

## **Empreendedorismo e Competência: um Ensaio sobre a Complementaridade e a Convergência dos Construtos**

**Autoria:** Simone Ghisi Feuerschütte, Graziela Dias Alperstedt

Assim como os estudos sobre o empreendedorismo, também o debate sobre a competência do indivíduo privilegia, em sua maioria, a descrição e a quantificação de atributos pessoais, avaliando desempenhos e prescrevendo perfis profissionais. Revelou-se, com base nesta constatação e a partir do resgate da literatura, uma possível aproximação entre os fundamentos dos dois temas sob uma outra perspectiva, de caráter dinâmico, dos fenômenos da competência humana e sua expressão pelo indivíduo empreendedor. O presente ensaio teórico por objetivo correlacionar os construtos competência e empreendedorismo em consonância às perspectivas teóricas que percebem essas categorias de investigação em sua multidimensionalidade e na complexa relação com outras dimensões subjetivas de um contexto. O artigo, em um primeiro momento, apresenta uma revisão bibliográfica sobre os construtos empreendedorismo e competência, indicando elementos convergentes e complementares para, ao final, discutir como o significado e as especificidades de ambos podem ser correlacionados na análise do fenômeno do empreendedorismo.

### **1 Introdução**

Os estudos desenvolvidos no campo do empreendedorismo, apesar das primeiras idéias terem surgido a dois séculos, do ponto de vista acadêmico encontram-se em construção. A propagação de múltiplas definições de empreendedorismo e do significado de “ser um empreendedor” demonstra tratar-se de um tema aberto à pesquisa e de um debate ainda não esgotado.

Com origem na Economia Política e fortes contribuições da Psicologia e da Sociologia, as primeiras idéias sobre empreendedorismo datam dos anos 1800. Do francês *entreprendre* – empreender, perseguir – surgiram as definições sustentadas nas Ciências Econômicas, gerando diversas interpretações para as palavras *entrepreneur* e *entrepreneurship*.

Nas últimas décadas, a evolução do fenômeno do empreendedorismo intensificou-se em função das transformações econômicas, da redução dos postos de trabalho e da mobilização dos profissionais em busca de novos espaços para exposição de seus talentos. Contribuíram também para essa intensificação as oportunidades surgidas com o movimento da globalização e do mercado de trabalho virtual. Não que o tema não tivesse despertado o interesse dos estudiosos antes da configuração deste novo contexto, porém, com as transformações sociais, culturais e, sobretudo econômicas, os estudos clássicos (SCHUMPETER, 1988) deram lugar a debates contemporâneos que, inclusive, buscam um novo sentido para o fenômeno empreendedor (FILION, 2000; BRUNER; ALARCÓN, 2004).

Autores como Cunningham e Lischeron (1991) e Danjou (2002) argumentam que, mesmo com as inúmeras pesquisas sobre empreendedorismo, os conteúdos publicados são fragmentados e controversos, especialmente quando relacionados ao indivíduo empreendedor. Algumas definições, por exemplo, acabam apresentando certa complexidade e pouco consenso, dado o conhecimento heterogêneo e a diversidade de temas subjacentes à análise do empreendedorismo (DANJOU, 2002).

A diversificação dos focos de análise do fenômeno, mais comumente voltados ao perfil do empreendedor ou ao negócio em si, também confunde o processo de empreender com o de administrar. Por outro lado, em algumas visões o processo do empreendedorismo e o indivíduo empreendedor são tratados como dimensões semelhantes.

As definições de empreendedorismo são associadas, com frequência, a alguma forma de inovação ou comportamento inovador gerado por um indivíduo – ou por um grupo de indivíduos – diante da percepção e da ação sobre novas oportunidades (MAIR, 2001).

Stevenson e Gumpert (1985) abordam o empreendedorismo como um estado da mente, um conjunto de comportamentos caracterizados pela inovação, flexibilidade e criatividade.

Tais definições parecem convergir com a noção dinâmica da competência do indivíduo, a qual é construída a partir da ação do sujeito diante de uma situação complexa vivida (LE BOTERF, 2003a; ZARIFIAN, 2001). Assim, admite-se uma possível aproximação entre os fundamentos da competência humana e a sua expressão pelo indivíduo empreendedor, sob uma perspectiva convergente, multidimensional e dinâmica dos dois fenômenos. O presente ensaio teórico tem o propósito de compreender a interseção dos construtos competência e empreendedorismo em consonância às perspectivas teóricas que percebem as categorias de investigação em sua multidimensionalidade, assim como na sua complexa relação com outras dimensões subjetivas de dado contexto de ação humana.

## **2 Empreendedorismo: definições e perspectivas**

Distintas interpretações do empreendedorismo podem ser justificadas pela influência das áreas do conhecimento que abordam e conceituam o tema. Considerando-se a heterogeneidade dos enfoques é possível distinguir os estudos do empreendedorismo segundo as perspectivas econômica, sociológica e psicológica; e aqueles que definem focos de análise do empreendedorismo, com a abordagem de escolas ou dimensões analíticas do fenômeno.

Da perspectiva econômica foi que emergiram as primeiras idéias sobre o empreendedorismo, identificando-se a racionalidade como elemento central para esta atividade produtiva sob a égide do mercado. Na perspectiva econômica o fenômeno é determinado pelas influências e características do ambiente, como a turbulência e a complexidade (BAUMOL, 1993), estabelecendo-se a associação direta entre o empreendedorismo e a inovação.

Em 1800, Jean Batiste Say, reconhecido como “pai do empreendedorismo”, defendeu a idéia de que a criação de novos empreendimentos é que possibilitaria o desenvolvimento econômico de uma nação. Say argumentou que o processo empreendedor permitia a transferência de recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Também para o autor o indivíduo empreendedor seria o que apresenta determinadas qualidades pessoais típicas, expressas em um comportamento inovador, voltado à busca por oportunidades que resultassem em lucro, ainda que sob o risco e a incerteza (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998; FILLION, 2000).

Muito embora Say tenha sido o precursor de discussões sobre o empreendedorismo, Schumpeter (1988) foi quem efetivamente iniciou a sistematização deste campo de estudo, apresentando um conceito diretamente relacionado à inovação e ao desenvolvimento econômico. Para o autor, ao mesmo tempo em que executa ações inovadoras, não rotineiras, o empreendedor introduz descontinuidades cíclicas na economia (VIDAL; SANTOS FILHO, 2003).

A principal definição de Schumpeter (1988) sobre empreendedorismo retrata o fenômeno como a criação de uma organização baseada na busca de oportunidades imprevistas, sobre as quais o indivíduo investe e cria resultados por meio de sua própria ação. Nesse sentido, o empreendedorismo se diferencia de outras formas de administração, pela natureza da organização e pelas ações individuais de mudança.

Uma segunda perspectiva para o estudo do empreendedorismo é a sociológica. Os sociólogos abordam o fenômeno com base na análise das condições do ambiente que permitem o surgimento do empreendedorismo, ou seja, percebendo a atividade empreendedora como um produto das condições estruturais e dos fatores sociais, imersa em uma rede de contínuas relações sociais (MAIR, 2001).

Ainda do ponto de vista sociológico, a contraposição aos estímulos contextuais ao empreendedorismo e as inibições que a sociedade impinge sobre o processo empreendedor

são estudadas por Goss (2005), que as avalia como fatores pessimistas identificados no núcleo das idéias apresentadas por Schumpeter (1988). Goss (2005) examina os escritos deste pioneiro dos estudos sobre empreendedorismo focalizando sua estreita relação com as teorias sociais e, por consequência, as pressões do contexto social sobre o processo empreendedor.

Na perspectiva psicológica – com destaque para a escola comportamentalista – o empreendedorismo está vinculado diretamente ao indivíduo, ou seja, resulta de um conjunto de traços típicos de sua personalidade. De acordo com Deakins e Freel (1998 *apud* VERSIANI; GUIMARÃES, 2004), a Psicologia explica o empreendedorismo a partir da existência de um grupo de indivíduos com características ou personalidades específicas associadas ao sucesso nos negócios. Esta vertente foi, e ainda é, fortemente adotada por profissionais ligados à área do comportamento humano, como psicólogos, sociólogos e psicanalistas.

Uma das maiores contribuições aos estudos do empreendedorismo na perspectiva comportamentalista é a de David McClelland (1986), que buscou compreender o desenvolvimento de diferentes nações com base nas características de indivíduos que marcaram a história e cujo comportamento seria um modelo a ser imitado. De acordo com o autor, a sociedade se veria realizada nessas pessoas, empreendedores e gestores de grandes organizações.

McClelland (1986) delimitou sua pesquisa a certos setores da atividade econômica, não sendo seu objetivo estudar especificamente o indivíduo empreendedor. Porém, ao tentar referendar sua premissa de que existiriam aspectos semelhantes entre determinados indivíduos de sociedades em desenvolvimento, identificou traços psicológicos comuns às pessoas de sucesso selecionadas. Para ele o empreendedor seria aquele que exerce o controle sobre a produção não apenas para consumo próprio, mas que busca atender aos interesses e às necessidades das pessoas que o cercam.

O enfoque comportamentalista dominou os estudos do empreendedorismo até o início dos anos 1980. Baseados nas referências de McClelland (1986) sobre as características psicológicas de pessoas de sucesso, muitos seguidores da referida linha procuraram descobrir quem eram os empreendedores e quais seriam seus traços de personalidade.

Ao se reportar às concepções teóricas que fundamentam a origem e as definições de empreendedorismo, Solymossy (1998) ressalta a importância de cada uma como referência para o debate sobre o tema alertando, porém, que cada uma delas limita-se a identificar elementos isolados de um fenômeno complexo. Isso significa dizer que, ao se adotar uma das perspectivas para estudar o empreendedorismo faz-se a opção por uma visão parcial do fenômeno. Pressupõe-se, portanto, que a definição de focos de análise para estudar o empreendedorismo, associada à abordagem teórica influenciada por determinadas ciências, parece contribui para a sistematização de pesquisas facilitando a melhor compreensão e interpretação do assunto.

### **3 Enfoques de Análise do Empreendedorismo**

Com o propósito de analisar o empreendedorismo em diferentes dimensões, Bécharde (1996 *apud* GUIMARÃES, 2004) procurou compreender as perspectivas teóricas identificando os trabalhos mais citados em periódicos da área. O autor percebeu que os trabalhos poderiam ser distribuídos em três abordagens ou níveis de conhecimento: o praxeológico, no qual os estudos são relacionados às práticas de gestão e de desenvolvimento do empreendedorismo; o nível disciplinar, que aborda as contribuições das teorias econômicas, psicológicas, sócio-culturais e organizacionais e; o nível epistemológico, abrangendo os estudos preocupados em apresentar definições, modelos, classificações e formas de avaliação do fenômeno.

A intenção do autor de apresentar fundamentos epistemológicos sobre o empreendedorismo a partir da análise do estado da arte, à época de sua pesquisa, demonstrou o esforço de Bécharad para fundamentar a relação entre o conhecimento produzido e a ação empreendedora. Ao mesmo tempo, o autor conseguiu, segundo Guimarães (2004), retratar a racionalidade instrumental como fator emergente no campo de conhecimentos do empreendedorismo.

Outras formas de análise foram adotadas por estudiosos do empreendedorismo, como Carton, Hofer e Meeks (1998), para melhor compreender o fenômeno. Os autores analisaram os métodos utilizados nas pesquisas sobre o tema e identificaram duas abordagens para se conhecer o processo empreendedor.

A primeira, com características de uma visão mais dinâmica do empreendedorismo, parte de observações empíricas da realidade para definir indutivamente “o que um empreendedor é”, e então reconhecê-lo na ação. A segunda forma de estudar o fenômeno propõe uma definição prévia de empreendedorismo e os comportamentos que lhe são inerentes. Com base neste referencial, identificam-se então os indivíduos empreendedores com sendo aqueles que desenvolvem atividades e apresentam características de um comportamento empreendedor.

Tal como Bécharad (1996 *apud* GUIMARÃES, 2004) e Carton, Hofer e Meeks (1998), Danjou (2002) analisou as abordagens de pesquisa do empreendedorismo relacionando-as às áreas de conhecimento ou dimensões que influenciaram os principais conceitos construídos sobre o assunto. De acordo a autora essas áreas tendem a focalizar uma das três principais abordagens que, para ela, delimitam os estudos do empreendedorismo: a abordagem do contexto, a abordagem do ator e a abordagem da ação. Existem, portanto, as construções teóricas que entendem o empreendedorismo como decorrente do meio; as que o analisam na perspectiva do indivíduo empreendedor; e as que explicam o fenômeno tendo como centro de análise a ação empreendedora.

A abordagem do contexto, segundo Danjou (2002), é predominante nos estudos originados principalmente da Economia, mas também daqueles cuja base está na Antropologia e na Sociologia. Trata-se de uma abordagem voltada à análise do impacto da ação empreendedora sobre o contexto econômico. Na segunda abordagem, a do ator, influenciada pela Psicologia, as pesquisas concentram-se na figura do empreendedor e buscam identificar e analisar características ou traços de sua personalidade, o que reforça o destaque tradicionalmente dado ao perfil psicológico e à personalidade dos empreendedores nos estudos sobre o empreendedorismo (KETS de VRIES, 1977; McCLELLAND, 1986).

A abordagem da ação, por fim, cuida de estudar a dinâmica do processo do empreendedorismo, buscando conhecer objetivamente o que o empreendedor faz e também desenvolvendo padrões normativos, ou seja, prescrevendo caminhos que ele precisa seguir para ter sucesso (DANJOU, 2002). Esta abordagem sofre a influência das teorias da organização e das teorias estratégicas (GUIMARÃES, 2004).

Apesar de distinguir as três abordagens mencionadas, Danjou (2002) esclarece que o empreendedorismo precisa ser interpretado com base nas ações concretas dos indivíduos e que, portanto, não é possível separar a pessoa do empreendedor do contexto e, tampouco, da sua própria realização. Isolar o homem da sua ação é reduzi-lo às próprias potencialidades, ou seja, interpretá-lo segundo o que ele pode fazer em função de características pessoais, capacidades e aptidões, sem considerar a sua realização. Para a autora essa distinção pode gerar uma análise limitada do empreendedorismo, baseada em modelos restritivos e reducionistas como os que limitam o fenômeno a uma relação de causalidade entre as características psicológicas e a ação empreendedora.

O pensamento de Danjou (2002) chama a atenção para o fato de que o empreendedorismo não pode ser estudado de forma simplificada ou reducionista. Ele aponta

para uma complexidade de elementos a serem contextualizados e analisados, considerando-se aspectos históricos, culturais, políticos, sociais e econômicos. A autora reforça a compreensão de Verstraete (2001 *apud* GUIMARÃES, 2004, p.9), de que “o empreendedorismo é um fenômeno psico-social-econômico e cultural complexo. Não pode, desta forma, ignorar os fatores que influenciam o sistema, sejam eles econômicos, sociais, culturais, ou mesmo psicológicos”.

Nessa perspectiva, é importante lembrar que o debate em torno do processo do empreendedorismo foi ampliado nas duas últimas décadas, apontando para enfoques mais específicos sobre a inter-relação de suas dimensões – indivíduo, empreendimento e variáveis externas –; ou sobre temas diretamente associados ao fenômeno, como inovação, criação de organizações, instituição de valores, singularidades do administrador-proprietário do negócio, dentre outros (GARTNER, 1988).

A diversificação e a heterogeneidade nas perspectivas de análise, nas definições de empreendedorismo e nas suas formas de expressão não impedem que alguns elementos comuns ainda sejam encontrados, destacando-se a incerteza como cenário para a ação do empreendedor, a busca pela inovação, a influência dos fatores de produção e dos aspectos psicológicos do indivíduo. Este último enfoque, da pessoa do empreendedor, em particular, ainda permanece como um dos principais temas abordados na literatura do empreendedorismo. A razão para isso pode estar na associação que se estabelece, por vezes, entre o sucesso e a permanência de organizações ou de serviços em um ambiente competitivo e o perfil e a ação de um gestor empreendedor.

Por outro lado, é verdade que muitas pesquisas sobre empreendedores são guiadas por visões distorcidas ou mesmo míticas em torno deste sujeito do processo. Seu perfil é tradicionalmente construído para revelar um indivíduo imune ao risco, altamente criativo, hábil, dentre outras características propícias ao sucesso profissional (SHAVER, 1995). Durante muito tempo o assunto foi explicado com base na genética, sendo o principal argumento a afirmação de que “se nasce empreendedor”, o que não seria privilégio de pessoas comuns. Shaver (1995) explica que esses mitos começaram a ser desvendados à medida que os estudos foram evoluindo e demonstrando que os traços de personalidade de uma pessoa podem ser modificados, da mesma forma que determinadas características empreendedoras poderiam ser aprendidas.

A análise do empreendedorismo e do indivíduo empreendedor é, sob outro enfoque, desenvolvida a partir da variável do ambiente. Discute-se nesta abordagem a idéia de que o indivíduo não se desenvolve ou atua em um ‘vácuo’, mas responde às características e exigências do próprio ambiente (GARTNER, 1985).

A interferência do ambiente no desenvolvimento do comportamento empreendedor foi observada por Paiva Jr. e Cordeiro (2002) em estudos de casos brasileiros. Os autores constataram que determinadas características regionais, expressas nos hábitos e na cultura de um determinado local, influenciam no modo como o indivíduo cria um novo negócio. Assim, as necessidades do ambiente podem se constituir em fatores de estímulo para atitudes empreendedoras, desenvolvendo competências no indivíduo para melhor atender as demandas locais. Tavares e Lima (2004), ao reconhecerem também que o empreendedor é produto do próprio ambiente, afirmam que se o indivíduo vive em um local onde o empreendedorismo é percebido como algo positivo, haverá uma tendência de ser estimulado para que inicie e desenvolva o seu próprio negócio.

Alguns estudos do empreendedorismo que associam o ambiente ao comportamento empreendedor são guiados pela literatura organizacional (GARTNER, 1985). Autores identificados com a teoria do determinismo ambiental, por exemplo, afirmam ser o ambiente quem define as condições para o desenvolvimento do empreendedorismo. Já outros que adotam a perspectiva da escolha estratégica em seus estudos, entendem ser o empreendedor

quem escolhe, cria e desenvolve o seu ambiente, conforme as próprias percepções e interpretações.

Do enfoque sobre o empreendedorismo e sua relação com o ambiente, então, é possível concluir que a criação de novos negócios e o comportamento empreendedor são afetados por variáveis específicas do contexto e relacionadas às características do empreendimento ou da organização a ser criada como, por exemplo, o acesso aos fornecedores, clientes e a novos mercados, a influência governamental e a receptividade da população do local escolhido para implantação do negócio, além da disponibilidade e do acesso aos recursos da comunidade (GARTNER, 1985).

Para Gartner (1985) é relevante considerar a variável ambiental ao mencionar o papel do contexto. Para ele é preciso saber o que o empreendedor faz, como faz, em que condições ou contextos, não se limitando a prescrever um conjunto de características que só indicam se ele tem ou não as condições necessárias para tal, o que significaria orientar-se por uma percepção estática e limitada da competência do indivíduo (RUAS, 2005).

Além do contexto, é necessário compreender o “processo” do empreendedorismo, que é mais que analisar o perfil ou a personalidade do empreendedor. Considerar o processo é, no dizer de Mair (2001), entender que empreendedor significa comportar-se como tal: não basta ser, é preciso fazer. Desse modo, o comportamento empreendedor não pode ser fragmentado, pois se constitui um conjunto de atos individuais, ou seja, um processo.

A compreensão quanto ao sucesso de um empreendimento pressupõe a análise dos elementos do processo, como os recursos e os conhecimentos mobilizados, o contexto em que o fenômeno acontece e os resultados alcançados com o negócio (ALDRICH; MARTINEZ, 2001). No âmbito desta análise é possível transpor os estudos do empreendedorismo para outras perspectivas: da ênfase nas características do indivíduo para as conseqüências de sua ação; sobre como os empreendedores usam suas redes de influência, recursos e conhecimentos para implementar os negócios; bem como sobre a relação entre o empreendedorismo e as forças do ambiente que podem ser identificados em diferentes níveis de análise (uma população, uma comunidade ou a sociedade).

Sob uma perspectiva dinâmica e contextualizada, sabe-se então que não é possível desvincular o indivíduo (com suas características, valores, interesses e expectativas diante do mundo), o empreendedor (com os seus “feitos” ou perspectivas de empreender), de sua ação – ou *sua realiza-ação*. Tampouco se pode refutar o entendimento do empreendedorismo como um processo. Ao se falar de definições, concepções ou conceitos de empreendedor se lhe está relacionando diretamente ao processo e ao contexto no qual o indivíduo atua, considerando ao mesmo tempo a multidimensionalidade de fatores interferem sua ação.

O indivíduo empreendedor é, portanto, o sujeito da ação empreendedora, ação esta que irá ser revelada no contexto que envolve o processo de empreender. É na dinâmica da ação do empreendedor, que enfrenta a imprevisibilidade, a incerteza e o risco inerente ao contexto, que surge o espaço para o desenvolvimento, a mobilização e a expressão da competência humana que dá origem ao fenômeno do empreendedorismo.

#### **4 Competência Humana: concepções e perspectivas de estudo**

Tal como o fenômeno empreendedor, as interpretações sobre a competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais conceitos e fundamentos são construídos. A competência é compreendida em contextos distintos que naturalmente geram visões, conceitos, modelos e estudos diversos a respeito do tema. Na literatura também são encontradas matrizes ou perspectivas teórico-conceituais que explicam conceitos, características e formas de expressão da competência humana que auxiliam na interpretação de sua dinâmica e desenvolvimento.

McLagan (1997), um pioneiro nesse campo, distinguiu três perspectivas da competência humana no trabalho: do diferencial psicológico, da psicologia educacional-comportamental e das ciências de gestão. De modo semelhante, outros autores como Cheetham e Chivers (1998), Ramos (2002) e Gefroy e Tijou (2003), indicam três abordagens predominantes nos estudos da competência. Na primeira, de origem americana, predominam os elementos comportamentais ou individuais; a segunda concepção tem um caráter funcional e foi desenvolvida na Inglaterra; e a abordagem construtivista, originada na França, analisa a competência como um processo dinâmico reconhecido por meio do resultado de uma ação.

As perspectivas comportamental e funcional da competência mostram a inter-relação duas abordagens, considerando-se a articulação entre os atributos individuais e as especificidades da função e o desempenho no trabalho. Como afirmam Winter (1998) e Lévy-Leboyer (2003), dentre outros, um desempenho competente alcançado graças às características pessoais de um indivíduo é transferido à organização, sendo a competência avaliada em relação às tarefas por ele desempenhadas ou em função da posição que ocupa. De acordo com as críticas de Deluiz (2004), as duas visões estão atreladas à ótica do mercado, fazendo com que a autonomia dos indivíduos no trabalho se limite ao cumprimento das atividades prescritas e às tarefas voltadas a resultados pré-estabelecidos.

A autora avalia as referidas abordagens, sobretudo a comportamental, como “[...] economicista, individualizadora, descontextualizada e a-histórica [...]”. Trata-se de uma visão genérica que não distingue entre competências centrais e mínimas, sustentando modelos que não respondem às necessidades das organizações que operam em ambientes dinâmicos e de mudanças rápidas, pois se orientam pelo êxito do passado vinculado ao potencial individual (DELUIZ, 2004, p.8).

Sobre a perspectiva funcional, própria do modelo inglês e baseada no desempenho de funções e tarefas para definir as competências requeridas pela organização, Hager, Gonezi e Athanasou (*apud* DELUIZ, 2004, p.8) ressaltam que também não leva em conta determinados atributos ou recursos subjacentes ao contexto dinâmico do trabalho, os quais “[...] não podem ser isolados das práticas reais de trabalho [porque] são necessários para o desempenho em situações específicas”. Os autores propõem uma análise de competência sob um enfoque integrado e holístico que considera a interação entre atributos e tarefas, o contexto e a cultura do local de trabalho. Ao lado deles, Sandberg (2000) também critica as abordagens funcional e comportamental da competência caracterizando-as como racionalistas. Para este autor, são visões que reduzem a competência a medidas ou a atributos quantificáveis, ao mesmo tempo em que permitem generalizações simplistas do desempenho humano, sem considerar a sua complexidade em um contexto dinâmico de trabalho.

A competência humana não pode estar condicionada a um estoque isolado de recursos inatos ou aprendidos, tampouco restrita ao cumprimento de funções prescritas no contexto organizacional (FEUERSCHÜTTE, 2006). Como argumenta Le Boterf (2003a; 2003b), é comum encontrar pessoas que não conseguem mobilizar ou articular com pertinência, e oportunamente, determinadas capacidades diante de situações imprevisíveis de trabalho ou da vida cotidiana. Isso é explicado pelo fato de que a competência não se expressa de forma sistemática nos traços de personalidade, em pensamentos, condutas ou atitudes inteligentes desvinculadas entre si; tampouco se pode pensar que o saber seja apenas um conjunto de conhecimentos (REINBOLD; BREILLOT, 1995).

Para ser identificada e compreendida, portanto, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação, tal como propõe Zarifian (2001). A forma como o indivíduo articula seus recursos para enfrentar situações do trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da competência. Na verdade, como a competência é uma expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize. A competência é uma dimensão do comportamento voltada ao exercício da realização, seja a

resolução de dificuldades, o enfrentamento de situações críticas ou a busca de propósitos pessoais ou profissionais.

Assim, em contraposição à visão fragmentada surgem as concepções que analisam a competência como um processo dinâmico influenciado pelo contexto no qual o trabalho humano é realizado, tal como a perspectiva construtivista que é apresentada na seqüência.

## **5 A Competência como Mobilização de Recursos para a Ação: uma perspectiva construtivista**

A perspectiva construtivista é adotada principalmente por autores que formam a “escola francesa” dos estudos da competência. Um dos precursores dessa abordagem é o francês Bertrand Schwartz (*apud* MANFREDI, 2002; DELUIZ, 2004), que desenvolveu uma metodologia para identificar a relação entre as atividades de trabalho e os conhecimentos incorporados e mobilizados pelo indivíduo, resultando na compreensão da relação entre o contexto e a competência, incluindo o seu processo de construção e evolução.

Megemont e Dupuy (2000) identificam na perspectiva construtivista da competência uma possibilidade para se enxergar o processo simbólico que envolve a relação entre o indivíduo e o contexto do trabalho. A construção da competência deixa de estar limitada ao exercício das funções organizacionais ou à implementação das estratégias para responder ao mercado. Com igual importância são considerados para sua construção as percepções, contribuições e potencialidades do indivíduo que podem ser desenvolvidas no contexto produtivo (DELUIZ, 2004).

A análise da competência sob tal perspectiva remete à associação entre competência e o processo de aprendizagem, isto é, à idéia de que a competência se expressa quando na ação em um determinado contexto, a partir de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos de cada indivíduo. Como saberes em ação, Dugué (2004, p.24) afirma que as competências se definem como “um conjunto de conhecimentos e de maneiras de ser que se combinam harmoniosamente para responder às necessidades de uma dada situação em um dado momento”. A aprendizagem ocorre com a reflexão, a interpretação e a avaliação que esse indivíduo faz da própria ação e de sua efetividade diante da situação enfrentada.

A competência é, portanto, mais um processo que um estado, ressalta Wittorski (2004, p.77), sendo sempre de um indivíduo ou de um coletivo em situação. Apesar de contextualizada e contingente, a competência não se expressa somente a partir das “características da situação, mas também da representação que o autor se faz/constrói (sua produção [da competência] é dependente das maneiras de ver e de pensar a situação)”.

Os autores que analisam a competência sob a perspectiva construtivista a interpretam como um processo que considera a mobilização das capacidades do indivíduo – em geral formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes – para a ação; isto é, a sua aplicação em uma dada situação complexa. Trata-se, portanto, da noção da competência prática ou da competência em ação (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN 2001; LE BOTERF, 2003a; 2003b).

A noção dinâmica da competência humana – a competência em ação – parece coerente com as transformações ocorridas na economia e no conteúdo do trabalho nas duas últimas décadas. Demonstra uma tentativa de articulação entre a ação das pessoas e as demandas do novo mundo do trabalho e, conseqüentemente, das organizações produtivas. A essência das transformações sócio-econômicas que giram em torno das organizações encontra-se nas noções de evento, de comunicação e de serviços (ZARIFIAN, 2001), articuladas à dimensão da competência do indivíduo (RUAS, 2005).

O evento diz respeito às ocorrências inesperadas, parcialmente imprevistas, que interferem no desenrolar normal do sistema de produção ou contexto de trabalho, fazendo com que os indivíduos se reposicionem para enfrentá-las e retomar o processo. O evento não

se limita aos acasos, abrangendo também as exigências do ambiente para a inovação (ZARIFIAN, 2001). Já a comunicação envolve a compreensão das pessoas entre e sobre si mesmas, além do compartilhamento das normas comuns e dos objetivos da organização. Tais elementos e a interpretação dos membros sobre eles definem o rumo e o processo de desenvolvimento das ações, influenciando na interpretação do contexto pelos membros e, conseqüentemente, expressão da competência no contexto produtivo.

A noção de serviço, por fim, é citada como uma necessidade central e imprescindível de todas as organizações, que precisam reconhecer o cliente-usuário sob uma nova perspectiva. Zarifian (2001) sustenta que este conceito está relacionado a todo o tipo de trabalho moderno, seja uma atividade do setor terciário, industrial ou agrícola, do setor público ou privado, por isso sua vinculação à dimensão da competência.

Os três fatores inerentes ao contexto sócio-econômico e produtivo – evento, comunicação e serviço – explicam a emergência da lógica da competência (ZARIFIAN, 2001) e fazem com que estudiosos do tema questionem a coerência em limitar a potencialidade do indivíduo à definição prévia de tarefas baseadas na qualificação formal, a requisitos pré-estabelecidos por um sistema fechado de cargos e funções ou, ainda, a um inventário de atributos psicológicos e cognitivos (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003a).

Para Zarifian (2001) a redução da competência a determinados atributos se contrapõe à imprevisibilidade e à diversidade de situações da nova organização do trabalho, que exige mais do que um inventário de conhecimentos, habilidades e atitudes. É preciso a mobilização destes recursos para a ação, a demonstração de atitudes de enfrentamento às situações imprevisíveis e incertas. O autor reconhece a competência, então, como um fenômeno multidimensional que envolve “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p.68).

É no centro de uma situação complexa ou no âmbito de um evento crítico (ZARIFIAN, 2001) que se manifesta o profissionalismo – ou a competência – argumenta Le Boterf (2003a). A competência envolve a mobilização de um conjunto de saberes expressos na situação de trabalho, o que implica não no saber-fazer ou na pura execução do prescrito, mas no saber agir, que é ir além do prescrito. Esses saberes compreendem um *saber agir* pertinente, um *saber mobilizar* conhecimentos no contexto profissional e um *saber integrar* a multiplicidade e a heterogeneidade de saberes. Além disso, é preciso *saber transpor*; *saber envolver-se*, *saber aprender* e *aprender a aprender*. (LE BOTERF, 2003a).

No cruzamento entre as dimensões objetivas e subjetivas de uma atividade a competência envolve, respectivamente e ao mesmo tempo, a tarefa e suas condições de realização e o sujeito, com seus conhecimentos e experiências (MINET, 1994). Hillau (1994) acrescenta aos fatores influenciadores da competência a qualidade da forma de agir do indivíduo, isto é, dos seus saberes procedimentais quando aplicados em uma situação prática. Para este autor a competência faz parte de um processo, no qual os saberes são engajados/mobilizados para uma ação até um dado momento da trajetória de uma pessoa.

Um aspecto comum a todas as concepções da competência individual é a relação com a ação, ou melhor, com “realização”, que significa transformar em realidade, fazer com que tenha existência concreta. Isto quer dizer que não existe expressão da competência se não houver uma prática ou ação efetivamente realizadas.

## **6 A Dinâmica da Competência: a mobilização dos recursos pelo indivíduo**

Ao tratar de tipologias ou características da competência, encontram-se autores que assumem a dimensão organizacional e indicam os atributos sob este nível de análise. De outro modo, influenciados pelas abordagens comportamentais, outros definem os tipos de competência segundo um conjunto de traços e perfis psicológicos genéricos já consolidados.

Na direção contrária a essas classificações fragmentadas, outras descrevem as competências de forma mais abrangente e dinâmica, enfatizando o “modo de ser” do indivíduo ao invés das competências requeridas para a execução de tarefas. Vale destacar que cada conjunto de características ou de tipologias de competências pode ser vinculado às distintas perspectivas teóricas encontradas sobre o assunto.

Para Zarifian (2001), por exemplo, existem cinco tipos de competências expressas pelo indivíduo no desempenho de sua função: as competências sobre os processos, as competências técnicas, as competências sobre a organização, as competências de serviço e as competências sociais.

Le Boterf (2003a; 2003b) avança na compreensão e na operacionalização da noção de competência do indivíduo propondo a integração dos saberes postos em ação diante de situações complexas. O autor apresenta uma estrutura de requisitos ou recursos incorporados ao indivíduo e os recursos oriundos do meio ou contexto em que atua. Os recursos do indivíduo são constituídos pelos saberes (teóricos, do meio e procedimentais); pelos saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos) e por seus recursos pessoais (aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais).

Todos esses recursos mobilizados diante de determinadas situações complexas permitem a expressão da competência do profissional (LE BOTERF, 2003a). O autor explica que o conjunto de tais recursos não pode ser confundido com a descrição dos “saber ser” de uma pessoa, pois não existe meio de se avaliar o comportamento de cada indivíduo nas diferentes situações que enfrenta em sua vida pessoal e nos múltiplos papéis que precisa exercer. O que se pode fazer é destacar determinadas qualidades que se espera que o indivíduo manifeste em uma situação profissional, as quais deveriam ser descritas, portanto, em função da referida situação. A exemplo, o autor menciona aptidões como: rigor – respeito aos procedimentos ou controles de resultados; curiosidade – busca de informações; e antecipação – “[...] elaboração de projetos e de detecção de incidentes” (LE BOTERF, 2003a, p.125).

O profissionalismo não é apenas o saber-fazer, mas abrange o saber ser à medida que as qualidades individuais contextualizadas, como reações e recursos emocionais pertinentes (e não o julgamento da personalidade do indivíduo), permitem satisfazer as exigências requeridas em determinadas situações de trabalho. Para Le Boterf (2003a, p.126) “o saber ser resulta da interação entre uma personalidade e uma situação específica”, não sendo associado a características que o indivíduo detém, mas sim como resultado de uma situação por ele enfrentada.

Os recursos do meio, dentre tantos outros, interferem diretamente na expressão da competência do indivíduo, pois se torna difícil para ele reconstituir um contexto que lhe auxilie na construção de suas competências. O profissional não é, portanto, competente sozinho; ele depende de ferramentas e de equipamentos específicos de trabalho, de informações em banco de dados, das redes de relacionamento e de seus colegas, sem esquecer do suporte institucional e dos clientes. Frente a uma situação complexa de trabalho não adianta o indivíduo dispor de um reservatório de saberes e de saber-fazer se o meio onde precisa atuar não lhe disponibiliza os recursos de que precisa para “materializar” ou expressar tais saberes (LE BOTERF, 2003; FEUERSCHÜTTE, 2006).

Os recursos incorporados ao indivíduo são tratados por Wittorski (2004) como componentes cognitivo, praxiológico, social, cultural e afetivo que interferem na manifestação da competência. Este autor entende que a competência resulta da combinação entre atributos de indivíduos ou de grupos, de elementos do seu nível social imediato (grupo familiar, grupo de trabalho) e do nível da organização/sociedade em que estão inseridos, como os padrões de funcionamento e comportamento, os valores e a cultura em geral.

No âmbito do indivíduo, o componente cognitivo envolve, de um lado, os saberes ou esquemas teóricos apreendidos em sua formação; de outro, a representação que faz sobre o

contexto, ou seja, sua interpretação do próprio meio. O componente afetivo se constitui como um dos motores da competência, abrangendo a imagem que o indivíduo faz de si mesmo e a forma como vive as suas realizações – se com prazer ou com sofrimento. O componente afetivo diz respeito, portanto, à motivação do indivíduo (WITTORSKI, 2004).

Na definição do componente social da competência, o autor identifica o reconhecimento por parte do ambiente (societário) ou pela organização acerca da ação do indivíduo ou do grupo, remetendo aos conceitos de competência como avaliação social e como entrega (DUTRA, 2004). O componente cultural, por sua vez, está associado à forma como a cultura da organização trata a questão da competência produzida; enquanto que o componente praxiológico refere-se à visibilidade da competência.

Em relação à dinâmica do processo da competência Le Boterf (2003a), demonstra que ao “atualizar” ou aplicar as experiências vividas e o seu aprendizado em um contexto singular, como diante de pressões contingenciais do trabalho, de restrições de recursos ou de situações marcadas pela influência da cultura institucional e do ambiente social, revela-se a “passagem” à competência, que se realiza na ação, não pré-existindo a ela.

As experiências ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento da competência: não somente as experiências passadas, mas, sobretudo as experiências refletidas e as conclusões que delas são tiradas (LE BOTERF, 2003a; LÉVY-LEBOYER, 2003). A experiência só é formativa, entretanto, se o indivíduo pode e deseja adotar uma atitude ativa frente às situações e às circunstâncias com as quais se defronta; ou seja, quando o “*agir profissional supõe uma certa vontade*”, quando a ação “tem uma significação para o sujeito” (LE BOTERF, 2003a, p.47, grifo no original).

Isso quer dizer que o desenvolvimento da competência pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo, consolidando o sentido de que se trata de um processo dinâmico associado à ação voluntária de alguém sobre uma situação profissional complexa, como reconhecem Le Boterf (2003a; 2003b) e Zarifian (2001), dentre outros.

As condições de mobilização e desenvolvimento da competência não se limitam à disponibilidade de recursos individuais e do meio, à capacidade do profissional articular tais recursos e as experiências de aprendizagem vividas nos processos formais de educação, nas experiências sociais e profissionais. Existem outros fatores condicionantes subjacentes às necessidades e interpretações do indivíduo sobre si e sua realidade, que interferem na mobilização e na expressão da competência (SANDBERG, 2001; LE BOTERF, 2003a; WITTORSKI, 2004).

Nesse sentido Le Boterf (2003a) anuncia que não basta ao profissional saber agir com base na articulação dos recursos de que dispõe, individuais ou contextuais; ele precisa também *querer agir e poder agir*. Isso significa dizer que o profissional é sujeito ativo do processo e irá agir – ou reagir – de acordo com os significados que atribui aos acontecimentos ou às situações que requerem sua intervenção no âmbito do trabalho. Sua ação não será produzida por um estímulo e seguir uma direção pré-determinada, tal como na lógica behaviorista. Pelo contrário, ocorrerá de acordo com a representação que tem do estímulo, a qual resulta das sensações e dos estímulos vinculados à aprendizagem educacional – sistema cognitivo – e às experiências do profissional.

A representação operatória enunciada por Le Boterf (2003a) como um componente intrínseco à elaboração das competências do profissional, pode ser analisada em relação à noção de situação complexa ou evento crítico como mobilizador da expressão da competência humana. “A representação operatória de um problema permite liberar-se dele, submetê-lo a um exame, assumir o risco do desvio (a representação) para melhor alcançar sua inteligibilidade” (LE BOTERF, 2003a, p.135).

Assim, ressalta-se que as representações do contexto possibilitam o processo de expressão da competência por oferecerem autonomia na ação do indivíduo, uma vez que ele

identifica e se conscientiza das causas da situação e tem a possibilidade de agir sobre o significado real apreendido. Le Boterf (2003a) afirma que o profissional pode agir em função de seu próprio pensamento – condição para a mobilização dos recursos – tornando-se produtor de suas próprias competências.

Um outro aspecto da manifestação da competência do profissional está na representação que faz de si mesmo, na auto-imagem e na forma como se avalia e se percebe articulando seus recursos diante de determinadas situações a resolver. As exigências de uma conduta eficiente nos dias de hoje pressupõe a supervalorização do desempenho do profissional, diante do que uma auto-imagem negativa ou a falta de autoconfiança surgem como adjetivo de uma eventual falta de competência.

Em se tratando de indivíduos empreendedores, a natureza e os riscos típicos de seus negócios, associados às eventuais incertezas e instabilidades do ambiente, forçam uma atitude de aceitação de desafios e novas missões, de arriscar estratégias sem temer julgamentos, perda de prestígio ou a piora de resultados no empreendimento. Assim, Le Boterf (2003a) ressalta que a auto-imagem positiva e evolutiva é um pré-requisito à produção das competências, pois o envolvimento adequado com a atividade ocorre quando o sujeito tem uma relação positiva consigo mesmo.

Uma última condicionante da operacionalização das competências e que pode ser diretamente relacionada ao indivíduo empreendedor é a questão do *querer agir*. As competências são realizadas quando atribuídas de um sentido para tal. No caso do empreendedor, o significado que oferece a um determinado propósito ou mesmo a um fato a enfrentar irá influenciar a sua conduta. Le Boterf (2003a, p.154; p.155) afirma que “a competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”. Ou seja, “o profissional mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido”.

Em síntese, é possível compreender que a competência humana, como um processo complexo e dinâmico que envolve dimensões internas e externas ao indivíduo, só pode ser operacionalizada em uma dada situação, a partir da mobilização e da articulação entre os recursos do indivíduo e do meio, aliados a componentes motivacionais, à disposição pessoal e contextual para se poder agir e, dessa forma, expressar o agir profissional – a “*realiza-ção*” da competência.

## **7 Considerações Finais: a convergência entre os construtos**

Um dos fatores que estimularam a realização deste ensaio teórico foi a verificação de que os estudos do empreendedorismo e da competência do indivíduo privilegiam, em sua maioria, a descrição e a quantificação de atributos pessoais, avaliando desempenhos e prescrevendo perfis profissionais. Revelou-se, com base nesta constatação e a partir do resgate da literatura, uma possível aproximação entre os fundamentos dos dois temas sob uma outra perspectiva, de caráter dinâmico, dos fenômenos da competência humana e sua expressão pelo indivíduo empreendedor.

Assim, estudar a competência humana e a dimensão individual do fenômeno empreendedor sob uma perspectiva dinâmica significa entender que tais construtos nunca irão ocupar espaços tratados como “modismos” de pesquisas ou reflexões teóricas, pois perpassam a dimensão temporal, estão abertos a abordagens mais profundas sendo produtos da complexa relação indivíduo-trabalho-contexto.

O fenômeno ou o processo do empreendedorismo, em particular, evidencia-se como um campo aberto e rico no âmbito dos estudos organizacionais, podendo ser explorado sob a orientação de métodos interpretativos de análise da realidade, pois é produto de construção histórica, de percepções, valores e significados que os indivíduos, grupos e organizações vão estabelecendo ao longo do tempo e em resposta às pressões ambientais.

A configuração das competências dos empreendedores pode ser estudada a partir da relação do empreendimento com o contexto, da gestão do empreendimento e das características pessoais do empreendedor, realizada sob uma perspectiva dinâmica que busca articular a idéia de que a competência expressa na ação sobre situações complexas pode ser reveladora de oportunidades empreendedoras dispostas ao indivíduo empreendedor. Nesse sentido, a interpretação das competências e os múltiplos saberes que as sustentam e são mobilizados pelos empreendedores demonstram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras, mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas a serem enfrentados pelos sujeitos.

Para ser compreendida como um processo dinâmico a competência empreendedora pode ser estudada além dos limites do puro desempenho humano, passando a ser reconhecida como uma resultante da ação integral e articulada dos sujeitos – os empreendedores – no contexto do seu trabalho. A perspectiva da “competência em ação” evidencia-se, portanto, na expressão de um conjunto de recursos individuais que são mobilizados e articulados aos recursos do meio no enfrentamento às situações complexas, também chamadas de eventos críticos. Em associação a esta visão da competência, a ação e a própria definição de indivíduo empreendedor podem ser também interpretadas sob uma abordagem dinâmica, que preconiza ao sujeito a mobilização de recursos e saberes para enfrentar e interferir na realidade de seu empreendimento, buscando inovar e contribuir com o desenvolvimento do seu ambiente.

A análise das competências relativas às características dos indivíduos empreendedores e os respectivos recursos mobilizados para sua expressão parece permitir a reformulação da “visão romântica” em torno do sujeito e do seu “espírito aventureiro”, para uma racionalização em sua forma de ser e de agir, considerando as interferências e as demandas do contexto que envolve o empreendimento. Nesse sentido, atributos como empatia e receptividade, por exemplo, podem ser entendidos como recursos para expressar o diferencial do empreendimento junto ao meio, bem como para mobilizar a equipe de trabalho, revelando uma mudança de postura do empreendedor na direção do líder transformacional, aquele que estimula e favorece o desenvolvimento de uma cultura organizacional empreendedora.

Na visão dinâmica, as definições sobre o perfil empreendedor encontradas na literatura remetem à identificação de um sujeito diretamente orientado para a ação, buscando espaços para investir, criar novos negócios, assumir e participar diretamente da gestão. O empreendedor está constantemente articulando pessoas e recursos para empreender, analisando tendências e esforçando-se no desenvolvimento de novas idéias com novos significados. Esta compreensão parece ir ao encontro e explicar o conjunto de saberes que os empreendedores mobilizam para a expressão de suas competências.

Do ponto de vista metodológico, a configuração das competências dos indivíduos empreendedores pode ser revelada a partir de uma visão construtivista, por meio do resgate de suas trajetórias de vida, especialmente em suas vivências profissionais e em termos de sua atuação no empreendimento. Nesse sentido, as experiências e modos de agir dos empreendedores, reveladores das competências construídas ao longo do tempo, irão permitir a compreensão de que os eventos críticos ou as situações complexas por eles enfrentadas são transformadas, por meio das suas práticas – suas ações – em oportunidades empreendedoras sobre as quais investem e aplicam os saberes aprendidos e resgatados de sua história.

## Referências

- ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: na evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, n.4, p.41-56, 2001.
- BAUMOL, W. J. Formal entrepreneurship theory economics: existence and bounds. New York, **Journal of Business Venturing**, n.3, p.197-210, 1993.
- BRUNER, I.; ALARCÓN, A. **Teorías sobre la figura del emprendedor**. Réus, Espanha, Papers 73, p.81-103, 2004.
- CARLTON, R. B.; HOFER, C.W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. 1998. **Annual International Council for Small Business Conference**, Singapore. Disponível em:  
<<http://www.saber.uca.edu/research/1998>> Acesso em 29 mar. 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competente which seeks to harmonise the reflective practitioner and competente-based approaches., **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.7, p.267-276, 1998.
- CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. Milwaukee, **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p.45-61, January, 1991.
- DANJOU, I. L'Entrepreneuriat: um champ fertile à la recherche de son unité. Paris, **Revue Française de Gestión**, v.28, n.138, p.109-125, 2002.
- DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação**: implicações para o currículo. Disponível em:  
<<http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>> Acesso em: 08 set. 2004.
- DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: o retorno do passado. In: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FEUERSCHÜTTE, S. G. Competências do empreendedor do setor hoteleiro: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral. 2006. 275f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas** (FGV), n.31, v.3, p.63-71, JUL./SET. 1991.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo, **RAE Light**, v.7, n.3, p.3-7, JUL./SET. 2000.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Briarcliff Manor, **The Academy of Management Review**. v.10, n.4, p.696-706, Oct. 1985,
- GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. Baltimore, **American Journal of Small Business**, p.11-32, Spring 1988.
- GEFROY, F.; TIJOU, R. **Le management des competences dans les entreprises européennes**: les différentes approches. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2002.
- GOSS, D. Schumpeter's legacy? Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.19, v.2, p.205-218, March 2005.
- GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

- HILLAU, B. De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet. *In*: MINET, Francis; PARLIER, Michel; WITTE, Serge de. **La compétence**: mythe, construction ou réalité? Paris: L'Harmattan, 1994. cap.III, p.45-69.
- KETS DE VRIES, M. Entrepreneurial personality: a person at the cross roads. **Journal of Management Studies**, v.15, p. 34-57, 1977.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. (rev. e amp.). Porto Alegre: Artmed, 2003a.
- LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives**. 2.ed. (rev. et augm.). Paris: Éditions d'Organisation, 2003b.
- LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization**: exploring nature, drivers, and performance implications. 2001. 177f. Dissertation (Pós-Doctor in Management) – INSEAD, Fontainebleau, France. 2001.
- MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002. (Coleção Docência em Formação).
- McCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1986.
- McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, p.40-47, 1997.
- MEGEMONT, J. L.; DUPUY, R. Mobilites professionnelles et competences: contribution a une nouvelle conception du lien individus-organisations. *In*: GANGLOFF, Bernard (Dir.). **Les compétences professionnelles**: descriptif, mesure et développement. Paris: L'Harmattan, 2000. p.39-48.
- MINET, F. Les compétences au coeur de la gestion des ressources humaines. *In*: MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, S. **La compétence**: mythe, construction ou réalité? Paris: L'Harmattan, 1994. p.11-19.
- PAIVA JR., F. G; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- REINBOLD, M. F.; BREILLOT, J. M. **Gérer la competence dans l'entreprise**. Paris: Éditions L'Harmattan, 1995.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Marror, v.43, n.1, p.9-25, Feb. 2000.
- \_\_\_\_\_. The constructions of social constructionism. *In*: SJÖSTRAND, Sven-Erik; SANDBERG, J.; TYRSTRUP, M. (Ed.). **Invisible management**: the social construction of leadership. London: Thomson Learning, 2001.
- SHAVER, K. G. The entrepreneurial personality myth. Columbia (USA), **Business and Economic Review**, p.20-23, April-June 1995.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

- SOLYMOSSY, E. Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture and environmental factor to success. 1998. **Thesis** (Doctor in Marketing and Policy Weatherhead of Management Case) – Department of Marketing, Western Reserve University. UMI Company, 1998.
- STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. Boston, **Harvard Business Review**, v.63, n.2, p.85-94., Mar./Apr. 1985.
- TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- VERSIANI, Â. F.; GUIMARÃES, L. O. A construção da carreira do “empreendedor”: delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de L’Entrepreneuriat**, v.1, n.1, 2001.
- VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. *In:* , 27., 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- WINTER, D. G. The contributions of David McClelland to personality assessment. **Journal of Personality Assessment**, v.7, n.2, p.129-145, 1998.
- WITTORSKI, R. Da fabricação das competências. *In: TOMASI, A. (Org.) Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004. p.75-92.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.