em torno da solução de problemas complexos passaram a ser consideradas características importantes da nova força de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Desenvolver a competência profissional dos indivíduos passou a ser também o foco das instituições responsáveis pelo fomento de novos negócios. O desenvolvimento da competência dos empreendedores nascentes passou a ser visto como um antídoto contra as altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos. A incubação dos

novos negócios emergiu como uma tecnologia social propícia a esse fim, pois, nas incubadoras, os empreendedores nascentes dispõem de infraestrutura e de suporte técnico-gerencial. Além de se apresentarem como um ambiente de convergência entre o poder público, o mercado e os centros de pesquisa e desenvolvimento, tais como as universidades (PAIVA JR *et al.*, 2006).

Porém, os estudos da competência têm sido dominados pela abordagem racionalista, que sustenta uma visão dualista e objetiva da realidade. Sob essa visão, o indivíduo estudado e sua atividade compõem duas unidades distintas de análise, ambas descritíveis e mensuráveis. A partir dessa visão do fenômeno, a identificação e a descrição da competência apontam para duas direções opostas: ou se descrevem os atributos dos indivíduos considerados competentes, ou se descrevem os requisitos para o exercício de determinada atividade (SANDBERG, 2000; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Essa forma de descrever a competência acaba produzindo infindáveis listas abstratas de atributos, que se mostram distantes das realidades profissionais enfrentadas pelos indivíduos em seu cotidiano de trabalho (McKEENA, 1999). Além disso, leva à compreensão de que o desenvolvimento da competência passa pela transmissão de conteúdos de fora para dentro do indivíduo. Esse tipo de pedagogia é deficiente, porque está centrado na crença de que os bons profissionais solucionam problemas instrumentais de seu cotidiano apenas aplicando teorias e técnicas derivadas do conhecimento científico disponível (SCHÖN, 2000).

Esse trabalho propõe uma abordagem alternativa para o estudo da competência, que se afasta dessa visão dualista da realidade.

Utiliza a fenomenografia, um método de investigação pouco conhecido nos estudos organizacionais no Brasil, cujo foco principal é mapear as diferentes formas, ou concepções com que os indivíduos experenciam determinados fenômenos. A questão central respondida neste estudo é: como as diferentes concepções de empreender influenciam o desenvolvimento da competência empreendedora dos indivíduos?

Assim, o objetivo geral desse trabalho foi analisar, à luz da fenomenografia, como as diferentes concepções de empreender influenciam o desenvolvimento da competência empreendedora de jovens participantes de um programa de pré-incubação de negócios. Este objetivo foi atingido a partir dos seguintes objetivos específicos: (a) Mapear e analisar as diferentes compreensões de empreender expressas pelos participantes do programa de pré-incubação e suas consequências para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências; (b) Examinar como essas variações nas experiências de empreender (ou concepções) entre esses jovens influenciaram os resultados de suas atividades; (c) Analisar as estratégias de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades utilizados pelos pré-incubados na realização de suas atividades.

Esse trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente, são mostrados os pressupostos ontológicos e epistemológicos dos estudos que prevalecem no campo da competência, especialmente, no âmbito do empreendedorismo. Apresenta-se, então, o que seria o desenvolvimento da competência à luz da fenomenografia. Em seguida, o percurso metodológico e os resultados da pesquisa são apresentados. Finalmente, apresentam-se as contribui-

ções do trabalho e algumas sugestões para novas pesquisas são oferecidas.

## **COMPETÊNCIA: REFLEXÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS**

Os estudos da competência costumam oscilar entre três diferentes perspectivas: a primeira delas, que tem suas origens na psicologia norte-americana, apresenta a competência profissional como um conjunto de atributos do indivíduo, relacionados com o alto desempenho (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982); a segunda, formulada a partir do debate sobre as ocupações e das críticas ao sistema de formação profissional no Reino Unido, define a competência a partir da análise funcional ou das atividades desempenhadas pelos indivíduos (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; LE DEIST; WINTERTON, 2005); a terceira, originada nos debates realizados na França, sobre os impactos das novas formas de trabalho no perfil dos trabalhadores, apresenta a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Essas três formas diferentes de abordar a competência humana no trabalho passaram a influenciar, em diferentes intensidades, os estudos sobre o tema e as práticas sociais e organizacionais de identificar, descrever e desenvolver competências. De maneira geral, prevalecem nesse campo aquelas abordagens, de cunho racionalista, que são representadas pelos modelos desenvolvidos nos Estados Unidos e no Reino Unido (SANDBERG, 2000; SANDBERG; DALL'ALBA, 2006; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Ao considerar a prevalência dessas perspectivas, esses autores expõem os pressupostos subjacentes às pesquisas que fornecem o arcabouço teórico-metodológico para entender a capacidade humana no trabalho. Esses pressupostos estão relacionados às crenças básicas desses pesquisadores e práticos, sobre a natureza da realidade e à forma como ela pode ser estudada. Nesse sentido, os estudos racionalistas revelam uma perspectiva de primeira ordem. Sob essa perspectiva, o fenômeno é estudado de *per se*. No caso da competência, elabora-se um conjunto de sentenças a respeito da pessoa (atributos individuais) ou da atividade por ela desempenhada (SANDBERG; TARGAMA, 2007; SANDBERG, 2000).

Adotam também uma epistemologia objetivista, assumindo que os significados sobre todos os objetos e entidades existem independentemente das operações mentais realizadas pelos indivíduos. Assume-se que há um significado objetivo em tudo o que existe à espera da descoberta dos indivíduos. Nessa perspectiva, os objetos existentes no mundo são percebidos como autoevidentes (SACCOL, 2009).

Essa epistemologia assume um mundo objetivo e conhecível "lá fora". Além disso, pressupõe a existência de atributos internos ao indivíduo independentes do contexto. Os pesquisadores tendem a descrever as atividades de trabalho como independentes dos trabalhadores que as realizam. A competência humana é descrita em duas entidades separadas: de um lado, é um conjunto de atributos do trabalhador e, de outro, é um conjunto de requisitos derivados das atividades de trabalho (SANDBERG, 2000).

O caminho escolhido pelos autores que

propõem pressupostos alternativos para o estudo da competência passa pela superação da visão dicotômica da realidade provocada, principalmente, pela racionalidade científica moderna nas ciências sociais que, artificialmente, separou sujeito e objeto. Passa por rejeitar o ideal científico de obter conhecimento objetivo e válido a respeito do mundo por meio da observação e análise distanciadas, que tem sido a força que dirigiu a ciência moderna na maior parte de sua história. Dessa perspectiva, hegemônica nos estudos da competência, a tarefa do pesquisador seria observar e representar teoricamente o mundo dos objetos a partir de um olhar de fora (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

Sandberg e Targama (2007) propõem o estudo da competência humana no trabalho a partir da categoria filosófica mundo da vida, elaborada inicialmente pelo fenomenólogo Edmund Gustav Albrecht Husserl (1859-1938). Nessa concepção, a pessoa e o mundo são indissociavelmente relacionados através da experiência vivida do mundo. Assim, o mundo humano nunca é um mundo em si mesmo; é sempre um mundo experienciado, sendo impossível separar sujeito e objeto.

Ao utilizar a categoria mundo da vida, Sandberg (2000) estudou a competência profissional utilizando a fenomenografia, que é uma forma de investigação utilizada inicialmente em pesquisas na área da educação no final dos anos 1970. O objetivo dos primeiros estudos fenomenográficos era compreender porque alguns alunos aprendiam melhor do que outros. Os resultados desses estudos apontaram para uma direção até então inexplorada: as concepções de aprender dos alunos influenciavam os resultados de sua aprendizagem.

Aqueles alunos que possuíam concepções mais profundas de aprender apresentaram compreensões mais complexas do que havia sido estudado (MARTON; SÄLJÖ, 1976; MARTON, 1981).

Sandberg (2000) pesquisou um grupo de engenheiros da Volvo, que trabalhavam com otimização motores. O objetivo desse autor era compreender porque alguns engenheiros eram mais competentes do que outros nessa atividade. Os resultados de sua pesquisa mostraram três diferentes concepções de otimização de motores. As evidências mostraram que aqueles engenheiros com concepções mais profundas de otimizar eram os mais competentes na realização de sua atividade. Uma das conclusões mais importantes dessa pesquisa foi constatar que a competência profissional está associada à concepção que os trabalhadores possuem de suas atividades.

Sob a perspectiva fenomenográfica, as concepções assumem um papel fundamental para o estudo da competência profissional. Contudo, é preciso deixar claro o significado que, aqui, é dado **às concepções**. Elas não são estruturas cognitivas ou modelos mentais que os indivíduos constroem em seu contato com o mundo. Para pensar em concepções, é preciso considerar que não existe uma linha divisória entre os mundos interior e exterior ao indivíduo. É necessário pensá-las como uma representação da relação entre o indivíduo e o mundo. Uma concepção, nesse sentido, é a maneira qualitativamente diferente que uma pessoa experiencia o mundo à sua volta (MARTON, 1981).

Se indivíduos com concepções mais profundas de sua realidade aprendem melhor (MARTON, 1981) e são mais competentes no trabalho (SANDBERG, 2000), é

**preciso compreender as** implicações disso para o desenvolvimento da competência. Isso significa mergulhar em um universo de possibilidades que a fenomenografia oferece para pesquisadores e profissionais envolvidos com pesquisas e processos organizacionais de intervenção de desenvolvimento profissional.

## **O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA À LUZ DA FENOMENOGRAFIA**

A pesquisa de Sandberg (2000) mostrou que as concepções que os indivíduos possuem de suas atividades são mais importantes para compreender sua competência do que a identificação dos atributos detidos por eles. Isso se dá porque são as concepções que formam e organizam o conjunto de atributos que vão ser colocados em jogo para o desempenho das atividades. Por exemplo, aqueles engenheiros da Volvo que concebiam seu trabalho como “otimizar qualidades distintas” do motor desenvolviam suas atividades a partir de testes separados de cada subconjunto. Em contrapartida, aqueles que concebiam a otimização como “otimizar qualidade interagindo” desenvolviam testes tanto das partes separadas do motor, quanto da interação entre essas partes. Esta última concepção foi considerada mais profunda que a anterior e os engenheiros que dela compartilhavam foram considerados, pelos pares e pelos gestores, como mais competentes.

Essa ideia traz um novo significado para a competência. Os atributos utilizados para realizar a atividade não seriam livres do contexto, mas situacionais. Mais especificamente, os atributos usados em uma atividade particular adquiririam sua dependência

do contexto através das formas que o indivíduo concebe, ou experiencia, essa mesma atividade. Nesse sentido, o próprio contexto assume diferentes significados para os indivíduos que o experienciam de maneiras distintas (SANDBERG, 2000).

Sob essa perspectiva, em um mesmo grupo, indivíduos desenvolveriam diferentes compreensões, ou concepções, de suas atividades laborais. Essas concepções é que definiriam quais atributos seriam mobilizados por eles em situações reais. Dependendo da concepção que o indivíduo tenha de sua atividade, um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e outros atributos seriam desenvolvidos e mantidos para o seu pleno desempenho (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006).

Portanto, identificar as diferentes concepções (ou formas de experienciar) que um indivíduo tem de sua atividade poderia ser uma tarefa mais fundamental para promover o desenvolvimento de competências do que a identificação de um conjunto de atributos. Sob esse ponto de vista, o desenvolvimento de competência deixaria de se restringir apenas à assimilação de determinados conteúdos que, supostamente, ajudariam os indivíduos a desenvolver certos atributos (conhecimentos, habilidades, atitudes), mas estaria ligado fundamentalmente às transformações de suas concepções sobre a atividade (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006).

Os programas de desenvolvimento deveriam ter como foco principal a transformação das concepções que os indivíduos possuem de seu trabalho. Isso porque as pessoas agem de acordo com sua compreensão do mundo. Sua ação não é considerada uma variável dependente do contexto, ou seja, não é determinada somente

pela situação que está enfrentando. Ao contrário, as pessoas agem a partir da sua interpretação e compreensão da situação. Por isso, transformar as concepções que os indivíduos têm de suas atividades assume um papel importante para o desenvolvimento da competência (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

## **O EMPREENDEDORISMO E A COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA**

O campo escolhido para a realização desse estudo sobre a competência, utilizando a abordagem fenomenográfica, foi o empreendedorismo. Essa escolha foi determinada pela importância que o movimento empreendedor assumiu nas diversas esferas da sociedade. Algumas razões têm sido dadas para legitimar a engrenagem que impulsionou esse movimento. Em um contexto de reestruturação produtiva, a redução drástica de postos de trabalho gerou um número crescente de pessoas iniciando seu próprio negócio, um fenômeno que costuma ser denominado de empreendedorismo de necessidade (DORNELAS, 2002). Existe a crença de que, em um mundo cada vez mais globalizado, o espírito empreendedor, gerador de inovação, seria capaz de trazer vantagem competitiva para empresas, regiões e nações (MOURDOUKOUTAS; PAPANITRIU, 2002). O empreendedorismo também é entendido como um instrumento de minimização da pobreza e de geração de renda (NDABENI, 2008) ou mesmo como uma força para criar um mundo melhor (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

No centro desse movimento, reside a crença de que é preciso desenvolver competências empreendedoras nos indivíduos como forma de reduzir as altas taxas de

mortalidade dos negócios. Nesse contexto, muitos órgãos de apoio ao empreendedorismo, entre os quais se destacam as incubadoras, têm buscado oferecer um ambiente capaz de nutrir os novos negócios durante os seus primeiros anos. Essas instituições oferecem aos empreendedores nascentes uma estrutura física de suporte aos novos negócios, propiciam a transferência de tecnologias e o desenvolvimento de inovações, o que acaba por favorecer o crescimento econômico local e regional (PHILLIPS, 2002). Além disso, podem oferecer suporte para o planejamento de novos negócios, acesso a recursos financeiros, a parceiros e também a outros empreendedores (HANNON; CHAPLIN, 2003).

Em relação à competência empreendedora, as pesquisas evidenciam a prevalência das abordagens racionalistas, discutidas anteriormente. Por exemplo, fundamentados nos estudos de Boyatzis (1982), para quem as competências são atributos individuais que possibilitam o alto desempenho, Man e Lau (2000) criaram uma categorização das competências dos empreendedores (competências de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento). A categorização desses autores tem sido vastamente replicada por autores brasileiros nos estudos da competência dos empreendedores em diferentes contextos (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2003; MELLO; LEÃO; PAIVA JR., 2006; MELLO; FONSÊCA; PAIVA JR., 2007; TEIXEIRA; HONMA, 2009).

A partir de uma visão evolucionária das competências empreendedoras, Rasmusen, Mosey e Wright (2011) estudaram a criação e desenvolvimento de quatro *spin-offs* em universidades do Reino Unido e Noruega. Para esses autores, a competên-

cia é a capacidade de realizar algo utilizando um conjunto de recursos materiais e imateriais. Identificaram o desenvolvimento, ao longo do tempo, das seguintes competências necessárias ao sucesso dos negócios nascentes: (a) O refinamento das oportunidades, pois embora a identificação das oportunidades tenha sido baseada em pesquisas acadêmicas para a criação dos novos negócios, os indivíduos tiveram que adquirir e desenvolver algumas competências relacionadas ao mercado. Assim, a identificação e aproveitamento das oportunidades de negócio foram refinados ao longo do tempo; (b) Habilidade para adquirir e combinar recursos para sustentar o processo de criação do novo negócio. Essa competência tem uma relação estreita com a construção de credibilidade para atrair investimentos; (c) A competência de patrocinar, ou liderar, os processos de criação da nova empresa. Essa competência depende do comprometimento pessoal com as demandas e desafios para consolidar o empreendimento.

Sob essas abordagens, a educação e a formação empreendedora fundamentam-se predominantemente na transmissão de conhecimentos teóricos e especializados e de um aparato técnico-gerencial, que vai da elaboração de planos de negócio às funções tradicionais de uma empresa (finanças, *marketing*, recursos humanos). Para tornar-se um empreendedor mais competente, o indivíduo deve apropriar-se desse conjunto de conhecimentos consagrados no campo do empreendedorismo. O papel dos centros formadores passa a ser transmitir esses conteúdos para os empreendedores nascentes. Esse modelo tem sido criticado por alguns autores, que defendem uma formação empreendedora baseada na

experiência. Além do desenvolvimento da cognição, defendem o desenvolvimento de habilidades técnicas e sociais (GRAY; KIRKWOOD, 2010).

Harmeling e Saravasthy (2013) apontam para a necessidade de focalizar as contingências na formação dos novos empreendedores. Para esses autores, a educação empreendedora deveria se afastar cada vez mais do quadro funcional ligado à educação gerencial. Além disso, criticam a supervalorização dos planos de negócio com fundamento da formação empreendedora, pois tende a levar os formadores a ignorar os aspectos contingenciais do processo empreendedor, tendendo a considerá-lo como linear. Assim, as maneiras como os empreendedores lidam com os eventos inesperados deveriam assumir grande importância para os que estudam e ensinam o empreendedorismo.

Sob essas perspectivas de desenvolvimento, deve-se questionar se a transmissão de conteúdos consagrados, a experiência e o foco nas contingências são suficientes para desenvolver a competência empreendedora. Do ponto de vista fenomenográfico, questiona-se: como as concepções de empreender podem contribuir para o desenvolvimento dos empreendedores nascentes?

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Essa pesquisa foi realizada utilizando a fenomenografia, uma metodologia pouco conhecida no Brasil, cujo foco é o mapeamento das diferentes concepções em que determinado fenômeno é vivenciado. O objeto de estudo da fenomenografia não é o fenômeno em si, nem as estruturas cognitivas dos indivíduos. O foco da atenção é

a relação entre os sujeitos e tal fenômeno (BOWDEN, 2005; MARTON, 1981).

Ao tomar como objeto de estudo a relação entre os sujeitos e o fenômeno, a fenomenografia focaliza a experiência desses sujeitos. Ao manter esse foco, assume que “a experiência é relacional, não é puramente objetiva, independente da pessoa, nem puramente subjetiva, independente do mundo” (MANN; DALL’ALBA; RADCLIFFE, 2007, p. 6, tradução nossa).

Essa forma de abordar o fenômeno classifica este estudo dentro do paradigma qualitativo de pesquisa, cuja característica central é a prioridade dada à perspectiva daqueles que estão sendo estudados, mais do que sobre as preocupações prévias do pesquisador ou sobre um modelo teórico específico (BRYMAN, 2000).

Os sujeitos de pesquisa foram os participantes de um programa de pré-incubação de negócios de uma grande universidade situada em São Paulo, caracterizados no

Quadro I, a seguir. Esse programa é ligado ao Núcleo de inovação e Tecnologia da universidade e tem como objetivo principal fomentar o empreendedorismo e a inovação tecnológica na instituição. Quando o estudo foi realizado, esse programa abrigava nove projetos em fase de pré-incubação. O período de pré-incubação tem a duração de um ano e, após essa etapa, aqueles projetos que mostram viabilidade de se transformarem em empresas, podem abrigar-se na incubadora por mais dois anos, tornando-se empresas residentes.

A opção pelos pré-incubados deveu-se à característica dos estudos fenomenográficos, que é estudar concepções de um grupo de indivíduos que vivencie o mesmo fenômeno (MARTON, 1994). Seguindo essa orientação, optou-se por um grupo que estivesse vivenciando a primeira experiência de empreender um negócio em um ambiente voltado para o apoio e facilitação dessas iniciativas.

**QUADRO 1 – Sujeitos de pesquisa**

Sujeito	Idade	Gênero	Formação/Status	Setor da Empresa	Total de sócios
E1	27	F	Publicidade (concluído)	Cultura	2
E2	27	M	Administração (concluído)	Mídia Digital	3
E3	24	M	Engenharia Civil (a concluir)	Construção Civil	2
E4	22	M	Arquitetura (concluído)	Construção Civil	3
E5	24	M	Arquitetura (concluído)	Construção Civil	3
E6	25	M	Engenharia Civil (concluído)	Construção Civil	2
E7	29	M	Engenharia de Produção (concluído)	Industrial	2
E8	23	M	Desenho Industrial (concluído)	Moda e Design	3
E9	23	M	Nutrição (a concluir)	Serviços de Saúde	1
E10	22	F	Publicidade (a concluir)	Comunicação	1
E11	21	F	Nutrição (a concluir)	Serviços de Saúde	1
E12	29	M	Arquitetura (concluído)	Construção Civil	3
E13	24	M	Desenho Industrial (concluído)	Comunicação	1
E14	22	M	Desenho Industrial (concluído)	Moda e Design	3

Fonte: Elaborado pelos autores

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, cujo objetivo principal é revelar as experiências dos entrevistados do fenômeno que está sendo estudado. Esse propósito é fundamental, pois o que se busca é a maneira peculiar que o entrevistado experiencia o fenômeno e não suas teorias esposadas sobre ele (MARTON, 1994).

Foram realizadas duas rodadas de entrevistas: (1) no início do processo, quando os participantes tiveram seus planos de negócio selecionados e começaram no programa de pré-incubação. Essa rodada de entrevistas ocorreu durante o segundo mês do programa; (2) no final do processo, ou seja, dez meses após a primeira rodada de entrevistas, quando os participantes apresentaram seus projetos finais para avaliação dos responsáveis por selecionar aqueles que teriam seus negócios incubados.

Antes da primeira rodada, foram realizadas duas entrevistas-piloto com dois empreendedores que tinham empresas incubadas. Essas entrevistas serviram para aprimorar a técnica do entrevistador nessa modalidade de entrevista. Destaca-se, aqui, a dificuldade de manter o foco constante na experiência dos indivíduos e não em suas percepções ou opiniões sobre empreendedorismo. Além disso, essas entrevistas serviram para avaliar o roteiro proposto, conforme proposto pela fenomenógrafa Åkerlind (2005).

Embora aprimorar a técnica do entrevistador e testar o roteiro sejam passos importantes em qualquer pesquisa qualitativa, tornam-se ainda mais fundamentais na fenomenografia. Nesses estudos, para focalizar a experiência dos entrevistados, os roteiros são reduzidos, seguidos de questões *follow up* (BOWDEN, 2005).

Nesta pesquisa, o roteiro restringiu-se às seguintes questões: (1) baseado em sua experiência até aqui, o que significa para você ser um empreendedor? (2) você pode me dar exemplos concretos do que você faz como um empreendedor?

As entrevistas foram gravadas, transcritas e os dados foram analisados utilizando-se o processo fenomenográfico de análise, cujo objetivo principal é a construção de “categorias de descrição”, ou seja, o mapeamento das concepções de empreender dos participantes. É importante ressaltar que o processo para se chegar às categorias de descrição é completamente diferente daqueles empreendidos em análises de conteúdo para identificar categorias ou temas. Como será visto na apresentação dos dados, as categorias de descrição são as maneiras qualitativamente diferentes que os indivíduos experienciam determinados fenômenos (MARTON, 1981).

Além de mapear as diferentes concepções de empreender na forma de categorias de descrição, um estudo fenomenográfico tem também o objetivo de ordená-las hierarquicamente, definindo, assim, o “espaço de resultados” do fenômeno. As diferentes formas de vivenciar o empreender (concepções) representam capacidades diferentes para lidar com esse fenômeno. Como algumas formas de vivenciar um fenômeno são mais eficientes do que outras em relação a algum critério dado, pode-se estabelecer uma hierarquia das categorias de descrição (MARTON, 1981, 1994; BOWDEN, 2005).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse tópico é destinado à apresentação das diferentes concepções do fenômeno empreender entre os participantes do pro-

grama de pré-incubação estudado. Nesse ponto, é importante lembrar que uma concepção não é vista como limitada a um conteúdo cognitivo. Uma concepção é uma forma específica e peculiar com que um dado fenômeno pode ser experienciado por indivíduos ou grupos. Nesse sentido, uma concepção está inserida em uma prática intersubjetiva e dinâmica que integra saber, agir e ser (DALL'ALBA; SANDBERG, 2006).

Isso significa que as concepções de empreender apresentadas aqui não são um conjunto de atributos dos empreendedores, à semelhança dos estudos sobre competência apresentados anteriormente (MAN; LAU, 2000; PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2003). Também não são estilos cognitivos, ou diferenças individuais está-

veis na preferência nas formas de obter, organizar e utilizar informações para a tomada de decisões, à semelhança do estudo com dirigentes de pequenas empresas, realizado por Gimenez (1998). Ainda, o conjunto de concepções de empreender não deve ser confundido com uma tipologia de empreendedores, ou estilos de empreender, à semelhança daquela oferecida por Fillion (1999). Esses estudos, de natureza racionalista, pressupõem um conjunto de características, detidas pelos indivíduos, de maneira independente do contexto.

A análise fenomenográfica da primeira rodada das entrevistas revelou três diferentes concepções de empreender, que são apresentadas de forma resumida no Quadro 2, a seguir.

**QUADRO 2 – Concepções de empreender**

Concepção	Sujeito	Total (%)
<b>(1) Empreender como exercício da profissão:</b> empreender é compreendido como uma atividade autônoma exercida dentro dos limites da profissão.	E4, E7, E9, E10 e E11	35
<b>(2) Empreender como uma atividade econômica:</b> empreender é compreendido como uma atividade autônoma, cujo propósito é prover necessidades e desejos econômicos individuais.	E2, E5, E12 e E13	30
<b>(3) Empreender como uma atividade econômica de impacto social:</b> empreender é compreendido como uma atividade autônoma, cujo propósito é prover necessidades econômicas individuais e realizações sociais relevantes.	E1, E3, E6, E8 e E14	35

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 1 representa também o espaço de resultados em que as concepções 1, 2 e 3 são apresentadas hierarquicamente. Isso significa dizer que a Concepção 3 é mais profunda do que a Concepção 2, que é mais profunda do que a Concepção 1. Essa hierarquização foi realizada segundo dois critérios. O primeiro foi a incorporação, isto é, uma concepção mais profunda deve incorporar as mais superficiais. Nesse caso, os indivíduos que partilharam da Concepção 3 também compreenderam o empreender como uma atividade autônoma ligada às suas profissões (Concepção 1) e também fora delas (Concepção 2). A

incorporação é o critério mais utilizado pelos fenomenógrafos para estabelecer o espaço de resultados (ÅKERLIND, 2008).

Além da incorporação, a hierarquização das concepções de empreender atendeu a um critério axiológico. Acredita-se que um estudo interpretativo não é livre de valores. Apesar de protegidos em um ambiente de pré-incubação, as empresas nascentes resultantes dos projetos selecionados não operam no vácuo. Ao contrário, começam a funcionar em uma sociedade complexa, em que muitos interesses se opõem e se complementam. Esses novos negócios nascem em uma sociedade de risco (BECK,

2007), cuja fase de desenvolvimento impõe riscos sociais, ambientais, econômicos e políticos, que assumem proporções que escapam à alçada das instituições de controle e de proteção da sociedade. Nesse contexto de risco, à semelhança do que propõe Romeiro (2001), acredita-se ser necessária uma compreensão mais abrangente da economia. Por isso, as concepções mais profundas de empreender são aquelas que concebem empresas como organizações sustentáveis, ou seja, aquelas que conjugam a eficiência econômica e o respeito às questões socioambientais.

Os entrevistados, que manifestaram a **Concepção I**, tenderam a considerar a atividade empreendedora como uma extensão de suas profissões. Sua atenção se voltou para os aspectos do empreender que permitiram o exercício daquilo que acreditavam fazer parte de suas atribuições profissionais. Suas identidades ocupacionais pareceram dirigir seu foco de atenção para certas ações, em detrimento de outras. Em função disso, esses indivíduos demonstraram certa resistência em desempenhar determinadas atividades importantes para transformarem seus projetos em negócios.

A fala de um dos entrevistados representa bem essa concepção de empreender:

Assim, sentamos nós três e fazemos croquis, desenhos da planta, perspectivas e daí o que a gente discute, eu levo para o computador e faço o projeto. Às vezes, alguma coisa não se encaixa, eu arrumo e com o trabalho pronto a gente leva para o cliente para discutir se é aquilo mesmo, se precisa mudar alguma coisa, algum ambiente, alguma parede, esse tipo de coisa. [...] Não gosto da parte administrativa da obra. De ter que

comprar material, de ter que ligar para um monte de pessoas, um monte de parceiros, um monte de lojas de material e aí conseguir fazer na data certa. Nisso é que eu tenho mais dificuldade, é um negócio que eu acho meio chato. Ficar pressionando, ligando. Então, é uma parte que eu prefiro não lidar, eu prefiro que os outros sócios façam. [...] Eu lido mais mesmo é com *softwares* para o projeto e falo com os clientes para ver as necessidades deles. (E4)

Esse entrevistado é o arquiteto responsável, junto com dois sócios, pelo projeto de uma empresa de prestação de serviços de arquitetura para a classe C. Em sua concepção, o empreender aparece como uma ação de desenvolvimento de projetos arquitetônicos que atendessem às expectativas dos clientes. Seu foco passou a ser definir as necessidades dos clientes, discutir croquis com seus sócios e desenvolver os projetos no computador. Ao mesmo tempo em que essa concepção dirigiu suas escolhas e ações dentro do empreendimento, o afastou de outras atividades necessárias à perenidade do próprio negócio, que consistiam não apenas na elaboração de projetos, mas também na execução da obra. Isso ficou claro em diversos trechos da entrevista. Por exemplo, o entrevistado reconheceu ser necessário desempenhar diversas atividades para alavancar a empresa. Porém, deixou para os sócios determinadas tarefas que classificou de “chatas”: fazer contato com parceiros, realizar pedidos de materiais junto aos fornecedores, cobrar prazos dos terceiros na execução das obras. Ele entendeu que sua parte no empreendimento era lidar com *softwares* para elaboração de projetos que atendes-

sem às necessidades dos clientes. Enfim, ser um empreendedor seria continuar sendo um arquiteto.

Os entrevistados, que manifestaram a **Concepção 2**, tenderam a considerar o empreender como uma atividade profissional autônoma, destinada a prover suas necessidades e desejos econômicos presentes e futuros. O foco de sua atenção foi o aproveitamento de uma oportunidade para realizar negócios. Isso os fez não se prenderem apenas a um empreendimento, mas manterem certo grau de abertura para novas possibilidades de negócio. Diferentemente da concepção anterior, os indivíduos que compartilharam essa compreensão não demonstram qualquer resistência em se envolverem com atividades que estão fora do escopo de sua profissão. Ao contrário, lançaram-se em diferentes atividades, a despeito das dificuldades que estas lhes impuseram.

Um dos entrevistados (E2), formado em Administração e responsável por uma empresa de mídia digital, seguiu o caminho do empreendedorismo como uma maneira de aumentar seu patrimônio pessoal. O bem-estar financeiro experimentado por seus colegas de curso que ingressaram em grandes empresas passou a funcionar como um estímulo para ele se envolver mais com o processo de identificar oportunidades de negócio. Isso o levou a começar um negócio de vendas na internet e, após conhecer seus sócios atuais, ingressou no programa com uma empresa de mídia digital. Apesar de participar dessa empresa, que possui um foco específico, o entrevistado mantém um tipo de inquietação que se manifesta pelo desejo de abertura de novos negócios. Essa abertura dá a ele uma predisposição para aprender coisas novas.

Eu montei um negócio na internet, começou a vender bem e ao mesmo tempo eu não conseguia entrar em uma empresa grande, só tinha feito estágio em empresa pequena. [...] Aí eu tomei a decisão: não vou correr mais atrás, vou abrir um negócio mesmo. [...] E também tem aquela parte do desafio interno. Putz, todo mundo está fazendo alguma coisa e eu estou aqui ainda engatinhando, entendeu? Tenho amigos da universidade, trabalhando com empregos excelentes já, e eu ainda estou na... [...] Já estou indo para o sexto ano e eu acho que oito anos é um prazo excelente para, sei lá, ser milionário antes dos trinta, entendeu? Não que eu precise ter um milhão de reais na minha conta, mas pelo menos fazer parte de uma empresa em que a minha participação valha um milhão, entendeu? [...] Não tem uma receita assim para que a gente faça, as coisas vão meio que acontecendo, só que é engraçado como a gente está sempre na hora certa e no lugar certo. A gente fica pensando que novos negócios podem entrar no produto que a gente já tem? (E2)

Os entrevistados, que manifestam a **Concepção 3**, também tenderam a considerar o empreender como uma atividade profissional autônoma, destinada a prover suas necessidades e desejos econômicos futuros. Porém, ao contrário daqueles que compartilharam a concepção anterior, cujo esforço se dirigiu às atividades geradoras de patrimônio próprio, os sujeitos que manifestaram essa compreensão de empreender direcionaram sua atenção para questões que envolveram algum tipo de impacto social. Seu foco abrangeu, de ma-

neira significativa e acentuada, o desejo de transformar a sociedade à sua volta. Para os que partilharam essa concepção, as empresas que procuraram montar ou dirigir deveriam desempenhar um papel que va além de sua função econômica.

A fala de um dos entrevistados ajuda a compreender essa concepção:

Eu comecei a fazer o projeto das casas, bolar o condomínio para ver se aquilo era possível. Depois que eu vi que era possível eu comecei a trabalhar com os custos, ver o retorno, o meu ponto de equilíbrio e em quanto tempo eu vou atingi-lo. [...] Então, dentro do condomínio, além de eu criar as facilidades eu criei um programa social, programa ambiental. O morador não vai ser obrigado, mas o ambiente vai fazer com que ele tenha que se adaptar. [...] Esse condomínio é só uma desculpa, ele é a pontinha do *iceberg* para toda uma reformulação da infraestrutura das cidades do interior. [...] Eu, nas conversas iniciais com a prefeitura, eu peguei um mapa da cidade criei uma linha viária de ônibus para gerar emprego para o pessoal da van, o estudante vai pagar o bilhete e esse dinheiro não vêm nada para mim, esse dinheiro vai ficar com o pessoal. Oferecemos também um sistema de empregada *pay-per-use*: olha, se você quiser uma empregada, você acerta direto com ela. Então é gerar emprego na cidade, melhorar a infraestrutura. [...] O conceito do estudante está formado, isso aí é só uma desculpa para a gente transformar o micro no macro. (E3)

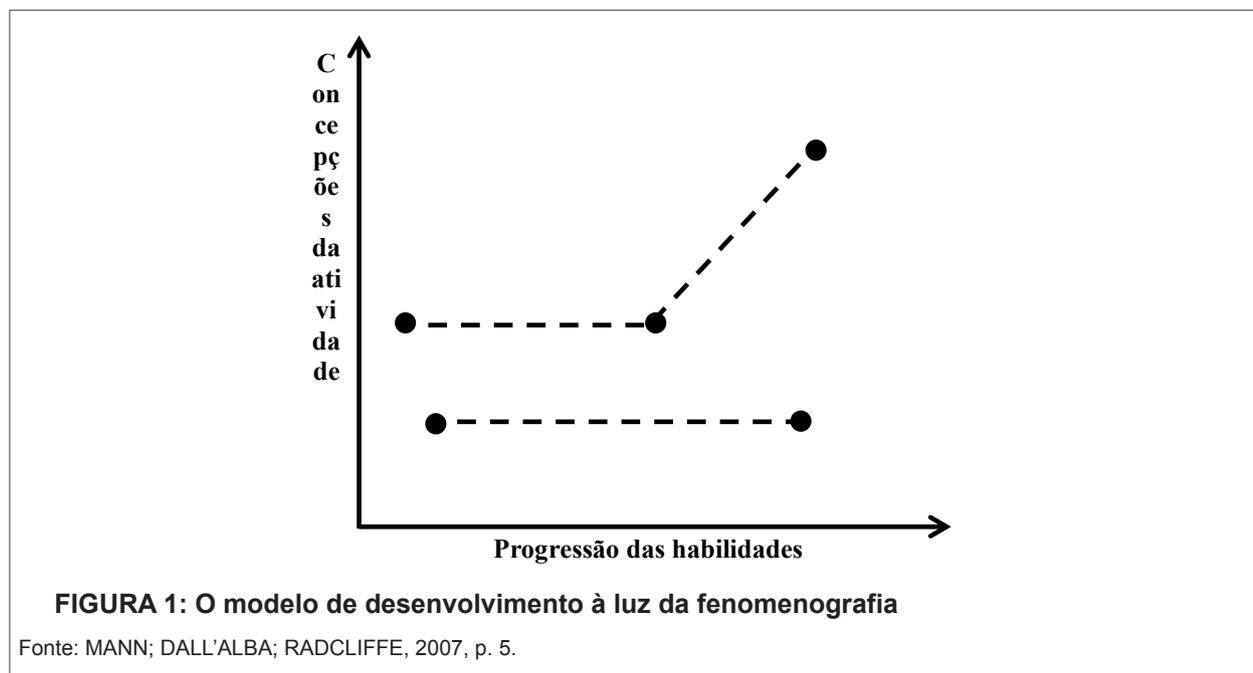
Esse entrevistado é um estudante de Engenharia Civil e responsável pelo proje-

to de um condomínio para estudantes em uma cidade do interior de São Paulo. À semelhança dos entrevistados que compartilham da concepção anterior, esse jovem também começou sua empresa com a ideia de obter retornos econômicos individuais. Contudo, seu foco ultrapassou essa visão puramente individual para o negócio. Ele manteve dois aspectos focalizados em sua experiência de empreender que mostraram sua necessidade de gerar um impacto social. O primeiro aspecto são os próprios estudantes, moradores do condomínio. Ele visualizou um tipo de ligação com esses clientes que excede a relação comercial. Seu objetivo é influenciar na formação de uma consciência cidadã desses estudantes, a partir de programas socioambientais. Sua ideia é criar um ambiente capaz de promover uma consciência socioambiental nos condôminos. Essa ideia se fundamenta em sua crença de que o ambiente pode transformar o indivíduo. O segundo aspecto está relacionado ao desejo de que o condomínio impacte o entorno a partir de uma espécie de efeito dominó. Ele acredita que a comunidade ao redor do empreendimento pode ser beneficiada de diversas formas. Em seus planos, o trânsito de muitas pessoas no local provocará mudanças na infraestrutura e no transporte viário. As facilidades oferecidas pelo condomínio, tais como o sistema de empregadas *pay-per-use* ajudará na criação de empregos. Esse desejo de transformar a infraestrutura da cidade o levou a apresentar o projeto para o prefeito de duas cidades do interior, a fim de definir em qual delas o condomínio seria construído.

A Figura 1, a seguir, mostra as maneiras distintas que os fenomenógrafos concebem o desenvolvimento de competências. Esse

modelo pode ser utilizado para interpretar a experiência dos participantes da pesquisa e como ocorreu o desenvolvimento de

sua competência empreendedora durante o período em que tiveram seus projetos pré-incubados.



Esse modelo apresenta algumas possíveis trajetórias de desenvolvimento. O eixo horizontal mostra a progressão das habilidades que, no caso em estudo nesta pesquisa, pode se desenvolver um plano de negócios ou prospectar investidores para o projeto. Essas habilidades permitem aos novos empreendedores agir efetivamente na prática. Essa progressão também pode estar relacionada ao aumento da experiência do indivíduo. O eixo vertical representa as maneiras qualitativamente diferentes em que a prática particular é compreendida e executada.

A partir desse modelo, a aprendizagem é vista como um mover-se ao longo desses dois eixos dentro do contexto de uma atividade específica. Isso pode significar: (i) mover-se de uma maneira menos compreensiva para uma mais compreensiva de experienciar determinados aspectos da prática (eixo vertical), enquanto integra as

habilidades correntes (eixo horizontal) dentro de uma nova forma de experienciar; (ii) desenvolver níveis mais avançados de habilidades, enquanto os integra dentro de uma forma existente de experienciar; (iii) uma combinação de ambos, isto é, desenvolver habilidades mais avançadas e maneiras mais compreensivas de experienciar sua atividade (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007).

Para analisar o processo de desenvolvimento da competência empreendedora dos participantes da pesquisa, apresenta-se o Quadro 3, a seguir. Na coluna “concepção inicial”, são apresentadas as concepções de empreender dos sujeitos de pesquisa, construídas a partir da primeira rodada de entrevistas. A coluna “concepção final” mostra as concepções construídas a partir das entrevistas realizadas no final do programa de pré-incubação, quando os entrevistados tiveram de entregar seus planos de negócio definitivos.

**QUADRO 3 – Desenvolvimento da competência empreendedora**

Projeto	Negócio	Sujeito	Concepção Inicial	Concepção Final	Resultado
CC1	Serviços de arquitetura para a classe C	E4	(1)	(1)	Empresa criada e convidada para a fase de incubação
		E5	(2)	(2)	
		E12	(2)	(2)	
CC2	Serviço de moradia para estudantes (condomínio)	E3	(3)	(3)	Empresa criada e convidada para a fase de incubação
		E6	(3)	(3)	
CC3	Fábrica de tijolos ecológicos	E7	(1)	-	Projeto abortado
CM1	Serviços de comunicação <i>online</i>	E10	(1)	(1)	Projeto abortado
CM2	Serviços de mediação empresas/ <i>designers</i>	E13	(2)	(2)	Projeto abortado
VS1	Venda de camisetas e estampas artesanais	E8	(3)	(3)	Empresa criada e convidada para a fase de incubação
		E14	(3)	(3)	
NT1	Software livre para informações nutricionais	E9	(1)	(1)	Projeto abortado
NT2	Site para informações nutricionais a gestantes	E11	(1)	(1)	Projeto abortado
Concepção (1): Empreender como exercício da profissão Concepção (2): Empreender como uma atividade econômica Concepção (3): Empreender como uma atividade econômica de impacto social					

Fonte: Elaborado pelos autores

O que há de significativo é a constatação de que não houve mudança na concepção de empreender desses jovens durante todo o processo de pré-incubação. Isso não significa dizer que não houve aprendizagens de novos conhecimentos e habilidades. A questão é que essas aprendizagens ocorreram dentro das concepções já existentes.

Antes de iniciar o processo de entrevistas e mapeamento das concepções de empreender, alguma mudança nessas concepções era esperada, pois determinadas experiências vividas poderiam provocar, por si mesmas, reflexões que levassem a novas maneiras de experienciar o empreendedorismo. Contudo, isso não ocorreu. O desenvolvimento se deu dentro das mesmas concepções que os indivíduos já possuíam. Isso significa que a participação em um programa de pré-incubação que prevê a transmissão de conteúdos e a experiência no campo não assegura a mudan-

ça de concepções mais superficiais para concepções mais profundas.

O Quadro 3 também sugere uma relação entre as concepções e os resultados obtidos no final do programa de pré-incubação. Aqueles indivíduos com concepções mais profundas de empreender desenvolveram competências mais adequadas aos desafios enfrentados no programa de pré-incubação. É possível também perceber que os indivíduos que compartilharam da Concepção I não obtiveram o resultado desejado, exceto o que se associou com dois indivíduos com concepção mais profunda (Projeto CCI).

## CONCLUSÕES

As evidências desse estudo mostraram que o empreender pode ser experienciado de diferentes formas por indivíduos de um grupo. No grupo estudado, foram encontradas três diferentes concepções empreender: (I) como uma extensão da profissão;

(2) como uma atividade econômica; (3) como uma atividade econômica de impacto social. Esses achados contribuem para o campo teórico do empreendedorismo e da fenomenografia. No primeiro caso, as concepções ajudam a iluminar o fenômeno da competência empreendedora ao mostrar determinados aspectos ausentes nos estudos desse campo que, geralmente, se concentram nas características individuais dos empreendedores ou nas circunstâncias em que suas ações ocorrem. As diferentes concepções de empreender apontam para diferentes formas de ser empreendedor. No segundo caso, essas evidências fortalecem o pressuposto fenomenográfico de que o mesmo fenômeno é vivenciado de maneiras diferentes pelos indivíduos, pois os resultados apontam na direção daqueles encontrados na área da Educação (MARTON, 1981) e em ambiente organizacional (SANDBERG, 2000).

Os achados deste estudo também mostraram que os indivíduos que compartilham de concepções de empreender mais profundas desenvolveram sua competência em níveis mais profundos do que aqueles com concepções mais superficiais. Os critérios utilizados para sustentar essa conclusão foram baseados em dois fatores. No primeiro, foi analisado como cada concepção influenciou a aprendizagem e o desenvolvimento da competência. Nesse sentido, mostrou-se que as diferentes concepções de empreender conduziram a diferentes estratégias de ação e de aprendizagem. Quanto ao segundo fator, o resultado foi considerado o quanto as novas aprendizagens e as ações delas decorrentes ajudaram a atingir o objetivo do programa de pré-incubação. Aqueles indivíduos que partilhavam da Concepção 1, ao restringirem

suas possibilidades de aprendizagem, não obtiveram sucesso em seu empreendimento e não atingiram seus objetivos de terem seus projetos de negócio incubados.

Essas evidências mostram que as concepções impactam de diferentes formas o desenvolvimento da competência dos indivíduos, limitando ou ampliando seu escopo de aprendizagem. Em outras palavras, as concepções de empreender constituíram a competência desses indivíduos, pois foram elas que ajudaram a formar e organizar os atributos que eles buscaram aprender e colocar em jogo para desempenhar suas atividades.

Com base nesses achados, sugere-se que os empreendedores nascentes, que partilham das concepções de empreender 2 e 3, ampliam sua possibilidade de serem mais bem sucedidos em projetos de novos negócios, em ambientes de incubação. Isso ocorre porque indivíduos que partilham dessas concepções tendem a não limitar suas ações e aprendizagens às fronteiras de suas profissões.

O fato de indivíduos passarem por um programa de pré-incubação e não apresentarem mudanças em suas concepções de empreender incita uma importante reflexão sobre os programas convencionais de formação nos diversos centros de estímulo e fomento ao empreendedorismo espalhados pelo país. As intervenções utilizadas dentro desses programas convencionais se mostram insuficientes para transformar concepções superficiais de empreender em concepções mais profundas. A formação dentro desses programas poderia ser mais efetiva se seus responsáveis se apropriassem da fenomenografia para mapear as concepções de empreender dos participantes e investissem em intervenções que focalizassem a mudança de concepções mais superficiais para aquelas mais profundas.

Finalmente, este estudo permite também um novo olhar sobre o próprio conceito da competência individual. Em sua maioria, os estudos brasileiros nesse campo costumam adotar o conceito de Fleury e Fleury (2001, p. 188), para quem a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

À luz desta pesquisa, é possível afirmar que esse “saber agir” é mediado pelas concepções que os indivíduos possuem de suas atividades. A aprendizagem e as ações

realizadas pelos indivíduos ocorrem em função de suas concepções. Nesse sentido, o saber agir depende de como os indivíduos concebem suas atividades dentro de um contexto específico de trabalho.

Novas pesquisas fenomenográficas podem ser conduzidas com grupos que possuam empresas incubadas, com novos empreendedores que estão criando negócios fora desse ambiente, com empreendedores de um mesmo setor em diferentes regiões e com empreendedores que possuam negócios já amadurecidos. Isso possibilitaria a identificação de outras concepções de empreender e, assim, ampliar o espaço de resultados desse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ÅKERLIND, G. S.; BOWDEN, J.; GREEN, P. Learning to do phenomenography: a reflective discussion. In: BOWDEN, J. A.; GREEN, P. (Org.). **Doing developmental phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005.
- ÅKERLIND, G. S. A phenomenographic approach to developing academics' understanding of the nature of teaching and learning. **Teaching in Higher Education**, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 633-644, 2008.
- BECK, U. *World at risk*. Cambridge: Polity Press: 2007.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BOWDEN, J. A. Reflections on the phenomenographic team research process. In: BOWDEN, J. A.; GREEN, P. (Org.). **Doing developmental phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 2000.
- BURGOYNE, J. G. The competence movement: issues, stakeholders and prospects. **Personnel Review**, [S.l.], v. 22, n. 6, 1993.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, [S.l.], v. 20, n. 5, 1996.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, 1993.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 183-196, 2001. Edição Especial,
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, 1998.
- GRAY, B. J.; KIRKWOOD, J. Issues in experiential entrepreneurship education: introduction to the special edition. **International Review of Entrepreneurship**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 3-18, 2010.
- HANNON, P.; CHAPLIN, P. Are incubators good for business? Understanding incubation practice – the challenges for policy. **Environment and Planning C: Government and Policy**, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 861-881, 2003.
- HARMEILING, S. S.; SARASVATHY, S. D. When Contingency Is a Resource: Educating Entrepreneurs in the Balkans, the Bronx, and Beyond. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 37, p. 713-744, 2013.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource development international**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- MAN, T. W.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of small business owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprise Culture**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MANN, L.; DALL'ALBA, G.; RADCLIFFE, G. Using phenomenography to investigate different ways of experiencing sustainable design. In: AMERICAN SOCIETY FOR ENGINEERING EDUCATION ANNUAL CONFERENCE, 2007, Hawaii. **Anais... Hawaii: ASEE**, 2007.
- MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On qualitative differences in learning I: outcome and process. **British Journal of Educational Psychology**, [S.l.], v. 26, p. 115-127, 1976.
- MARTON, F. Phenomenography: describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**, [S.l.], v. 10, p. 177-200, 1981.
- MARTON, F. Phenomenography. In: TORSTEN, H.; NEVILLE, P. **The International Encyclopedia of Education**. 2. ed. [S.l.]: Pergamon, 1994. v. 8,
- MCKENNA, S. Storytelling and "real" management competence. **Journal of Workplace Learning**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 95-104, 1999.
- MCCLELLAND, D.; BURNHAM, D. H. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 54, n. 2, p. 100-110, 1976.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JR., F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.
- MELLO, S. C. B.; FONSÊCA, F. R. B.; PAIVA JR., F. G. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 50-76, 2007.

- MOURDOUKOUTAS, P.; PAPADIMITRIOU, S. **Nurturing entrepreneurship: institutions and policies**. London: Quorum Books, 2002.
- NDABENI, L. L. The contribution of business incubators and technology stations to small enterprise development in South Africa, **Development Southern Africa**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 259-268, 2008.
- PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. S.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEGEP, 2003.
- PAIVA JR., F. G.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F.; ALVES, V. S. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.
- PHILLIPS, R. G. Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? **Technology and society**, [S. l.], v. 24, p. 299-316, 2002.
- RASMUSSEN, E.; MOSEY, S.; WRIGHT, M. The evolution of entrepreneurial competencies: a longitudinal study of university spin-off venture emergence. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 48, n. 6, Sept. 2011.
- ROMEIRO, A. R. Economia ou economia política da sustentabilidade. **Instituto de Economia da Unicamp**, Campinas, n. 102, set. 2001.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SALERNO, M. S. **Projetos de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. (Org.). **Improving Workplace Learning**. New York: Nova Science Publishers 2006.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understand in organizations**. London: Sage Publications, 2007.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.
- SARASVATHY, S.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 113-135, 2011.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- TEIXEIRA, R. M.; HONMA, E. T. Competências empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. **Revista brasileira de docência, ensino e pesquisa em turismo**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.