

XII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar as competências empreendedoras requeridas dos gestores das Instituições de Ensino Superior, que contribuíram para o êxito e continuidade destas organizações. Justifica-se a importância deste estudo por ser a competência empreendedora, mola propulsora para a continuidade e desenvolvimento das IES e consequentemente, resposta para os anseios da sociedade. Foi realizada em três Instituições de Ensino Superior, no Brasil e uma em Portugal. Iniciou-se com uma revisão sistemática integrativa na base de dados do Portal CAPES na base de dados Scopus. Posteriormente realizou-se uma enquete com os gestores das IES investigadas, utilizando-se princípios do método Delphi. Após, realizou-se entrevistas com foco em incidente crítico, com a amostra composta a partir da enquete, que se constituiu de 134 entrevistados. Analisaram-se os resultados da pesquisa sob a ótica qualitativa. Os resultados da pesquisa identificaram a independência e a autoconfiança como as competências empreendedoras mais acessadas pelos entrevistados. Esta pesquisa sugere atitudes e competências empreendedoras que auxiliam na obtenção de resultados satisfatórios nas atividades inerentes aos cargos ocupados pelos gestores das instituições.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Empreendedorismo. Gestores. Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

A ênfase das organizações na era do conhecimento está voltada para as pessoas, comportamentos e modos de trabalho (SERVIN, 2005). O delineamento de um novo cenário mundial, preconizado pela globalização, tem estabelecido mudanças de caráter político, social e econômico, que afetam a vida das pessoas, e os vários aspectos organizacionais, impulsionando as organizações a buscarem um diferencial competitivo. Como efeito das mudanças no mundo do trabalho surge os desafios, os problemas complexos, em que o fator humano é tido como principal combustível não só como sujeito pensante, mas também como detentor da capacidade para a competitividade e inovação nas organizações. As organizações que conseguem resultados são aquelas que possuem pessoas construindo projetos, idealizando processos e inovações. Essas pessoas precisam estar alinhadas com características empreendedoras e munidas de ferramentas para entregarem os resultados para as organizações. “Os empreendedores, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm a realização pessoal” (COSTA; ALMEIDA, 2002, p.176). Nesse sentido, os empreendedores são criativos o suficiente para superar dificuldades, resolver problemas, e estão preparados para os novos e surpreendentes desafios deste novo milênio. Eles têm necessidade de realização e traços distintos (FILION, 2009), são “pessoas que imaginam, desenvolvem e realizam visões” (FILION, 2004, p. 65). É necessário valorizá-los e recompensá-los adequadamente.

As IES hoje se apresentam como centro reflexivo do saber, complexo multidisciplinar, onde deve estar garantida a liberdade de pensamento, bem como o pluralismo ideológico, com profissionais altamente especializados, que têm a função de produzir e socializar o

conhecimento, formar o homem para o exercício profissional. Embora muitos docentes não tenham formação adequada para a função pedagógica, muitos dos que assumem cargos de gestão, igualmente, não têm a formação adequada para a gestão, pois estão preparados em áreas específicas de conhecimento, dos quais são profissionais. Mas essa pluralidade e diversidade de conhecimentos profissionais são a base para o exercício das funções nas IES. Essas organizações são instrumentos de mudança e de renovação e, historicamente, contribuem para o avanço da tecnologia e da ciência. O modelo organizacional burocrático é fortemente sentido em vários processos administrativos dessas Instituições de Ensino Superior. O modelo colegiado se faz presente nas instâncias decisórias. O modelo político tem grande influência na ocupação de cargos e decisões importantes. O modelo anárquico se dá em decorrência da ocupação de cargos específicos por profissionais especializados em áreas diversas, em tempos determinados. O modelo burocrático se manifesta na estrutura administrativa da instituição, enquanto os modelos colegiado e político perpassam o seu dia a dia. Assim, as IES públicas são complexas administrativamente, possuem muitas especificidades e nelas deve prevalecer o conhecimento, onde conforme Morgan (1996, p.216) são também “... moldadas pelos interesses inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem”.

Em contrapartida, “as empresas burocratizadas por considerarem inteligência e criatividade outras formas de perigosa divagação, mortificam essas qualidades, tentam apagá-las ou pelo menos metê-las na camisa de força dos procedimentos de rotina”, é o que, afirma De Masi (2001, p.4). Com este mesmo pensamento, Costa e Almeida (2002, p. 174) afirmam que “estruturas burocráticas e complexas tendem a sufocar a maioria das inovações”, mas citam Pinchot (1985) afirmando que muitas das melhores pessoas estão nessas organizações. Nesse ambiente, o papel do empreendedor é a busca pela flexibilidade para implementação de suas ideias e criações, uma vez que é visto como aquele que desenvolve projetos que dão resultados (FILION, 2009). O modelo gerencial, nessas instituições “requer o desempenho de competências individuais, comportamentais e técnicas” (ALVES 2009, p. 4); uma vez que graus, níveis e intensidade de empreendedorismo são diferentes em cada pessoa. Nesse cenário, o empreendedorismo torna-se mola propulsora para a gestão organizacional.

Para tanto, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: **quais são as competências empreendedoras requeridas dos gestores de Instituições de Ensino Superior?**

Estudos em locais específicos em organizações universitárias poderão, a médio e longo prazos, alavancar conhecimentos confiáveis a respeito destas, facilitando o desenvolvimento da teoria para um modelo organizacional com características peculiares, em relação às demais organizações sociais, pois possuem clientela especial, alto grau de profissionalismo, objetivos ambíguos e produzem insumos intangíveis, uma vez que “teoriza-se sobre situações à medida que se tenta formular imagens e explicações que ajudam dar sentido à natureza fundamental destas situações” (MORGAN, 1996, p. 16).

A fim de substanciar robustamente a investigação, enfocou-se temas como: conhecimento, gestão do conhecimento, empreendedorismo, empreendedorismo em organização, características empreendedoras, competências empreendedoras e gestão por competência, para que se possa ter um panorama favorável ao desenvolvimento parcial de um conjunto de competências empreendedoras para gestores de IES públicas.

Conhecimento

Há que destacar a diferença entre informação, dado e conhecimento, conforme expressa Davenport e Prusak (1998, p. 1), ao afirmar que “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos [...] Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos”. Assim, dado é o elemento que ao ser tratado passa a ser informação. E a transformação da informação em

conhecimento precisa ser processada pela cognição humana. De uma forma bastante reduzida, o conhecimento pode ser definido como a “informação interpretada” (OHIRA, 2009, p. 20).

No entanto, Santos (2009, p. 9-10), chama a atenção para o fato de que:

O conhecimento não é uma simples informação que tratamos, difundimos, classificamos ou estocamos, como um objeto, mas é uma reapropriação pelo ser humano, por meio de sua cultura, meio sócio-profissional, afetividade, dentre outros[...] Ele torna-se dinâmico (*knowing*), se enriquece, na medida em que interagimos e realizamos troca. Portanto, gerenciar conhecimento é antes de tudo gerenciar pessoas, suas competências e suas interações com seus fatores afetivos, emocionais[...]

O conhecimento revela uma mistura de diversos elementos existentes no interior de uma pessoa, porque o conhecimento pessoal faz parte da complexidade e imprevisibilidade do ser humano. Isso porque, conforme Santiago Jr. (2004, p. 29), é “uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights*”. Na mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (1998, p. 6) trazem o conceito de que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, diferentemente da informação, o conhecimento tem relação com crenças e compromissos. Nesse sentido, Sveiby (2001) tem a concepção de que o conhecimento está relacionado à realidade a que o indivíduo pertence. O conhecimento não só gera como também é produto de uma “crença verdadeira justificada”, que pode ser vista na prática por meio da capacidade de agir. Probst et al. (2002, p. 29) define conhecimento como uma mistura de diversos elementos:

[...] o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.

Portanto, existe um largo espectro de opiniões sobre o que constitui conhecimento. Nesta pesquisa foca-se os elementos tácitos do conhecimento focalizando as competências como um meio de apoiar os gestores na execução de suas tarefas, uma vez que o conhecimento pode ser expresso na maneira de agir.

Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento tornou-se determinante para as organizações na era do conhecimento que buscam a melhoria do desempenho organizacional por meio da criação, processamento e partilha do conhecimento, podendo dessa forma conceituá-la como processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação e disseminação do conhecimento, com o propósito de possibilitar a competitividade organizacional.

Segundo Carvalho (2000), a gestão do conhecimento passa a se distinguir de outras formas gerenciais no momento em que as informações, as pessoas, a forma como os indivíduos gerenciam a informação, organizam-se, produzem, armazenam e compartilham conhecimento e como se comportam dentro de um novo contexto, passando a ser diferenciais competitivos. A gestão do conhecimento trabalha com o processo de transformação do conhecimento por meio da criação, partilha e disponibilização do conhecimento organizacional e tem sido apontada como relevante para o crescimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MILLER, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998). Pee e Kankanhalli (2009, p. 80) definem gestão do conhecimento como “processo de

identificação e aproveitamento do conhecimento coletivo em uma organização com o fim de auxiliar a competitividade organizacional”. No entanto, para que aconteça o conhecimento organizacional, Santos et al. (1997) afirmam que está envolvida uma combinação entre pessoas, processos e tecnologias, na qual as pessoas entram com suas competências e relacionamentos; os processos são os procedimentos, normas e padrões de produção organizacional; e as tecnologias são as funcionalidades técnicas.

Levett e Guenov (2000, p. 258), esclarecem que:

a essência da gestão do conhecimento está no exame dos mecanismos que facilitam os processos organizacionais quanto ao desempenho e desenvolvimento de soluções práticas para que possam ser atingido objetivos da organização, como: apoiar a inovação, a geração de novas ideias organizacionais; . capturar o conhecimento e a experiência e torná-los disponíveis e utilizáveis quando, onde e por quem for necessário; facilitar o encontro e reutilização de fontes de *know-how* e experiências, registradas em uma forma física, ou realizada na mente de alguém; . promover a colaboração, compartilhamento do conhecimento e aprendizagem contínua à melhoria; . melhorar a qualidade da tomada de decisão e outras tarefas inteligentes; . compreender o valor e a contribuição dos bens intelectuais, aumentando o seu valor, eficácia e exploração.

Ou seja, as organizações terão cada vez mais a necessidade do conhecimento e das competências individuais, como recursos que influenciarão o futuro delas. Estes são os recursos que possibilitarão inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, busca e abertura de novos mercados. Nesse sentido, Santos (2008) coloca a necessidade de um ambiente para promoção de inovação na forma de empreendedores inovadores orientados para construção da sociedade do conhecimento, caracterizada pelo padrão de desenvolvimento sustentável econômico, social, ambiental e tecnológico.

Empreendedor

Empreendedor é um termo utilizado para designar o indivíduo que possui características especiais, visto que não existe um consenso quanto à sua definição (FILION, 1999; ROSA; MORALES, 2010, FILION, 2007; GARCIA, 2001; KENT, 1990); assim, o termo vem se adaptando ao longo do tempo com interpretações distintas conforme a área de conhecimento que o aborda.

O trabalho intensivo em conhecimento exige um grau de flexibilidade que oportuniza ao indivíduo a criação, a inovação e a realização. Essas possibilidades e desafios atraem o empreendedor. Na sociedade do conhecimento o empreendedorismo torna-se imprescindível para as organizações, sociedades e nações, para enfrentar as novas transformações que atravessam. São elas que detêm as características necessárias para tal. Nesse cenário, as competências empreendedoras tornam-se necessárias para enfrentar os desafios de manter as IES públicas no *ranking* das melhores instituições do país, onde as competências empreendedoras utilizadas no momento em que o empreendedor realiza uma atividade específica em um processo (incidente crítico) possibilitando êxito para a instituição. Na concepção de Lopes (1999, p. 35), o “empreendedor implica uma pessoa com traços definidos de personalidade ou com habilidades que podem ser desenvolvidas”.

Empreendedorismo em Organizações

Conforme Filion (1999, p. 21) empreendedorismo é o “campo que estuda os empreendedores”, abordando suas características, origem, evolução histórica e até seu universo de atuação. Nesta pesquisa, a organização é o campo de atuação em que será abordado o empreendedorismo. O empreendedorismo em organização pode ser visto como um processo onde o empreendedor é o indivíduo motivado a criar, capaz de inovar processos, projetos, a fim de projetar de forma exitosa a instituição em que atua. As rápidas mudanças,

inovações tecnológicas e desafios proporcionados pela abertura dos mercados mundiais evidenciam a necessidade da presença do empreendedor, conforme Dornelas (2003, p. 16), uma vez que numa organização a cultura empreendedora possibilitará “[...] a inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo[...]”. No mesmo sentido, Dess et al. (2003, p. 352) definem o empreendedorismo como “o processo pelo qual o indivíduo ou grupo de indivíduos de uma organização [...] instigam a renovação ou inovação dentro daquela organização”. Oportuna é a colocação de Morgan (1996, p. 216) ao afirmar que “as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem”. Souza (2009) traz uma importante contribuição ao estudar as Instituições de Ensino Superior e sua inserção na sociedade do conhecimento, afirmando que as pessoas dessas organizações precisam ser proativas, comprometidas e abertas a novas ideias, ao diálogo, com pensamento crítico e postura ética, identificando, dessa forma, características empreendedoras.

Competências

O pioneiro a trabalhar na área da competência comportamental foi o psicólogo McClelland em 1973. Em 1986 desenvolveu técnicas para identificação de variáveis comportamentais que explicassem as diferenças no desempenho do trabalho, em que definiu características tais como conhecimento, habilidades, objetivos e valores como os diferenciais para prever a *performance* nas ações dos indivíduos. No sentido de expressar as competências por meio de manifestação comportamental observável, citamos Prahalad e Hamel (2005) que, ao trabalharem a dimensão organizacional, classificam as competências em essenciais – todo organizacional; funcionais – necessárias ao desempenho das funções; e individuais – expressam comportamento do indivíduo no exercício da função, inclusive mobilizando outras competências. Ainda Leme (2005) classifica as competências em duas categorias: técnicas – necessárias ao desempenho da função e diferentes de organização para organização, e comportamentais – diferencial competitivo do indivíduo. Na concepção de McLagan (1998); Fleury e Fleury (2001) e Deluiz (2009), a competência individual reflete no resultado da produção do trabalho e na eficiência pessoal e social. Durand (2006) concebe competência como uma ampla combinação entre características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultando em comportamentos que podem ser avaliados e observados.

Alves (2009), em sua dissertação de mestrado, trata da competência comportamental, como algo dinâmico por se tratar de pessoas como seres complexos e adaptativos. Assim, o aspecto comportamental das competências humanas está relacionado a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, de acordo com Fleury e Fleury (2001), McClelland (1986), Robotham e Jubb (1996) e Ruas (2005) encontra suas bases na inteligência e traços de personalidade, podendo, portanto, ser aprendido por meio de treinamento. Defendem ponto de vista semelhante Brandão e Guimarães (2001), ao expressarem que as competências são desenvolvidas no ser humano por meio do processo de aprendizagem que envolve três dimensões: conhecimento (que é o saber), habilidades (que é o como fazer) e atitudes (que é o querer fazer). Por fim, Zarifian (2001) traz o entendimento de que o empreendedor, ao aproveitar uma oportunidade, tem a possibilidade de manifestar suas competências, já que vai mobilizar recursos para enfrentar um evento crítico. Assim, o *gap* da lacuna do conhecimento que acabou por despertar esta pesquisa está no fato de evidenciar o conjunto de competências para gestores de IES públicas que será expresso nos resultados da pesquisa, a partir das competências apresentadas pelos indivíduos ao enfrentar situações críticas de trabalho.

Competências Empreendedoras

O conceito de competência tem sido tratado no meio científico por pesquisadores como Cooley (1991), Morales (2004), McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993) e Rosa e Lapolli (2010), que trabalharam a questão da competência de empreendedores de sucesso que possibilita o resultado exitoso ou superior em uma atividade. Foi a partir de entrevistas comportamentais com foco em incidente crítico, realizadas com empresários de sucesso, que Spencer e Spencer (1993) realizaram pesquisa em diferentes países e identificaram um quadro de competências do empreendedor, conforme relata Morales (2004, p. 85).

Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28), ao tratar dos talentos empreendedores no Estado de Santa Catarina, Brasil, ao fazerem comparação entre o comportamento do empreendedor e os músculos do corpo humano, facilitaram o entendimento sobre competências empreendedoras como um sistema, onde:

Todos os indivíduos têm um conjunto básico de músculos, mas alguns desses músculos são mais desenvolvidos que os outros, alguns conseguem melhor resultado que os outros[...] Para atingir o alto desempenho em determinado mercado algumas competências podem ser mais importantes que outras, mas de um modo geral todas elas devem estar presentes para que uma ação empreendedora gere os resultados esperados [...]

Ainda afirmam que em determinados contextos algumas competências empreendedoras fazem mais sentido às ações individuais que outras. O comportamento empreendedor pode ser descrito por suas ações executadas em determinadas situações, que envolvem suas atitudes e habilidades. Assim, adotou-se como conceito de competência empreendedora: “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização pessoal”.

As competências empreendedoras encontram suas bases não só nos aspectos psicossociais como também no conhecimento e capacidade cognitiva de cada um. Para este estudo interessa a verificação das competências que diferenciam o empreendedor das outras pessoas que se dedicam às mesmas ocupações nas instituições universitárias pesquisadas. Portanto, as características empreendedoras comportamentais tratadas nesta tese, as quais passamos a chamar de competências empreendedoras, têm a finalidade de contribuir na superação desse hiato conceitual ou lacuna teórica, por meio da proposta apresentada de criação de um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES públicas.

Gestão por Competência

Conforme Rabaglio (2008), a gestão por competência envolve a gestão de pessoas e tem o objetivo de desenvolver talentos organizacionais. Não é uma ação isolada, mas um processo desenvolvido em toda a organização num movimento contínuo que transita do organizacional ao individual, ou seja, existe uma relação íntima nas quais as competências organizacionais e individuais se influenciam mutuamente (DUTRA, 2004).

A gestão por competência orienta ações que têm o intuito de enriquecer o perfil dos indivíduos organizacionais a fim de atingir metas e objetivos. “O colaborador deixa de ser visto como um custo e passa a ser visto como uma fonte de vantagem competitiva.” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 34). Gramigna (2002) afirma que a gestão de pessoas voltada para resultados exitosos exige estratégias da gestão por competência, na qual a avaliação comportamental dos indivíduos e dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, dos CHA, é necessária para dizer se um profissional atende às exigências de um cargo. A ideia é aproximar as competências individuais daquelas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (RABAGLIO, 2008).

Nesse sentido, cita-se Dutra (2001), ao afirmar que as competências individuais influenciam as competências organizacionais e vice-versa. No entanto as competências

organizacionais ainda necessitam da tecnologia e da gestão, em que o processo de gerenciamento precisa reconhecer, manter e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes positivas na organização. Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 41) apresentam três categorias embutidas no CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude, que são:

- saber – o conjunto de informações articuladas sobre determinado tema;
- saber fazer – conjunto de capacidades que envolve a mobilização do saber, visando agir de forma a gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido;
- saber ser – conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.

Assim, a gestão por competência é uma maneira avançada de administrar pessoas e instituições, na qual o desafio organizacional é transformar as competências individuais em diferencial competitivo para a empresa (GIRARDI, 2008). No caso das Instituições Universitárias, a modificação do estado ou das condições das atividades transforma-se em serviços oferecidos à comunidade, ao governo e à sociedade, onde o trabalhador desenvolve atividades inerentes ao cargo, tendo para isso que desenvolver as competências necessárias, que na atual sociedade do conhecimento, torna-se cada vez mais variável e complexa. Na complexidade das atividades, o imprevisto é cada vez mais constante. Assim a gestão por competência precisa fazer parte do gerenciamento dessas organizações. Daí a necessidade de apresentar um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES, visto que o desempenho organizacional está relacionado ao desempenho das pessoas envolvidas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta epistemológica da pesquisa pode ser considerada fenomenológica, uma vez que o principal objetivo é estudar o fenômeno experimentado e vivido pelo ser humano, conforme Vellone et al. (2000), ou seja, a abordagem está centrada na experiência de vida e subjetividade do ser humano, cujo estudo, percepção e interpretação formam os principais conceitos. A abordagem fenomenológica possibilitará a descrição, pelos sujeitos da pesquisa, das situações que determinam ou apresentam as competências empreendedoras descritas nos momentos de incidentes críticos relatados, uma vez que as suas falas evidenciarão as competências-chave para o sucesso da ação empreendida, já que a entrevista será focalizada.

Quanto à natureza da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que permite a compreensão dos fenômenos sociais e captam dados não facilmente articulados como atitudes, motivos, entre outros relacionados ao comportamento humano, já que as entrevistas estarão focadas nos incidentes críticos descritos pelos entrevistados, que serão registrados, analisados, classificados e interpretados.

Quanto ao método, a análise de conteúdo irá proporcionar o registro do fenômeno de uma determinada realidade sem manipulá-lo, já que se pretende relatar as suas características, uma vez que analisa, registra e correlaciona os fatos com a literatura. Ainda “busca conhecer as diversas situações e relações em que ocorrem os fenômenos nos diversos aspectos do comportamento humano”, nas pessoas pesquisadas (CERVO et al., 2007, p.62).

Diante da complexidade do estudo a que se propõe, optou-se também pela utilização da revisão sistemática seguida de revisão bibliográfica como suporte teórico auxiliar e orientador do método de investigação, uma vez que, de acordo com CerVO et al. (2007, p. 60) esse tipo de pesquisa “geralmente é empregado para explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer ou analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto ou tema”. Assim, a revisão sistemática foi realizada utilizando as bases do *Cochrane Handbook* para sua elaboração.

O modelo definido por McClelland na década de 1970, posteriormente trabalhado por Silva (1991), por Cooley (1991), por Lopes (1999) e por Morales (2004) e adaptado por Rosa e Lapolli (2010) serviu de base para elaboração do questionário aplicado nas entrevistas desta pesquisa. Esta práxis adéqua-se à pesquisa com foco em comportamentos individuais, como foi encontrado nos estudos de Silva (1991), Lopes (1999) e Morales (2004). Daí utilizar-se o modelo por eles explicitado não só para elaborar o questionário das entrevistas semi-estruturadas como para realizar a análise de conteúdo conforme as categorias de análise.

Na primeira etapa da pesquisa de campo, realizou-se uma enquete junto às IES públicas: IFSC, UDESC, UFSC e UTL, com vista a descobrir pessoas que realizaram projetos e processos de sucesso para a organização, ou seja, os empreendedores organizacionais. Para esta enquete foram utilizados alguns princípios do Método Delphi, que é uma ferramenta para análise qualitativa, em que é mantido o anonimato dos respondentes. É um método que não exige um número máximo ou mínimo de componentes; portanto, a amostra pode ser intencional (GIOVINAZZO; FISCHMANN, 2002). As pessoas indicadas na enquete constaram da segunda parte da pesquisa de campo. Elas compuseram a amostra da pesquisa em sua totalidade de indicação. Com elas, foram realizadas entrevistas com foco em incidente crítico, com o fim de identificar competências empreendedoras relatadas. Já que esse tipo de entrevista permite a exploração de uma experiência vivida, em que o investigador confere ao entrevistado ampla possibilidade de expressar o assunto tratado (GIL, 1999). Para realização da entrevista focalizada em incidente crítico foi utilizado o método da entrevista de eventos comportamentais, semi-estruturada, uma vez que os modelos de entrevistas tradicionais não funcionam bem para identificar competências, segundo Spencer e Spencer (1993). Portanto, a finalidade do método é tratar de encontrar, por trás do que as pessoas dizem, o que realmente elas fazem. Com relação à técnica do incidente crítico, Almeida (2009, p. 186) esclarece que incidentes críticos “são produzidos pelo modo como olhamos uma situação: um incidente crítico é uma interpretação do significado de um evento”. Woods (1993, p. 1) conceitua o incidente crítico como “episódios não planejados, altamente energéticos, com grandes consequências para o desenvolvimento e mudanças pessoais”.

A análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo, que conforme Franco (2008, p. 10) é um “[...] procedimento de pesquisa, no âmbito de uma abordagem metodológica [...] epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento”, técnica esta que permite a descrição do conteúdo de uma entrevista, que nesta pesquisa, ocorreu de forma imparcial e sem julgamento de valores. Para a classificação dos elementos contidos nas mensagens, que envolve palavras ou símbolos, frases, entre outros, utilizou-se a análise categorial, que segundo Bardin (2009, p. 199) “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades”. Para a definição das categorias de análise, levou-se em consideração a dimensão empreendedora com os aspectos comportamentais, atitudes e habilidades.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em quatro IES, sendo três no Brasil e uma em Portugal.

No IFSC houve 25 indicações para a entrevista. No entanto algumas pessoas foram indicadas mais de uma vez, resultando, então, 11 indicações para a entrevista.

Na UDESC houve 36 indicações para a entrevista, sendo que uma das pessoas indicada é de outra instituição (UFSC). Houve, também, pessoas que foram indicadas mais de uma vez. Somente uma pessoa não indicou, o que resultou em 24 indicações para a entrevista.

Na UFSC obteve-se 84 indicações para a entrevista, sendo que algumas pessoas deixaram de indicar e ainda, algumas pessoas foram indicadas mais de uma vez, totalizando 63 indicações para a entrevista.

Na UTL houve 36 indicações para a entrevista, sendo que nenhuma indicação ocorreu mais de uma vez. Trabalhou-se então, com as 36 indicações para a entrevista.

Foram efetivadas 134 entrevistas, onde os aspectos comportamentais observáveis nas situações de incidente crítico expressos pelas ações dos empreendedores, permitiram trazer contribuições diferenciadas por servir como recurso para nortear a interpretação e resultados apresentados nesta pesquisa, dispostas em 10 categorias e 30 subcategorias de análise. A interpretação e categorização das entrevistas é uma etapa complexa, visto que a abordagem metodológica apresenta análise interpretativa dos aspectos observáveis nas falas dos entrevistados, que utilizou a análise de conteúdo na visão de Bardin (2009) e Franco (2008).

Os entrevistados nessas instituições expressaram suas angústias e realizações, as quais foram identificadas como incidentes críticos. Ao expressarem suas ações, permitiram vislumbrar as competências empreendedoras por eles utilizadas para ultrapassar os obstáculos e alcançar soluções para as situações descritas. Ou seja, as competências empreendedoras apresentadas pelos entrevistados são a forma individual de representação da realidade expressa por meio do incidente crítico relatado, onde a ação de cada um pode ser vista como um aprendizado fruto das experiências vivenciadas por eles. Assim, a constatação de Marchal (1989), em seu manual de orientação a famílias com adolescentes, no qual afirma que as habilidades podem ser ensinadas, contribui e reforça a ideia da importância do conhecimento das competências empreendedoras no saber agir dos gestores de IES a fim de poderem tomar rápida e continuamente decisões.

As situações expressas pelos incidentes críticos relatados são entendidas como ações pessoais e coerentes com cada situação vivenciada, já que empreendedores percebem e discernem o que os rodeia por meio do seu conhecimento, que é “influenciado pelo ambiente do qual o indivíduo faz parte, pela estrutura psicológica, social, política, ambiental, processos fisiológicos, necessidades e experiências anteriores” (FIALHO et al. 2006).

Os comportamentos expressos estão elencados nas entrevistas numeradas de 1 a 134, dispostas por IES. Os textos analisados, das entrevistas, foram divididos em 371 unidades de análise, distribuídos em trinta subcategorias e dez categorias, como segue.

Estabelecimento de metas

A primeira categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi o *Estabelecimento de Metas*, apresentando duas subcategorias de análise que são: *Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, Tem visão de longo prazo, clara e específica*. Para a gestão administrativa ou de projetos e processos em Instituições de Ensino Superior não é relevante o comportamento de *Estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis*, uma vez que não houve relatos deste comportamento.

Planejamento e monitoramento sistemático

A segunda categoria de análise foi Planejamento e Monitoramento Sistemático. Está dividida nas subcategorias: *Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais*. Não foi observada ação dos entrevistados que correspondesse ao comportamento *Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões*, analisado nas verbalizações. O que leva ao entendimento de que por se tratar de instituições públicas, o foco das atenções dos entrevistados não estava voltado a esse aspecto.

Persistência

A terceira categoria de análise foi Persistência. Está dividida em três subcategorias – *Age diante de um obstáculo significativo*, – *Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo* e – *Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa*.

Nesta categoria de análise, todos os comportamentos foram encontrados; portanto, todas as subcategorias de análise apresentaram ações dos empreendedores institucionais, o que demonstra ser uma competência de importância para as ações gerenciais nesse tipo de organização.

Comprometimento

A quarta categoria de análise foi Comprometimento. Está dividida em três subcategorias – *Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos*, – *Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa* e – *Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo*.

Nesta categoria de análise observa-se que os empreendedores entrevistados expressaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, deixando clara a necessidade de realização; no entanto, os empreendedores da Universidade de Portugal, em momento algum, expressaram seu comprometimento a ponto de colocarem-se no lugar dos empregados para terminarem a tarefa. Portanto, este tipo de comportamento acontece nas universidades brasileiras investigadas. Ainda encontrou-se a situação descrita que remete ao comportamento filantrópico, e que não se encontra no Modelo de Características e Comportamentos Empreendedores descritos por Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28). Na fala do entrevistado ficou verbalizada a intenção de resolver o problema de outra pessoa, onde sua satisfação pessoal estava associada ao poder contribuir ou ajudar outra pessoa.

Busca de informações

A quinta categoria de análise foi Busca de Informações. Está dividida em três subcategorias – *Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes*, – *Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço* e – *Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial*.

Nesta categoria de análise, a instituição IFSC não apresentou ação dos entrevistados que correspondesse aos comportamentos correspondentes. Essa constatação não significa que sejam menos empreendedores os entrevistados, mas que esta competência empreendedora, até no momento, não foi importante para ajudar na manutenção e crescimento da instituição. Isso também não significa que ela não exista, mas que não tem a importância para o momento.

Busca de oportunidades e iniciativa

A sexta categoria de análise foi Busca de Oportunidades e Iniciativa. Está dividida em três subcategorias – *Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias*, – *Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços* e – *Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência*.

Na subcategoria, “Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias”, observa-se que a UTL não apresenta ações verbalizadas dos seus entrevistados.

Exigência de qualidade e eficiência

A sétima categoria de análise foi Exigência de Qualidade e Eficiência. Está dividida em três subcategorias – *Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata*, – *Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência* e – *Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados*.

Nesta categoria de análise, as instituições IFSC e UTL não apresentaram ações verbalizadas na subcategoria de análise – “Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata”.

Correr riscos calculados

A oitava categoria de análise foi Correr Riscos Calculados. Está dividida nas subcategorias, – *Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados e– Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados*. Os empreendedores entrevistados não apresentaram ação verbalizada para a subcategoria “*Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente*”.

Persuasão e rede de contatos

A nona categoria de análise foi Persuasão e Rede de Contatos. Está dividida em três subcategorias – *Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros*, – *Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos* e – *Age para desenvolver e manter relações comerciais*.

Todas as três categorias de análise foram verbalizadas nas ações dos empreendedores das quatro instituições de ensino. O que demonstra a forte necessidade de sua utilização nas ações desenvolvidas nestas instituições, para o alcance e o sucesso na consecução das tarefas.

Independência e autoconfiança

A décima categoria de análise foi Independência e Autoconfiança. Está dividida em três subcategorias – *Busca autonomia em relação a normas e controles de outros*, – *Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores* e – *Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio*.

Esta categoria de análise também foi fortemente utilizada nas quatro instituições de ensino e evidenciada pelas ações verbalizadas nos três comportamentos expressos em cada comportamento empreendedor.

Por fim, após a análise de conteúdo das entrevistas e posterior categorização, alcançou-se o conjunto de competências empreendedoras nas IES, que tem alavancado a continuidade e o crescimento dessas instituições tão significativas para o crescimento dos países. Essas competências identificadas estão distribuídas no Quadro 01.

Quadro 01 – Distribuição da frequência das competências empreendedoras por instituição

Competências		Frequências				
Categorias	Subcategorias	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
Estabelecimento de Metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal	4	6	3	1	14
	Tem visão de longo prazo, clara e específica	0	2	4	2	8
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis	0	0	0	0	0
Planejamento e Monitoramento Sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos	1	1	3	1	6
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais	3	4	8	3	18
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões	0	0	0	0	0
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo	2	4	7	2	15
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo	1	4	5	1	11
	Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa	3	5	4	1	13
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos	5	6	21	4	36
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa	1	1	4	0	6
	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo	0	4	1	2	7
Busca de Informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes	0	3	4	0	7
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço	0	1	6	0	7
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial	0	0	3	2	5
Busca de Oportunidades e	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias	2	4	5	0	11

Iniciativa	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços	4	8	6	3	21
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência	1	5	9	1	15
Exigência de Qualidade e Eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata	0	1	3	0	4
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência	2	1	7	1	11
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados	2	3	7	2	14
Correr Riscos Calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente	0	0	0	0	0
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados	0	2	4	1	7
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados	1	5	15	4	25
Persuasão e Rede de Contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros	4	4	10	3	21
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos	5	6	8	1	20
	Age para desenvolver e manter relações comerciais	2	4	6	2	14
Independência e Autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros	3	2	5	3	13
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores	1	3	11	1	16
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio	4	5	12	5	26
TOTAL DE PESSOAS POR IES		11	24	63	36	

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010).

IES 1 – Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC; IES 2 – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; IES 3 – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; IES 4 – Universidade Técnica de Lisboa – UTL

O Quadro 01 apresenta a frequência de respostas dos entrevistados a cada comportamento, possibilitando a configuração geral das competências empreendedoras encontradas na análise individual de cada um dos 371 recortes dos textos das entrevistas realizadas. Permitiu identificar três comportamentos que não foram expressos pelos entrevistados no que diz respeito a “Estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis”, “Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões” e “Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente”. Salienta-se ainda que um entrevistado descreveu comportamento relativo à filantropia. Possibilitou saber quais as competências empreendedoras foram mais acionadas pelos entrevistados para resolução dos problemas que se apresentaram. Assim, a competência – comprometimento – com o comportamento “*Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.*” foi o mais citado pelos empreendedores. Esse comportamento demonstra o interesse do empreendedor em alcançar seus objetivos e sonhos, ou seja, realizar seus ideais. Outra observação, possibilitada foi que o empreendedor institucional não está preocupado com os riscos que vai correr. Ele sabe que os riscos são inerentes às ações para o alcance de seus objetivos e, por isso, “*colocam-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados*”.

5 CONCLUSÕES

O conjunto de competências empreendedoras visou propiciar um suporte que deverá contribuir para a inovação do processo de gestão, por meio do domínio desse conhecimento a fim de que possam oferecer respostas rápidas aos colaboradores, à sociedade e ao governo.

Estimulados pelas causas a que se sentiram desafiados, os empreendedores entrevistados se utilizaram as mais variadas competências, inclusive a filantropia. Motivados por seus sentimentos, emoções e sonhos, encontraram prazer em realizar seus objetivos, buscando responder e saciar suas necessidades de estima e autorrealização. O aspecto da realização foi bastante evidenciado pelos entrevistados. O que reforça a ideia de que a

motivação que leva um empreendedor a realizar atividades, funções, serviços, pesquisas, investigações, orientações, entre outros, é o fato de precisarem atender às suas necessidades de autorrealização, que está no topo da cadeia das necessidades humanas de Maslow (1975).

As competências empreendedoras manifestadas verbalmente pelos entrevistados nessas instituições permitiram perceber que esses empreendedores se confundem com seu empreendimento e que destoam na forma de agir, com características pessoais frente diante das necessidades e expectativas institucionais. Assim, as ações desses empreendedores foram fundamentais para o alcance do êxito de objetivos institucionais, visto que foram ações diferenciadas e que se moveram na direção de sucessos e fracassos. São essas ações que paulatinamente vem corroborando com ciência e pesquisa por meio das novas informações, trazendo novos aprendizados e desenvolvendo novos conhecimentos. O sentimento que paira na cabeça dos empreendedores das IES públicas está intimamente relacionado ao compromisso com a instituição, com a sociedade, com a nação e com seus interesses pessoais. Esse sentimento os leva a ter ações proativas que favorecem o crescimento e desenvolvimento institucional e possibilitam novos conhecimentos à sociedade, que, ao mesmo tempo, vão ao encontro das necessidades de crescimento da nação. É uma preocupação em devolver para a sociedade aquilo que o dinheiro público facilitou e permitiu a esses empreendedores, em forma de crescimento e atendimento dos anseios sociais.

Essa pesquisa possibilita aos gestores das IES conhecerem as competências empreendedoras que promovam condições de uma administração com foco em resultados inovadores, transcendendo paradigmas e atendendo aos anseios da comunidade interna e externa. Oportunizando a correção de distorções existentes identificando os obstáculos que dificultam, emperram e incomodam os atores em suas atividades práticas, por meio de uma postura criativa, responsável, ética e humana. E ainda disponibiliza subsídios para que os gestores possam enfrentar os desafios que se apresentam a eles como agentes de mudança.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R. de. O incidente crítico na formação e pesquisa em educação. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v.12 n.19, p. 181-200, jan-jun 2009.
- ALVES, Lourdes. **Competências individuais em organizações do conhecimento**: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**: o caso de uma empresa de alta tecnologia. 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 132 p.
- CERVO, A. et al. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007. 162 p.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. MPhil Thesis, Cranfield, UK: Cranfield Institute of Technology, 1991.
- COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e da educação: implicações para o currículo**. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.htm>> Acesso em: 22 out. 2009.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001. 336 p.
- DESS, G.G. et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of management**, Flórida, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Cachan, n. 160, p. 261-291, jan./fev. 2006.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- DUTRA, J. S. et al. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Editora Visual Books, 2006. 196 p.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.
- FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.
- FILION, Louis Jacques. **Educação empreendedora**. Palestra proferida no Workshop Endeavor em 16 de maio de 2007. Disponível em: <<http://educacaoempreendedora.blogspot.com/2007/05/qual-diferenca-entre-educaes.html>>. Acesso em: 22 abr. 2010.
- FILION, Louis Jacques. Intraempreendedorismo na era do conhecimento. In: ENEMPRESA – ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 6., Lages. **Anais...** Lages: EGC, 2009. (Palestra proferida em 24/nov./2009).
- FLEURY, C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresárias e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Atlas. 2001.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. 79 p.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOVINAZZO, R. A.; FISCHMANN, A. A. Delphi eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégias: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna em recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 161 p.
- KENT, Calvin A. Entrepreneurship education at the collegiate level: a synopsis and evaluation. In: KENT, Calvin A. (Ed.). **Entrepreneurship education: current developments, future directions**. New York: Quorum Books, 1990. p. 111-122.

- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEVETT, Gavin; GUENOV, Marin D. A methodology for knowledge management implementation. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 4, n. 3 p. 258-269, 2000.
- LOPES, Rose Mary Almeida. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores EMPRETEC.** 1999. 304 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MARCHAL, Michel. **Adapting the liturgy: creative ideas for the church year.** San Jose: Resource Publications, 1989. 295p.
- MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (Org.). O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 337-366.
- McCLELLAND, D.C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (Ed.). Entrepreneurship and economic development. New York: The Free Press, 1971. p. 109-122.
- McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28 n. 1, jan. 1973.
- McCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, New York, v. 20, n. 1, 1986.
- McLAGAN, P. A. La nueva generación de competencias. **Training & Development Digest**, Madrid, v. 9, n. 10, p. 13-20, 1998.
- MILLER, R. **Measuring what people know: human capital accounting for the knowledge economy.** Paris: OCDE, 1996.
- MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.
- OHIRA, Masanao. **Ferramenta para análise do estado de evolução do conhecimento em organizações.** 2009. 118 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, New Jersey, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.
- PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.** New York: Harper & Row, 1985. 368 p.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Artmed, 2002.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.
- ROBOTHAM, David; JUBB, Richard. Competences: measuring the unmeasurable. **Management Development Review**, London, v. 9, n. 5, p. 25-29, 1996.

- ROSA, Silvana Bernardes; LAPOLLI, Édis Mafra. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, Edis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. ; SOUZA, Vitoria Augusta B. (Orgs). **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010. 224 p.
- ROSA, Silvana Bernardes; MORALES, Sandro Afonso. Perfil Empreendedor: uma representação gráfica. Metodologia de medida quantitativa de competências empreendedoras. **Revue Internationale de Psychosociologie**, Paris, 2010. - No prelo -.
- RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.
- SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.
- SANTOS N. et al. **Antropotecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção**. Curitiba: Genesis, 1997.
- SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.
- SANTOS, Neri dos. **Gestão estratégica do conhecimento**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. jul.2009.
- SERVIN, Géraud. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>> Acesso em 24/jun./2010.
- SILVA, Zita Gomes da. **O perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE - GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.
- SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competency at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- SVEIBY, K. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 344-358, 2001.
- SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VELLONE, E.; SINAPI, N.; RASTELLI, D. Phenomenology and phenomenological method: their usefulness for nursing knowledge and practice. **Professioni Infermieristiche**, Roma, v. 53, n. 4, p.237-242, oct. 2000.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira: por habilidades e por competência**. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.
- WOODS, Peter. **Critical events in teaching and learning**. London: The Falmer Press, 1993.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.