

**AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO PERFIL DO  
DOCENTE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO DF**  
*ENTREPRENEURING SKILLS ON THE PROFILE OF THE DOCUMENT  
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS*

Aline Maria Paulo do Amaral,  
Filipe Bressanelli Azevedo

## **INTRODUÇÃO**

A competitividade de um mundo moderno, requer profissionais cada vez mais dinâmicos, inovadores e preparados para as situações deste ambiente em empresas altamente competitivas. O recrutamento destes profissionais não necessariamente é válido para garantir um sucesso empresarial.

As organizações devem se preocupar na retenção de talentos, e assim como o desenvolvimento destes funcionários dentro de suas funções. Com isto a aprendizagem organizacional entra como alicerce dos altos gestores nos modelos de sucesso entre os concorrentes. Uma aprendizagem que pode ser individual, coletiva ou organizacional, afim de criar habilidades e competências exigidas no mercado.

Assim como são necessárias para o ingresso e permanência nas empresas, os indivíduos procuram criar e aprender estas habilidades nas faculdades, de acordo com sua escolha profissional. Neste sentido entram em foco as Instituições de Ensino Superior como alicerce ao aluno.

As competências empreendedoras conduzem o aluno a um perfil diferenciado no mercado de trabalho, contudo nem todos detêm destas habilidades, e necessitam de professores em suas instituições de ensino que os estimulem a busca da inovação e criatividade em momentos situacionais.

Contudo, as Universidades e Faculdades privadas estão em busca do lucro e quantidade de alunos, e acabam distanciando cada vez mais da qualidade do ensino e pesquisa que é gerado pelas IES públicas. (Sampaio, 1998).

O objetivo principal deste artigo é averiguar se o docente do ensino superior privado está preparado e detém o perfil empreendedor para conduzir os alunos a estas habilidades exigidas no mercado, e não somente a formação do cidadão.

Os objetivos específicos são:

- Observar se as Instituições de Ensino Superior privadas auxiliam os professores na capacitação das competências empreendedoras.

- Destacar se os docentes e discentes conseguem observar a necessidade deste perfil empreendedor em sala de aula.

Além desta introdução, o capítulo 2 aborda o referencial teórico com os principais autores de: Aprendizagem Organizacional, Competências e Empreendedorismo. O Capítulo 3 com a metodologia utilizada na pesquisa, logo após os resultados e conclusão

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Aprendizagem organizacional*

Ao iniciar os estudos de aprendizagem organizacional, devemos observar como o indivíduo aprende. Aprendemos lendo, ouvindo, errando, entre as diversas situações. As memórias das emoções positivas são maiores que das negativas, mostrando que as emoções contribuem para a motivação do aprender. (Fleury, Fleury, 2001).

Os autores Fleury e Fleury (2001) apresentam duas vertentes teóricas acerca do processo de aprendizagem: o modelo behaviorista: com o foco no comportamento e o modelo cognitivo: um modelo que considera diversas variáveis comportamentais e objetivas no processo de aprendizagem.

Desse modo ao estudar como o indivíduo aprende, e as organizações são construídas pelas pessoas envolvidas, temos então que analisar como o aprendizado pode contribuir para as organizações. Para Senge (1990) as organizações que aprendem são empresas que incentivam a aprendizagem coletiva.

Os conceitos de aprendizagem organizacional permeiam diversos autores com diferentes vertentes. Uns apresentam que o aprendizado é individual, ligado ao ser. Outros conceituam como uma interação e troca de experiências entre os indivíduos. E outros acreditam que a organização não tem mecanismos para o aprendizado. A seguir serão apresentados os principais autores destas visões.

Para o autor Prange (2001) ao iniciar estudo de aprendizagem organizacional, devemos observar as variáveis do processo: o indivíduo, o conteúdo, o tempo e os resultados para a organização. Sendo o indivíduo: o sujeito da ação, o conteúdo: os conhecimentos, o tempo: quando ocorre a aprendizagem e resultados: qual o grau de eficiência e eficácia da AO.

Ao analisar os resultados da organização, é levado em consideração a eficácia e eficiência, logo pode-se definir AO como um conjunto de técnicas, normas para resolução dos problemas e erros comuns das empresas. (ARGYRIS E SCHÖN, 1996) Assim Chen (2005) conceitua aprendizagem como uma memória da empresa, diante de suas experiências em diversos ambientes.

A literatura apresenta diversas áreas da ciência na tentativa de entender a aprendizagem. (EASTERBY-SMITH, 1997), portanto dificulta uma linha contínua em sua conceituação. Vera e Crossan (2005) associam as mudanças nas informações e em comportamentos. Já os autores Lipshitz; Popper; (1998) relacionam AO ao processo de obtenção, processamento e armazenamento das informações.

A Aprendizagem Organizacional tem suas diferentes definições dependendo do nível de análise: individual, grupal ou organizacional. No nível individual, os autores Probst e Büchel (1997) afirmam que a aprendizagem é singular de cada ser e muda seus comportamentos, havendo aprendizagem organizacional quando há interação e comunicação entre os conhecimentos, no nível grupal.

O autor Kim (1998) aborda em maior complexidade, mas na mesma linha, ao conceituar AO no momento que a empresa é capaz de criar mecanismos de compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos.

Na conceituação de memória das organizações como aprendizagem, Weick e Westley (1996) apontam as empresas como um conjunto de conhecimentos e experiências individuais em uma estrutura organizacional que favoreça a comunicação, armazenadas a partir dos sistemas de informação.

Neste sentido, aprendizagem organizacional é também visto como o que a organização é capaz de aprender, e como será disseminado este conhecimento. O autor (1994) enfatiza que o aprendizado ocorre dentro das organizações quando os atores conseguem observar as consequências dos seus atos. O mesmo autor enumerou 3 atividades principais que sem elas, não há aprendizado organizacional: o agir, o refletir e o disseminar.

Completando o pensamento anterior, Schein (1996) acredita que as organizações só aprendem quando tem um efetivo processo de comunicação, para que assim o conhecimento possa ser disseminado entre todos.

### *Competência*

Para o autor Brandão (2008) quando acontece um aprendizado, ocorre mudanças que automaticamente ocasionam uma criação de competência, pois modifica a ação do indivíduo. Portanto, a relação de aprendizagem com competências, também é de complexa conceituação.

Em 1973 iniciou-se o debate acerca de competência, quando McClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, diferenciando aptidão de habilidades, a primeira com relação a indivíduo, e a segunda em que ele pode construir.

Le Boterf (1995) conceitua a competência em três vertentes alinhados com o ser: pela pessoa, pela formação educacional e pela experiência profissional. Sendo um agir, ação e comunicação do ser.

No mesmo pensamento, Dutra (2001) aborda que existem duas grandes correntes teóricas, uma com autores norte-americanos e outra por autores franceses. A primeira leva em consideração a pessoa, suas qualificações para determinada tarefa. Já a segunda é em relação as experiências e as formas de agir em determinada situação.

O autor Gonczi (1999) estuda uma terceira vertente ao unir a competência não somente aos conhecimentos do indivíduo, mas ao desempenho que ela exerce dentro de seu ambiente de trabalho.

Outra vertente conceitua competência organizacional nos níveis de competências das pessoas, atendendo a três critérios: ofertar benefícios aos consumidores, dificuldade de imitação e possibilidade de acessar distintos mercados. Desse modo, as competências transferem um valor agregado a seus clientes, oferecendo um diferencial competitivo no mercado. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Fleury e Fleury (2001) enfatizam que ao estudar competências, deve-se ser levado em consideração o individual, o ser. E deve ser alinhado ao que o indivíduo aprende para seu trabalho, em determinado cargo e tarefas.

### *Empreendedorismo*

A expressão empreender é derivada da palavra latina *imprehendere*, surgida no século XV na língua portuguesa. Segundo Hisrich (2004), o vocábulo “empreender” originou-se da palavra francesa “*entrepreneur*” que traduzida significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Hoje os autores traduziram ainda mais o termo, e está associado ao agente de mudanças, sempre inquieto.

Quando se fala em empreendedorismo, muitos ainda fazem a associação do termo empreendedor àquele que abre uma empresa, ao empresário. O empreendedorismo tem sido um tema amplamente debatido em diversas áreas do conhecimento e tem relação direta com todas as atividades que desenvolvemos no nosso dia a dia (LENZI, 2009, p. 5), pois todo indivíduo pode ser empreendedor em suas famílias, trabalho e lazer. Indo muito além seu significado de apenas um empresário.

Já que o empreendedorismo está no nosso cotidiano, Chiavenato (2012) apresenta o espírito empreendedor, que está presente em todas as pessoas que estão focadas em assumir riscos e inovar, não necessariamente em seus negócios.

No sentido de inovar continuamente, os autores Fillion e Laferté (2003) em seus estudos, enfatizam que empreendedorismo é uma peça chave para o desenvolvimento da sociedade, pois potencializa os comportamentos humanos. Assim como estes autores Dolabela (2003) enfoca que o empreendedor está em qualquer atividade na empresa, que podemos denominar de intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo é um empreendedor que atua dentro da organização, são aqueles que tem responsabilidade de criar e promover a inovação Pinchot (1985). Inovação em suas tarefas, em suas funções, que estão abertos à mudanças.

No pensamento de Hisrich (2004), empreendedorismo é um processo de criação de algo diferente e com valor, aplicando todos os esforços necessários para a realização de uma tarefa.

Assim Fillion (2000) defende que o empreendedor é uma pessoa de grande imaginação, que fixa objetivos e os cumpre, tem o poder de aprender e perceber as situações e tomar decisões.

O empreendedorismo está muito além do termo dos negócios e seus mercados. Buscar novas competências, está aberto a novos horizontes, fazem o indivíduo ter um perfil empreendedor, criando competências empreendedoras.

### *Competência Empreendedora*

Ao estudar o empreendedorismo se faz necessário a busca na literatura das competências do empreendedor. O que faz uma pessoa ter o espírito empreendedor, e conseguir colocar em prática.

Para os autores Mamede e Moreira (2005), as competências empreendedoras podem ser analisadas como competências do indivíduo, pois está relacionada com a capacidade de resolução de problemas, habilidades conceituais

No mesmo sentido, Antonello (2005) enfatiza que estas estão muito mais ligadas com as competências individuais, pois visualiza o indivíduo e suas capacidades.

Hashimoto, (---) aborda três elementos que qualificam o empreendedorismo quando estão juntos - sozinhos são apenas qualidades de um executivo -: inovação, risco e autonomia.

Ainda para este autor, o empreendedor surge em um contexto situacional, na qual as competências são evidenciadas, a pessoa não detém de todas as características empreendedoras, assim qualquer pessoa pode ter o perfil empreendedor com suas próprias habilidades.

Para Drucker (1974) a inovação também um instrumento da competência empreendedora, que deve ser praticada de forma sistemática. O empreendedor deve buscar comportamentos alinhados com a mudança, alinhada com as oportunidades para assim oferecer meios de inovação social ou econômico. (LOPES, 2016 )

## **METODOLOGIA**

O método adotado neste artigo foi a realização de uma pesquisa caracterizada como exploratória. É considerada quantitativa, pois, a pesquisa preocupou-se em

medir (quantidade e porcentagem) e analisar as relações casuais entre as variáveis. Alves-Mazzoti e Gewandsnajder (2005) afirmam que a pesquisa quantitativa utiliza de métodos objetivos de comprovação e dedução, a análise dos dados é efetuada pelos números e pela estatística, e a interação entre o entrevistador e o entrevistado é limitada.

Em um primeiro momento foi realizado um estudo de caráter bibliográfico visando ampliar os conhecimentos sobre o tema, formular o problema de investigação e determinar o objetivo central do estudo, além de identificar problemas com as questões ambíguas, tendenciosas e mal elaboradas. Esta etapa denominada também pesquisa exploratória tem por objetivo prover o pesquisador de maior conhecimento do tema ou problema de pesquisa em perspectiva (Mattar, 1996).

Foi aplicado um questionário nos dias 19 e 20 de julho de 2017, aos docentes de ensino superior de faculdades particulares do DF, por e-mail, no qual eles respondiam via o Google Forms, com questões sociodemográficas e de perfil docente. Foram 36 respondentes.

No mesmo período e da mesma maneira, também foi aplicado aos discentes, graduados ou não, com o intuito de comparar as respostas dos docentes com a visão dos alunos de escolas de ensino superior do DF. Foram 26 respondentes.

Além do perfil demográfico, foram aplicadas questões retiradas, do artigo de Nassif, Hanashiro e Torres (2010) “*Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência*”, para assim utilizar questões já validadas de outra pesquisa.

## RESULTADOS

### *Docentes*

Afim de se criar um perfil do docente das Instituições de Ensino Superior particulares do DF, foram questionados quanto a sua titulação, tempo de docência e se exerce alguma outra atividade remunerada, segue abaixo os dados:

Tabela 01 - Dados sociodemográficos

Qual a sua Titulação?		Tempo de Docência		Exerce atividade remunerada, além da docência?		Período semanal?	
				Sim	Não		
Especialista	36,10%	1 a 3 anos	25,00%	58,30%	até 12 horas semanais	13,60%	
Mestre	58,30%	3 a 10 anos	38,90%	41,70%	até 36 horas semanais	36,40%	
Doutor	5,60%	Mais de 10 anos	36,10%		até 44 horas semanais	50,00%	

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

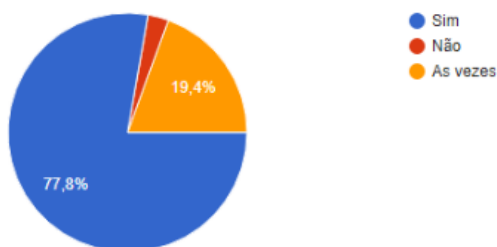
Os dados sociodemográficos nos dão um perfil de titulação de Mestre e Doutores de 63,90%, com tempo de mais de 3 anos de experiência em sala de aula. Isso afirma o que a pesquisa de Nasif, Hanashiro, Torres (2010) aborda, onde os professores no início de suas carreiras estão preocupados mais com a titulação, que

criar suas competências de docente, devido as exigências dos órgãos oficiais de regulação.

Uma preocupação é a atividade do Docente, pois pela pesquisa 58,30% dos entrevistados exercem outra atividade remunerada além da docência, de 36 horas (36,40%) a 44 horas semanais (50%). Estes dados apresentam que a profissão professor, tende a ser secundária, no ensino superior particular no DF, que pode ser estudada em outros estudos, no qual não é o foco principal deste artigo.

Thurler (2002) em seus estudos aponta que uma das dificuldades está na disponibilidade do professor em estar aberto a adquirir novas competências e caminhar na aprendizagem organizacional. Desse modo, para iniciar o estudo do perfil do docente, foram questionados sobre a participação nas atividades oferecidas pela IES de capacitação.

Gráfico 01 - Você participa das atividades desenvolvidas pela IES de capacitação?



No sentido que as IES devem promover capacitação aos professores, estes devem estar abertos a novos conteúdos e formas de aprendizagem. Portanto, conforme visto sobre aprendizagem organizacional com os autores Kim (1998), o processo de aprendizagem é individual, e depois coletivo. Para isso a importância dos docentes em participarem das atividades de qualificação oferecidas.

Nos próximos dados, serão apresentados o perfil do docente em relação a atitudes, inovação, e metodologias junto ao empreendedorismo em sala de aula. São afirmações, onde o entrevistado responde de acordo com a escala de Likert, Concordo Plenamente, Concordo, Nem concordo/nem discordo, Discordo, Discordo Plenamente. Segue abaixo os gráficos com as respostas dos docentes:

As primeiras questões foram perguntas, na qual tinham que responder de acordo com a escala.

Tabela 02 – Questionamentos sobre a IES e o perfil docente empreendedor

	As características empreendedoras podem auxiliar o docente em sala de aula?	As resoluções, PPCs, normas e manuais das Instituições de Ensino, auxiliam o docente na atuação empreendedora?	Os alunos são estimulados a terem um perfil empreendedor de aprendizado?
<b>Concordo plenamente</b>	50,00%	19,40%	27,80%
<b>Concordo</b>	44,40%	58,30%	38,90%
<b>Nem concordo, nem discordo</b>	5,60%	13,90%	22,20%
<b>Discordo</b>	-	8,30%	11,10%
<b>Discordo plenamente</b>	-	-	-

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

Ao analisar as respostas acima, podemos observar que os docentes acreditam que as características e competências empreendedoras devem ser levadas à sala de aula. Em referência as normas da IES, apesar de ter um significativo número de aceitação, vimos que alguns 22,2% ainda discordam, acreditando que as normas atrapalham a atuação empreendedora em sala. Assim como se o aluno é estimulado a ter um perfil empreendedor de aprendizado, inovador, em busca de desafios, 33,30% discordam. Mesmo com índices altos de concordo para as questões, deve-se ser levado em consideração o percentual de discordância, visto que mais da maioria acredita que as características empreendedoras podem auxiliar em sala.

As demais questões são afirmações onde os docentes deveriam novamente avaliar de acordo com a escala.

Tabela 03 – Afirmações acerca das competências empreendedoras

	O ambiente de trabalho e o clima da IES são um atrativo para o docente desenvolver suas potencialidades.	O professor aberto para interpretar e contextualizar a realidade facilita o desenvolvimento da crítica nos alunos.	O auto aprendizado e a busca de novos conhecimentos são requisitos para a capacitação do docente.	O enfrentamento de desafios na busca de inovação é uma arte da docência.
<b>Concordo plenamente</b>	36,00%	50,00%	58,30%	55,60%
<b>Concordo</b>	41,70%	41,70%	36,10%	36,00%
<b>Nem concordo, nem discordo</b>	16,70%	8,30%	5,60%	5,60%
<b>Discordo</b>	5,60%	-	-	2,80%
<b>Discordo plenamente</b>	-	-	-	-

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

As respostas apontam que os professores acreditam que as competências empreendedoras são um fator relevante para a docência. Vasconcelos (1996), afirma que as IESs, principalmente as privadas, estão buscando professores que detenham um perfil empreendedor.



## Discentes

Afim de não se limitar apenas ao pensamento do docente em relação ao aprendizado do empreendedorismo dentro de sala, foi elaborado um questionário aos discentes de instituições privadas de ensino superior, com os mesmos questionamentos aos professores, só com uma linguagem menos formal. Foram 26 respondentes, no mesmo período.

Inicialmente foram coletados dois dados importantes para o perfil do discente respondentes: escolaridade e renda.

Tabela 04 – Dados dos discentes

Escolaridade		Renda Familiar	
Graduado	50,00%	Até R\$ 2.000	38,50%
Graduação em andamento	50,00%	Até R\$ 4.000	26,90%
Outros	-	Acima de R\$ 4.000	34,60%

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

O grau de escolaridade e a renda familiar nos mostra o perfil do aluno das instituições privadas de ensino superior. A pesquisa apresenta que 65,4% dos discentes da pesquisa são caracterizados pelas classes D e E, conforme dados FGV (2017). Como todos os respondentes são alunos ou ex-alunos das IESs nos demonstra que concluíram ou estão a concluir o ensino superior.

Tabela 05 – Questionamentos acerca do perfil do professor e a IES.

	As características empreendedoras podem auxiliar o Professor em sala de aula?	As resoluções, PPCs, normas e manuais das Instituições de Ensino, auxiliam o docente na atuação empreendedora de ensino?	Os alunos são estimulados a terem um perfil empreendedor de aprendizado?
<b>Concordo plenamente</b>	38,50%	64,00%	53,80%
<b>Concordo</b>	61,50%	12,00%	15,40%
<b>Nem concordo, nem discordo</b>	-	16,00%	15,40%
<b>Discordo</b>	-	8,00%	11,50%
<b>Discordo plenamente</b>	-	-	3,80%

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

Os discentes também acreditam, assim como os professores que as características empreendedoras podem auxiliar em sala de aula. Agora em relação as resoluções da IES, temos também um grau de discordância, que deve ser levado em consideração em pesquisas futuras.

Como alguns professores discordam que o aluno é estimulado ao aprendizado empreendedor, os discentes também não em sua maioria, mas um percentual significativo tem esta visão. Isso pode ser visto na pesquisa de Nasif, Hanashiro, Torres (2010) que apresenta que os modelos antigos de aprendizagem estavam mais voltados para a formação humana do indivíduo, do que sua formação profissional, ou o aprendizado voltado para a inovação. E atualmente, no ambiente

competitivo no mercado de trabalho e nas empresas, os funcionários devem ter um perfil profissional mais acentuado, com mais técnicas e uma mente aberta.

Tabela 06 – Competências empreendedoras e os docentes

	O professor aberto para interpretar e contextualizar a realidade facilita o desenvolvimento da crítica nos alunos.	Os professores buscam desenvolver métodos inovadores para atender às necessidades dos alunos?	Em sala de aula, o professor proporciona ao aluno, uma visão integrada da disciplina.	O professor criativo desperta no aluno o desejo de buscar a criatividade.
<b>Concordo plenamente</b>	42,30%	23,10%	19,20%	53,80%
<b>Concordo</b>	50,00%	61,50%	57,70%	38,50%
<b>Nem concordo, nem discordo</b>	3,80%	3,80%	19,20%	11,50%
<b>Discordo</b>	-	11,50%	3,80%	-
<b>Discordo plenamente</b>	3,80%	-	-	-

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

Tabela 06 – Continuação.

	Os professores incentivam os alunos a buscar métodos inovadores de estudos.	A titulação dos professores é um diferencial	Os Professores buscam exemplos atuais, diferentes e de mercado em sala de aula
<b>Concordo plenamente</b>	15,40%	30,80%	7,70%
<b>Concordo</b>	42,30%	53,80%	84,60%
<b>Nem concordo, nem discordo</b>	23,10%	7,70%	7,70%
<b>Discordo</b>	19,20%		
<b>Discordo plenamente</b>	-	7,70%	-

Fonte: questionário da pesquisa, elaborado pelo autor.

Os alunos conseguem observar de maneira clara as competências empreendedoras do docente das IESs privadas do DF, mesmo com alguns questionamentos terem graus de discordâncias, são mínimos ao compararmos com os de aceitação.

Kincheloe (1997) pontua que o professor deve encorajar os alunos a interpretação dos métodos, questionamentos e estimulá-los ao pensamento e formulação de resolução de problemas.

Os dados também apontam que os alunos das instituições de ensino superior privadas estão preocupados e abertos para o perfil de inovação, mudança e busca de oportunidades no mercado, que pode ser pelo seu perfil financeiro, abordado na pesquisa como o autor Balbachevsk (1999) aponta: os alunos necessitam de ferramentas básicas para lidar com uma realidade profissional, inconstante, com uma multidisciplinariedade.

Assim o ator principal – o professor – é encaixado na discussão ao desenvolver competências que vão além de sua didática em sala aula. Estimular e promover ao aluno habilidades que vão além de modelos engessados de resolução de problemas. E o empreendedorismo e o intraempreendedorismo aparecem como respostas a este perfil do aluno e do docente.

## **CONCLUSÃO**

A massificação do Ensino Superior privado no Brasil, trouxe algumas consequências ao mercado de trabalho, que procura sempre profissionais altamente qualificados e com perfil empreendedor.

Este artigo teve o objetivo de averiguar se os docentes têm a visão empreendedora e consegue ensinar aos alunos tais competências, ou incentivá-los.

Conforme os dados apresentados, ainda temos muito a caminhar para um perfil perfeito de aprendizado tanto organizacional, quando individual, mas os docentes estão abertos a enfrentar novos desafios afim de auxiliar os alunos na entrada do mercado de trabalho.

Assim como os alunos conseguem observar dos professores suas qualificações, e o perfil empreendedor dentro de sala de aula, que pode ser um esforço da IES privada em reter os alunos, ou um perfil individual de cada docente.

Esta pesquisa abre leque para vários questionamentos futuros, que podem auxiliar as Instituições de Ensino Superior a criar mecanismos de aprendizagem organizacional no sentido empreendedor e assim conseguir fidelizar seus alunos.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C. SCHON, D.A. Theory in practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

BALBACHEVSK, Elizabeth. A profissão acadêmica no Brasil: as múltiplas facetas do nosso sistema de ensino superior. São Paulo: Funadesp, 1999.

BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. Revista Gestão.Org, V.6, nº 3, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão competências no trabalho: para entender melhor a noção de . p. 32-49.

CHEN, Guoquan. An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. Management Decision, v. 43, n. 4, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: Fischer et al. Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell, 2003.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. Boa ideia! E agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2000.

FGV. Qual a faixa de renda familiar das classes? Disponível em: <http://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>. Acesso em 23/07/2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). Understanding learning at work. London: Routledge, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.). A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KINCHELOE, Joe. L. A formação do professor como compromisso político: mapeando o pós-moderno. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LE BOTERF, G. De la compétence. Paris: Edition d'Organisation, 1994.

LENZI, Fernando César. A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Mauro Pedro. Disciplina de empreendedorismo: manual do professor. / Mauro Pedro Lopes, Maria Augusta Orofino – Brasília : Sebrae, 2016.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005. Anais... Brasília/DF.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, p. 1-14, Jan. 1973.

NASSIF, Vânia; HANASHIRO, Darcy; TORRES, Rosane. Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência. Revista Brasileira de Educação, v.15, n.44 maio/ago 2010.

PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur New York: Harper and Row, 1985.

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOIYNE, J.;ARAUJO,L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, G.J.B.;BUCHHEL,B.S.T. Organization learning: the competitive advantage of the future. New York: Prentice Hall, 1997.

SAMPAIO, Helena Maria. O setor privado no ensino superior no Brasil. Tese (Doutorado em Ciências Políticas) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências das Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SCHAW, R.B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN,E. Three cultures of management: the key to the organization learning. Sloan Management Review. V. 38, n.1, 1996.

SENGE, P. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização. São Paulo: Best Seller, 1990.

THURLER, Monica. G. O desenvolvimento profissional dos professores: novos paradigmas, novas práticas. In: PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica. G. As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). Handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy e Walter R. Nord (ed.) Handbook of organization studies. London: Sage, p. 440-458, 1996.