

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR EDUCACIONAL

ENTREPRENEURIAL LEARNING AND COMPETENCY : CASE STUDIES OF MICRO AND
SMALL ENTERPRISE EDUCATION SECTOR

MARCIA APARECIDA ZAMPIER¹ | ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI²

RESUMO

Este estudo, realizado com proprietários/dirigentes de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor educacional privado de Curitiba, teve o propósito de analisar de que maneira as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa foram desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem empreendedora. Desenhou-se um modelo conceitual de pesquisa baseado nos modelos de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e de competências empreendedoras de Man e Lau (2000). A metodologia consistiu num estudo exploratório, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal. Realizou-se um estudo de multicasos (nove). Como resultado, foi possível identificar o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa, avaliadas em geral como na média pelos empreendedores, e analisadas e reavaliadas. Constatou-se que a competência administrativa foi desenvolvida com um grau ligeiramente superior ao da de oportunidade, fato este que pode ser considerado uma característica do setor educacional, nesta pesquisa, em que as pessoas se identificam com a profissão e permanecem anos na atividade. Todos os fatores relacionados ao processo de transformação foram identificados e relacionados. Quanto às proposições, foi possível identificar que os entrevistados apresentam como modo predominante de transformação de experiência em conhecimento o *exploitation*; e como orientação de carreira mais de um estilo: por exemplo, o *especialista* e o *espiral*. Além disso, foi possível apresentar sugestões para o aprimoramento do modelo conceitual utilizado de aprendizagem e competências.

Palavras-chave: Competência empreendedora. Aprendizagem empreendedora. Setor educacional.

ABSTRACT

The present study, carried out with small and medium companies (SMCs) owners/managers of the private educational sector in Curitiba, had as its aim analyzing the way opportunity and managing enterprising competences were developed through a process of an enterprising learning. A conceptual model based on Politis' enterprising learning models (2005) and on Man and Lau's enterprising competences (2000) was outlined. The methodology consisted on an exploiting study, with a qualitative approach and temporal perspective of a transverse section with longitudinal approximation. A study of some cases (nine) was carried out. As a result, it was possible to identify the development of the opportunity and managing competences which were evaluated, in general terms, in the average by the enterprisers; they were analyzed and re-evaluated. It was possible to verify that the managing competence was developed with a slightly higher level in comparison to the opportunity one. That fact can be considered as a feature of the educational sector, in this research, once people identify themselves with the occupation and remain years in the activity. All the factors that are related to the process of transformation were identified and registered. Regarding to the researcher's theses, it was possible identify that the interviewees present the "exploitation" as the prevailing model of transformation of the experience into knowledge; and more than one style as orientation to the career, as specialist and spiral, for example. Besides, it was possible to introduce suggestions for the refinement in the learning and competences conceptual model used.

Keywords: Enterprising competence. Enterprising learning. Educational sector.

Data de submissão: 18/06/2012. Data de aceite: 11/08/2014. Data de publicação: 17/11/2014

¹ Possui Mestrado em Administração pela UFPR; especialização em Gestão Contemporânea de Pessoas pela UNICENTRO e graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Filosofia Ciências e Letras de Guarapuava. É professora colaboradora da Unicentro.

² Possui graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Católica de Administração e Economia, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

Tratar do processo de aprendizagem e do desenvolvimento de competências em organizações de pequeno porte, envolvendo o empreendedor, demanda levar em conta a literatura sobre as categorias selecionadas, as especificidades da área (o empreendedorismo) e as particularidades do setor (educacional).

O empreendedorismo gera impactos na sociedade, produzindo empregos, gerando renda, proporcionando crescimento e desenvolvimento (ESPEJO; PREVIDELLI, 2006). De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2012 (2013), o Brasil aparece em quarto lugar dentre 67 países em número de empreendedores. Enquanto em anos anteriores o Brasil se destacava como um país com empreendimentos por necessidade, nesta pesquisa verificou-se uma inversão: 71% dos empreendedores iniciam por oportunidade e 28% por necessidade, com resultados superiores aos dos outros países pertencentes aos BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China).

Em micros e pequenas empresas (MPEs) do setor educacional, a motivação do empreendimento por necessidade não é a principal; porquanto, de acordo com a pesquisa de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), os empreendedores investem em seus próprios negócios por dois motivos: a) como opção de carreira, a fim de realizar-se pessoal e profissionalmente e b) para aproveitar a oportunidade de investimentos no setor educacional privado, cuja demanda aumentou em face do enfraquecimento dos investimentos públicos na educação nas últimas décadas, tornando-o um setor emergente.

Independentemente da motivação para a criação de novos empreendimentos, os empreendedores precisam contar com variedade de conhecimentos e de habilidades sociais (DIAS; NARDELLI; VILAS BOAS, 2008), os quais envolvem um conjunto de competências que possibilitam que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e estratégica (BITTENCOURT, 2005).

A aprendizagem é vista como competência; e o conhecimento, como um recurso especial – sendo ambos fatores-chave para a atuação na dinâmica organizacional e na sociedade (ANTAL et al., 2001). Para desenvolver e ampliar as competências empreendedoras desses indivíduos, Bittencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006) salientam a relevância do processo de aprendizagem; afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, e esta se constitui numa evolução necessária para a aquisição de competências. Nesse contexto, Feuerschütte e Godoi (2007) constataram que o empreendedor exerce um papel fundamental, pois é o responsável pelas ações e pelo sucesso de seus empreendimentos.

De acordo com Le Boterf (2003), a competência se expressa na ação em um determinado contexto, a partir de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos de cada indivíduo (FEUERSCHÜT-

TE; ALPERSTEDT, 2008). Quanto à aprendizagem, Politis (2005) alerta para o fato de que somente estudar os seus resultados com experiências prévias dos empreendedores é de pouca relevância para o campo, pois é necessário incluir conceitos e teorias que explorem a aprendizagem empreendedora como um processo experiencial e também o seu modo de evolução ao longo da carreira.

A presente pesquisa investigou o tema de aprendizagem e competências no setor educacional privado. O aumento das escolas particulares nos últimos anos chama a atenção para a necessidade de uma gestão escolar eficiente que gere vantagem competitiva diante da concorrência acirrada. No Paraná, esse aumento chegou a 49% entre 1996 e 2006 segundo dados do IPARDES (2009), mostrando assim uma concorrência significativa no setor e justificando a preocupação dos proprietários empreendedores em desenvolver suas competências para melhor lidar com os desafios atuais e futuros. Em Curitiba, local do estudo, as creches tiveram um aumento de 37% entre 1998 e 2008; as instituições de ensino fundamental cresceram 50%; as de ensino médio, 73%; e as instituições de ensino superior aumentaram em 168% (IPARDES, 2009). O setor educacional emergente desperta o interesse dos empreendedores em investir no ramo, ampliando-se o número de MPEs. E, para conseguir sobreviver por longo tempo com a qualidade que o mercado exige, é preciso planejar, desenvolver estratégias e expor sua capacidade para o mercado (PERSONA, 2009).

O presente estudo visou analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPEs do setor educacional privado do município de Curitiba (PR) desenvolveram as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa por meio de um processo de aprendizagem. O estudo foi realizado entre 2009 e 2010, com base no modelo de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Dessa forma, os conceitos de competência empreendedora derivam dos conceitos já existentes na vertente individual, que privilegiam a experiência e a construção do conhecimento subjacentes a elas.

A partir dos conceitos apresentados por teóricos representantes de estudos nesta categoria, como os de Snell e Lau (1994), Man e Lau (2000), Antonello (2005), entre outros, assumiu-se neste trabalho que competências empreendedoras são consideradas como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas,

contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (SNELL; LAU, 1994), e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valores, tangíveis e intangíveis, para a sociedade (ANTONELLO, 2005). Dutra (2004), ao tratar do conceito de “competências”, apresenta duas vertentes: as capacidades ou inputs, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV) do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor.

Lenzi et al. (2012) pesquisaram o desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública e verificaram que algumas competências (comprometimento, busca de informações, persistência, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos) foram desenvolvidas, sendo estas relevantes para os servidores públicos estarem preparados para inovar e empreender. Nassif et al. (2011) argumentam que as competências empreendedoras são relevantes para o crescimento e sucesso do negócio. Os autores investigaram se há competências que distinguem empreendedores de intraempreendedores. Com base em uma pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa mostraram que há diferenças e similaridades entre eles, e que os empreendedores possuem competências distintas focadas em variáveis que influenciaram a vida deles, tais quais as motivações, a forma de conduzir seus negócios, o apoio da família e a construção da carreira profissional.

Dentro do tema de competências empreendedoras, alguns autores têm se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitam a identificação por parte dos pesquisadores, dos conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, estão os trabalhos de Cooley (1990) e de Man e Lau (2000).

A classificação de Cooley (1990) contém uma lista com dez competências empreendedoras: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

Para Man e Lau (2000), a competitividade na micro e pequena empresa é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo desse pressuposto, os autores realizaram estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas: competências de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

Zampier, Takahashi e Fernandes (2009) alertam para o fato de que, no modelo de Cooley (1990) e no modelo de Man e Lau (2000), nem tudo que os autores classificam como competências parece ser, a rigor, competência conforme aponta a literatura. Por exemplo, comprometimento, persistência, independência e autoconfiança são termos que parecem ma-

nifestar, na realidade, atitudes, traços de personalidade ou ainda comportamentos. Estas ponderações foram consideradas na seleção das competências estudadas.

Vários estudos utilizando os modelos relatados foram identificados, a exemplo dos trabalhos de Morales (2004); Paiva Jr., Leão e Mello (2003); Mamede e Moreira (2005); Fonseca et al. (2006); Honma (2007); Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008); Honma e Teixeira (2011). Esses estudos parecem convergir com os principais temas de pesquisa em empreendedorismo, que têm atraído a atenção dos pesquisadores nas últimas décadas, em face das características particulares dos empreendedores e das suas dificuldades na criação e desenvolvimento de novos negócios. Alguns estudos destacam também que o desenvolvimento das competências está associado a um processo de aprendizagem (BITENCOURT, 2005; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007; BARINI FILHO, 2008), mas não o explicam no contexto empreendedor.

3 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A partir da literatura consultada sobre competências empreendedoras, foi possível chegar ao conceito adotado neste estudo: aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-los, sendo tais conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através das ações, ou seja, na prática (POLITIS, 2005), de forma experiencial (MORRISON; BERGIN-SEERS, 2002), e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE; MINNITI; SHEPHERD, 2009).

Cope (2011) estudou o processo de aprendizagem a partir das experiências de insucesso e verificou que os empreendedores aprendem não somente sobre si mesmos e o insucesso da empresa, mas também sobre a natureza das redes e relacionamentos. Yang, Narayanan e Zahra (2009) examinaram os impactos da intensidade, diversidade e aquisição de experiências sobre o desenvolvimento de capacidades de seleção e avaliação que ajudam a empresa investidora a gerar altos retornos financeiros de curto prazo e melhorar o desempenho estratégico de longo prazo. Com base em seus estudos, os autores verificaram uma relação entre as experiências nas três categorias e as capacidades analisadas, demonstrando assim a relação entre experiência, conhecimento e aprendizagem no contexto empreendedor.

Onyema (2014) destaca que a orientação empreendedora tem sido termo-chave nos estudos de aprendizagem organizacional e desempenho, de atual

relevância. A conclusão de seu estudo quantitativo revelou que empresas de pequeno e médio porte devem aprender e aplicar conhecimentos para ajustar estratégias a fim de obter vantagens das oportunidades emergentes. O autor recomenda que as empresas aumentem continuamente sua habilidade de lidar com os desafios dos negócios por meio da aprendizagem. Essa aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 100). Nesse sentido, conhecimento empreendedor está na essência de competência empreendedora e faz parte do processo de aprendizagem baseada na experiência (POLITIS, 2005).

Na literatura consultada, foram identificados alguns autores (MORAES; HOELTGEBAUM, 2003; RAE, 2004; POLITIS, 2005) que elaboraram modelos de análises do processo de aprendizagem empreendedora com o objetivo de entender esse processo, como se verifica na sequência.

3.1 MODELOS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

O primeiro modelo identificado na literatura foi o Modelo para Investigação e Análise do Processo de Aprendizagem Empreendedora de Moraes e Hoeltgebaum (2003), em que as autoras relatam que, para compreender como os empreendedores de fato aprendem, é preciso, além de entender como eles se tornam empreendedores, entender como eles gerenciam o seu próprio negócio e como atuam estrategicamente; portanto, envolve a identificação de oportunidade e a administração da empresa criada.

A segunda referência encontrada foi a de Rae (2004), que considera o indivíduo dentro do seu contexto social e abrange três dimensões: a) formação pessoal e social; b) aprendizagem contextual; c) empreendimento negociado. Portanto, esse modelo ilustra o processo de aprendizagem e formação da identidade, as práticas sociais emergentes e as negociações que ocorrem durante a aprendizagem empreendedora. Esses temas foram subdivididos em outros subtemas, e o modelo foi testado empiricamente em diversos estudos realizados pelo próprio autor.

O terceiro modelo identificado na literatura de aprendizagem empreendedora é o de Politis (2005), que evidencia um processo de transformação de experiência em conhecimento. Essa autora argumenta que a experiência, e em particular a experiência anterior em criação de negócios, é importante para a aprendizagem empreendedora, pois os conhecimentos advêm dessas vivências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores.

O modelo de Politis (2005), demonstrado na figura 1, foi adotado neste estudo pois parece ser o modelo que permite estabelecer uma ponte com a categoria de competências empreendedoras. A própria

autora relata que pouca atenção era dedicada até então para descobrir como empreendedores, por meio de suas experiências, desenvolvem habilidades e conhecimento que os habilitam a reconhecer e agir nas oportunidades e a administrar novos empreendimentos, além de como desenvolvem o conhecimento empreendedor que impacta no desempenho de um negócio posterior.

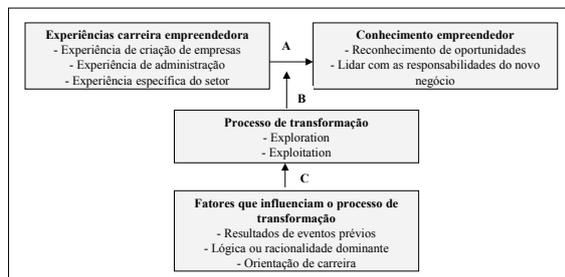


Figura 1 – Estrutura conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial

Fonte: Politis (2005, p. 402).

Seguindo a sequência proposta por Politis (2005) em seu modelo conceitual, a primeira categoria a ser considerada é a do conhecimento empreendedor.

- **Conhecimento empreendedor:** quando a aprendizagem é aplicada ao conceito de empreendedorismo, tem-se referido a como reconhecer uma oportunidade e como agir ao encontrá-la, além de aprender como superar obstáculos na organização e administração de novos negócios, enfrentando as responsabilidades oriundas desse novo negócio.

O conhecimento está estruturado através da prática e da observação e é resultante do processo de aprendizagem que ocorre através do tempo, sofrendo mudanças e gerando outras no comportamento dos indivíduos (LEZANA; TONELLI, 1998). Portanto, as pessoas adquirem conhecimento de três formas: a) pela experiência direta; b) por observar as ações dos outros e suas consequências; c) por explicitar em fontes como livros, artigos, entre outros (HOLCOMB et al., 2009). O estudo de Omerzel e Antoncic (2008) ilustrou por meio de um modelo o constructo de conhecimento empreendedor com suas dimensões e seu significado para a empresa. Por meio de um questionário aplicado a 168 responsáveis por MPEs na Eslovênia, os autores verificaram que há de fato um relacionamento entre o conhecimento empreendedor e o desempenho.

- **Experiências da carreira do empreendedor:** a experiência prévia em criação de novos negócios pode prover o empreendedor com insights sobre como desenvolver e financiar novas organizações, produtos ou serviços, como contratar e liderar pessoas e como atrair e manter consumidores (POLITIS, 2005, 2008). Os três

tipos de experiências relevantes na carreira dos empreendedores são experiência em criação de novas empresas, experiência em gestão e experiência no ramo específico em que se pretende atuar. Cada um desses tipos facilita a aquisição de conhecimentos que podem ajudar a resolver problemas similares no futuro. As seguintes proposições foram elaboradas por Politis (2005, p. 406-407) para resumir os pressupostos referentes ao desenvolvimento do conhecimento derivado dessas experiências: Proposição 1: a experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de empresas, gestão e experiência específica do setor é positivamente relacionada ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor;

1. Proposição 1a: quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras;
2. Proposição 1b: quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em lidar com os desafios de novos negócios.

No entanto, como essas experiências são transformadas em conhecimentos, dependem do processo de transformação predominante do empreendedor.

- Processo de transformação de aprendizagem empreendedora: Politis (2005) argumenta que, quando se estuda o processo de aprendizagem empreendedora, é importante reconhecer que o modelo cíclico de Kolb (1984), uma referência nos estudos de aprendizagem que considera que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência, não é plenamente adequado para entender a complexidade e as incertezas dos empreendedores, tendo em vista que esse processo não necessariamente segue um ciclo predeterminado, justificando assim a criação de um novo modelo.

A aprendizagem empreendedora é um processo experiencial no qual a experiência de carreira de um empreendedor é transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* (o que ele já sabe) e o *exploration* (novas possibilidades) (POLITIS; GABRIELSSON, 2005); esse conhecimento pode ser usado para guiar as escolhas de novas experiências. De acordo com March (1991), *exploitation* refere-se à exploração do que já é conhecido, ou seja, das certezas, nas quais os empreendedores podem escolher ações que replicam os seus conhecimentos existentes com o objetivo de obter vantagens, reduzir custos e maximizar benefícios, incluindo refinamento, rotina e implementação de conhecimento, execução, produção e escolhas; *exploration* é o meio pelo qual os indivíduos aprendem com experiências de exploração de novas possibilidades, realização de descobertas e inovações que são distintas das anteriores (WEICK; WESTLEY, 1996; POLITIS, 2005).

Nenhum desses dois modos de transformar experiência em conhecimento é automaticamente melhor que o outro, pois, de acordo com March (1991), os dois são essenciais para sustentar a aprendizagem, sendo necessário, então, manter um equilíbrio entre ambos, visando à prosperidade. Com base nesses conceitos, Politis (2005) afirma que o modo predominante de transformação de experiência em conhecimento dos empreendedores pode moderar a relação entre a sua experiência de carreira e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor. Com base nessa relação, Politis (2005, p. 410) apresenta três proposições:

1. Proposição 2: o modo predominante de transformação de um empreendedor modera a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor;
2. Proposição 2a: quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades;
3. Proposição 2b: quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio.

Esses processos de transformação das experiências em conhecimento empreendedor são influenciados por determinados fatores, descritos a seguir.

- Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento: Politis (2005) identificou três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor, e desses fatores derivaram as respectivas proposições do modelo:

i) resultados de eventos empreendedores prévios: quer sejam com experiências bem-sucedidas ou com insucesso, pois podem ser replicados quando positivos e evitados quando negativos. Assim, Politis (2005, p. 412) apresenta as três seguintes proposições:

1. Proposição 3: o resultado de eventos empreendedores prévios de um empreendedor está relacionado com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento;
2. Proposição 3a: quanto maior o grau de fracasso empreendedor vivenciado, maior o grau de um modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento;

3. Proposição 3b: quanto maior o grau de sucesso empreendedor vivenciado, maior o grau de um modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento.

ii) lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor: segundo Sarasvathy (2001), há dois tipos dessa na teoria econômica: causalção e efetuação. O raciocínio causal usa técnicas de análise e estimativa para explorar mercados latentes. Foca no que deve ser feito de acordo com as metas predeterminadas. Já a lógica de efetuação não começa com metas preestabelecidas, mas segue metas que emergem com o tempo, de acordo com aspirações do fundador. Com base nessa classificação, três proposições foram elaboradas por Politis (2005, p. 413):

1. Proposição 4: a racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento;
2. Proposição 4a: quanto maior a confiança na efetuação como racionalidade dominante, maior o grau do modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento;
3. Proposição 4b: quanto maior a confiança na causalção como racionalidade dominante, maior o grau do modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento.

iii) orientação de carreira de um empreendedor: são identificados quatro estilos: linear, especialista, espiral e transitória. A preferência por cada um desses estilos é baseada em diferentes motivos do empreendedor. Assim, enquanto alguns preferem explorar novas atividades, mudar de campo, de organização e de trabalho, outros preferem a rotina e a especialização (BROUSSEAU et al., 1996 apud POLITIS, 2005; POLITIS; GABRIELSSON, 2006). A partir desses quatro estilos e suas implicações na forma de aprendizagem, Politis (2005, p. 415) apresentou as seguintes proposições:

- Proposição 5: a orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento;
- Proposição 5a: empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem, de forma mais ampla, focar em um modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento;
- Proposição 5b: empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem, de uma forma mais ampla, focar em um modo explorativo de transformar uma experiência em conhecimento.

O modelo apresentado (Figura 1) indica, ainda, por meio das setas, as relações existentes entre o processo de transformação das experiências em conhecimento e o próprio conhecimento. É essa ponte que permite a ligação de aprendizagem com competências no contexto empreendedor.

4 MODELO CONCEITUAL DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES

A partir da revisão da literatura, constatou-se que o modelo de Politis (2005) explicita a ligação com o conceito de competências ao tratar o conhecimento empreendedor como a habilidade de reconhecer oportunidades e de lidar com as responsabilidades de um novo negócio. Essas habilidades correspondem às competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000), ou seja, as competências de oportunidade e administrativa. Assim, pressupõe-se que a investigação do processo de aprendizagem empreendedora por meio desses dois modelos representa uma estrutura com forte potencial explicativo para o desenvolvimento das duas competências, conforme se constata na figura 2.

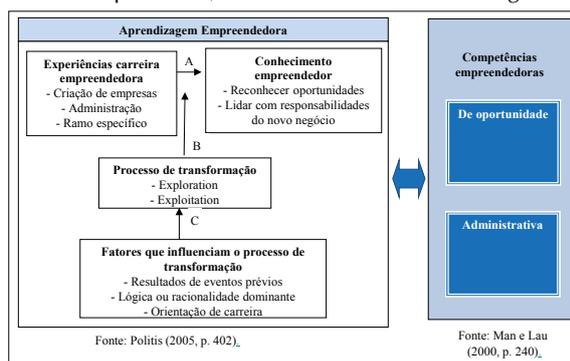


Figura 2 – Modelo conceitual de pesquisa

Fonte: adaptado de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

Após a descrição do referencial teórico e do modelo elaborado na figura 2, apresenta-se, na sequência, a metodologia que norteou este trabalho.

5 METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como exploratório, tendo em vista a carência de estudos teóricos e teórico-empíricos no Brasil que abordem a formação e o desenvolvimento das competências por meio do processo de aprendizagem no contexto empreendedor, utilizando o modelo proposto.

A abordagem adotada foi a qualitativa (CRESWELL, 2007); e a perspectiva temporal, de corte transversal (COLLIS; HUSSEY, 2005), com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso; mais especificamente, trata-se de um estudo de multicase, pois estes possibilitam um aprofundamento no estudo dos dados e a previsão de resultados semelhantes ou contrastantes com base no que foi esperado no início da pesquisa (YIN, 2005).

O nível da análise foi organizacional; e a unidade de análise, individual. A seleção dos entrevistados foi não probabilística, por conveniência, acessibilidade e proximidade, pois se considerou a disponibilidade dos empreendedores em participar das entrevistas. Os critérios de seleção foram estes: que as instituições pertencessem ao setor da educação, portanto de serviços; que estivessem enquadradas como micro ou pequenas empresas, de acordo com os critérios do SEBRAE (2008), segundo o número de funcionários: microempresa se até nove funcionários e pequena se entre 10 e 49 funcionários; que já existissem há mais de 42 meses; e que os empreendedores fundadores atuassem na instituição como gestores ou dirigentes. Este recorte de porte assegurou o controle da variável complexidade, apontado por Dutra (2004).

Assim, por acessibilidade e proximidade, foram selecionadas as instituições de ensino particulares instaladas nos seguintes bairros: Alto Boqueirão, Boqueirão, Hauer e Xaxim, que juntos têm 55 escolas particulares, das quais 12 são religiosas, associações, fundações e/ou ligadas a outras instituições, ficando portanto de fora do presente estudo. Das 43 escolas restantes, 18 foram eliminadas da pesquisa por estarem fora dos critérios estabelecidos, ou seja, eram de médio e grande porte. Outras 16 instituições foram contatadas várias vezes, mas seus proprietários não quiseram participar do estudo. Finalmente, das 55 instituições iniciais, nove organizações aceitaram participar da pesquisa. Essas instituições foram codificadas de I1 a I9; e seus respectivos empreendedores, de E1 a E9.

Por se tratar de um estudo de caso qualitativo, exploratório e descritivo, os dados foram coletados em diversas fontes (primárias e secundárias), o que exigiu planejamento e preparação (YIN, 2005). Como dados secundários, foram utilizados documentos, folhetos, folders, entre outros, além de informações sobre as organizações, quer sejam concedidas por elas próprias ou obtidas em seus sites na internet. Foram consultados órgãos públicos de administração, associações e sindicatos do sistema educacional do Paraná, legislação, catálogos telefônicos, jornais e artigos sobre o contexto do setor.

Os dados primários foram obtidos por meio de observação não participante do local e dos entrevistados, quando se procurou apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006). Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade baseadas em roteiro composto por questões abertas e fechadas, em que os entrevistados puderam expor suas opiniões com maior flexibilidade.

Os empreendedores foram entrevistados no mês de outubro de 2009. Tais entrevistas foram realizadas nas próprias organizações, sendo gravadas com autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas e codificadas, para a realização das análises. A duração média das entrevistas foi de uma hora e vinte minutos, e a transcrição totalizou 139 laudas. Quanto à avaliação das competências empreendedoras, foi solicitado aos empreendedores que fizessem uma autoavaliação das suas competências administrativas e de oportunidade, tendo como base sua posição em relação aos concorrentes, por meio de um quadro com base na escala de Likert de cinco pontos, em que 1 significa muito baixo; 2 retrata o nível baixo; 3, a posição média; 4, a alta; 5, a muito alta.

Os dados foram analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo que foram resgatando, por meio da entrevista, a história de vida dos empreendedores. Mais especificamente, utilizou-se da análise temática, que, segundo Bardin (1977, p. 105), consiste em “descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”, tendo em vista que o tema é “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.”. A seguir, considerando o delineamento da pesquisa e os dados tratados, apresentam-se os resultados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados finais aqui apresentados derivam de padrões encontrados em nove casos que foram previamente analisados individualmente, segundo o modelo adotado.

6.1 Perfil

Quanto ao perfil das nove instituições participantes da pesquisa de campo, duas se enquadram como microempresa e sete como pequenas empresas, de acordo com critérios do SEBRAE (2008). Juntas, elas empregavam, no momento da coleta de dados em 2009, 187 pessoas que atendiam a 1158 alunos matriculados entre o berçário e o último ano do ensino médio, 176 alunos no ensino à distância, englobando os cursos de graduação e pós-graduação na área de educação, administração e direito, totalizando 1334 alunos. Elas possuem pelo menos um dos empreendedores fundadores atuando na instituição como gestor ou dirigente e todas se enquadram dentro dos critérios estabelecidos para este estudo.

Os principais padrões encontrados no perfil dos empreendedores correspondem ao fato de a maioria ser

do sexo feminino, casada, ter alto grau de escolarização, com muito tempo de experiência, ser dedicada e ter escolhido a área educacional por afinidade, tendo em vista que já atuavam anteriormente na mesma área.

6.2 Avaliação das competências pelos empreendedores

A maioria dos empreendedores avaliou suas competências como na posição média ou alta, de acordo com escala proposta na parte fechada do instrumento de pesquisa. Apenas dois deles se diferenciaram da maioria, um por classificá-las como 'baixa' (E1) e outro como 'muito alta' (E3). Em seguida, solicitou-se aos empreendedores para narrar diversas ações relacionadas a essas competências. O relato detalhado dessas ações foi confrontado com a avaliação realizada pelos empreendedores das suas competências a fim de verificar se ambos convergiam. Verificou-se em oito casos que a avaliação divergia. Esse procedimento foi realizado com o objetivo de assegurar a avaliação realizada pelos empreendedores e ajustá-la. Na maioria dessas divergências, a análise dos dados da pesquisa apontou, com base nos relatos, um grau de desenvolvimento maior do que o indicado pelos empreendedores, exceto em E3. A partir desses resultados, o ajuste foi realizado. Com base na identificação da presença e intensidade dessas competências entre os empreendedores, buscou-se analisar então cada etapa do que constitui um processo de aprendizagem empreendedora, segundo o modelo adotado, para depois correlacionar os achados com uma possível explicação para os níveis encontrados de desenvolvimento das competências.

6.3 Experiências da carreira empreendedora

A primeira categoria investigada foi a experiência da carreira dos empreendedores em criação e gestão de empresas e na área educacional. Constatou-se que a maioria dos empreendedores que abriram suas instituições na área educacional o fez com base em experiências anteriores (POLITIS, 2005), pois sete dentre os nove já tinham experiência na área em cargos de direção ou como professores, convergindo com os resultados da pesquisa de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006).

A princípio, as duas proposições de Politis (2005) puderam ser confirmadas, embora nesse setor a segunda proposição se expressa de forma mais acentuada. Oito entre os nove empreendedores entrevistados tinham algum tipo de experiência prévia, quer em criação de mais de uma empresa (E1, E3, E4), quer em gestão de outras empresas, inclusive em outros ramos, escolas públicas ou igrejas (E1, E2, E3, E4, E5), quer na área educacional, como professores ou diretores (E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9). Apenas a empreendedora E7 não tinha nenhum tipo de experiência prévia. O fato de esses empreendedores

possuírem experiência parece ter ajudado a identificar novas oportunidades de mercado e ter facilitado a lidar com as responsabilidades e enfrentar os desafios de uma organização escolar, conforme as proposições 1, 1a e 1b de Politis (2005), que relacionam a intensidade da experiência em carreira com a eficácia do empreendedor para reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras e com a eficácia em lidar com os desafios de novos negócios.

6.4 Conhecimento empreendedor

Continuando a análise dos dados coletados e o modelo adotado, a segunda categoria investigada foi a do conhecimento empreendedor. De acordo com a literatura estudada, a aprendizagem empreendedora se refere a aprender como reconhecer oportunidades e o modo de agir ao encontrá-las (POLITIS, 2005), assim como aprender a superar os desafios relacionados à administração do novo negócio. Neste estudo, foram identificados vários conhecimentos adquiridos pelos empreendedores, quer em toda sua carreira profissional, quer no período em que estão à frente das instituições pesquisadas.

Com relação aos conhecimentos administrativos, percebeu-se que os predominantes foram aqueles relacionados à área educacional, como proposta político-pedagógica e regimento escolar, seguidos pela administração escolar e gestão de pessoas. Alguns entrevistados também relataram os conhecimentos adquiridos em planejamento, finanças, contabilidade, marketing e treinamento, os quais fazem parte da rotina administrativa.

Na categoria administrativa, a média (55,56%) foi ligeiramente maior do que na categoria identificar oportunidades (44,44%), pois mais empreendedores foram avaliados como nível alto e muito alto na primeira, apresentando uma gama de conhecimentos desenvolvidos em gestão. Uma das possíveis explicações poderia estar relacionada às particularidades do setor, condizente com o fato de permanecerem nesse negócio por tantos anos (entre cinco e 22 anos), o que tem permitido transformar experiências em conhecimentos administrativos e lidar com o negócio de forma mais intensa do que procurar novas oportunidades nesse setor ou em outros.

Quanto às competências de oportunidade, foi possível verificar que os empreendedores desse setor se restringem ao próprio negócio e à intenção de permanecer nele, ampliando a estrutura física, implantando novos cursos presenciais ou à distância ou, ainda, criando uma nova escola em outro local, com uma visão diferenciada. Assim, os conhecimentos em relação a oportunidades ficaram circunscritos na esfera do próprio setor.

De acordo com o relato dos entrevistados, esses conhecimentos adquiridos ajudaram a desenvolver certas habilidades que lhes proporcionaram melhor desempenho em suas atividades, bem como auxiliaram

a lidar melhor com os desafios do empreendimento. As habilidades mais citadas foram relacionadas à gestão: liderança; segurança e tranquilidade; tomada de decisão; melhoria nos relacionamentos; análise e reflexão; jogo de cintura e paciência. As habilidades relacionadas à identificação de oportunidades no mercado estão associadas principalmente à análise de novos investimentos e à percepção das mudanças que estão ocorrendo na sociedade e, conseqüentemente, nas necessidades das famílias e das crianças, como manter os alunos em tempo integral na escola e ofertar atendimentos diferenciados.

Com os conhecimentos adquiridos e as habilidades desenvolvidas, os empreendedores relataram que mudaram algumas de suas atitudes ante a identificação de oportunidades, a administração do negócio e das pessoas, as quais estão lhe proporcionando maior satisfação e melhor desempenho; dentre elas, destacaram as seguintes: na área administrativa – ouvir as pessoas; lidar com o público e ser sociável; na identificação de oportunidades – acompanhar mudanças e identificar novos nichos dentro do setor educacional.

Com o crescimento do número de escolas ao longo dos últimos anos, as habilidades e as atitudes dos gestores foram sendo cada vez mais demandadas. A competitividade do setor justifica o resultado de que as competências situam-se entre as posições média e alta, pois os dados mostram que há uma preocupação em aplicá-las. Os empreendedores parecem realizar uma entrega de seus conhecimentos, habilidades e atitudes de diferentes formas, contribuindo para o pensamento e ação do negócio (SNELL; LAU, 1994), agregando valor à instituição e adequando-se às novas realidades cada dia mais complexas e exigentes (DUTRA, 2004), e imprimindo ações e estratégias na criação de valor (ANTONELLO, 2005).

Contudo, de acordo com o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), não basta apontar os conhecimentos resultantes da experiência da carreira (A) para compreender o processo de aprendizagem empreendedora e, portanto, do desenvolvimento de competências. A ênfase tem de estar no processo de transformação das experiências em conhecimento (B) e nos fatores que influenciam esse processo de transformação (C).

6.5 Processo de transformação

Na pesquisa em questão, para fazer a análise proposta de explicar os meios pelos quais ocorre essa transformação, identificou-se primeiramente como os empreendedores aprendem. O padrão de práticas encontrado no processo de aprendizagem dos empreendedores

entrevistados, a partir de suas citações, foi o seguinte: a prática do dia a dia, estudos, cursos e palestras, leituras, experiência, erros e acertos, intuição, observação e relacionamento com os outros (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE; MINNITI; SHEPHERD, 2009). Observou-se ainda que as experiências dos três tópicos do modelo adotado (criação de empresas, administração e no setor específico) revelaram conhecimentos apreendidos.

Assim, constatou-se que, nesse caso, a aprendizagem ocorre por meio do processo experiencial (MORRISON; BERGIN-SEERS, 2002). Percebe-se, então, que todos os empreendedores citam a experiência, representada aqui pela prática do dia a dia, como fonte de conhecimento. Portanto, aplicam o saber advindo da transformação dessas experiências, confirmando que a abordagem experiencial é útil para analisar processos de aprendizagem empreendedora e confirmando a pertinência do modelo para analisar aprendizagem e desenvolvimento de competências no contexto empreendedor.

Assim, ao se analisar de que maneira o processo de aprendizagem, como um processo experiencial, possibilitou o conhecimento empreendedor, constatou-se que dois empreendedores apresentam equilíbrio entre o exploitation de conhecimentos preexistentes e o exploration de novas possibilidades. Cinco empreendedores declararam que têm equilíbrio; entretanto, ao efetuar a análise de suas ações em confronto com a literatura abordada, percebe-se que há o predomínio de um dos modos. Para E1 e E2 há o predomínio do exploration, e para E3, E4 e E7, do exploitation (E3, E4, E7). Quanto aos outros dois empreendedores, foi possível confirmar o modo que escolheram por meio da análise dos dados.

Em suma, a maioria, sete entre nove, apresentou predomínio do modo exploitation, o que quer dizer que, neste estudo realizado no setor educacional privado, foi possível confirmar que o modo predominante de transformação de um empreendedor modera, sim, a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor (proposição 2) e que a confiança predominante num determinado modo tem relação com a efetividade do empreendedor em dada competência. Nesse caso, a confiança predominante no modo exploitation está alinhada com a efetividade maior do empreendedor em lidar com a gestão de seu negócio (proposição 2b). Tal confirmação converge com a observação de que a experiência de carreira foi mais significativa no grupo pesquisado, e com a constatação de uma gama maior de conhecimentos relacionados à gestão em relação à oportunidade.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento empreendedor, estão, segundo o modelo adotado, os resultados de eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira (POLITIS, 2005).

6.6 Fatores que influenciam o processo de transformação

De acordo com os relatos dos entrevistados, foi possível identificar que em cinco casos houve o predomínio da influência dos fracassos (E1, E5, E7, E8, E9); e em outro, do sucesso (E2). Já o empreendedor E3 relatou que sua vida foi marcada somente por sucessos, pois “nunca regrediu financeiramente”. Percebe-se que, dentre os cinco entrevistados que apontaram o predomínio da influência dos fracassos, somente dois anunciaram que o maior grau de processo de transformação é o *exploration*, enquanto que os outros dois falaram em *exploitation* e um falou nos dois modos em equilíbrio. Percebe-se, então, que neste estudo a proposição 3a de Politis (2005), que relaciona grau de fracasso passado com maior grau de modo *explorative*, não pode ser confirmada. Já entre os dois que anunciaram o sucesso (E2 e E3), um apontou *exploration* como modo predominante e o outro apontou *exploitation* em maior grau. Portanto, não foi possível obter algum padrão para também confirmar a proposição 3b, que relaciona o grau de sucesso passado com um maior grau de modo *exploitative* de transformar experiência em conhecimento.

Outro fator que exerce influência no processo de transformação e que foi destacado pelos entrevistados foi a lógica ou racionalidade dominante. Nesse caso, houve predomínio da *causação* (E3, E4, E5, E8), seguida pela *efetuação* (E2, E7, E9), e em dois casos houve a *causação* e *efetuação* juntas (E1, E6); entretanto, percebeu-se uma intensidade maior na *causação*, tendo em vista que prevaleceu a utilização de metas preestabelecidas.

Com relação à proposição 4a, de que, quanto maior a confiança na *efetuação* como racionalidade dominante, maior é o grau do modo *explorative* de transformação, os resultados das análises apresentados na figura 3 demonstram que quatro empreendedores indicam a *efetuação* como lógica dominante (E2, E6, E7, E9); dentre eles, um indica as duas lógicas, *efetuação* e *causação* (E6). Somente dois preferem *exploration* (E2, E9), um prefere os dois modos (E6) e um prefere o *exploitation* (E7). Nesse caso, só é possível confirmar totalmente a relação da proposição em dois casos (E2, E9) e parcialmente em um (E6), sendo que para E7, apesar da preferência pela lógica de *efetuação*, o modo predominante foi de *exploitation*.

Na proposição 4b, de que, quanto maior a confiança na *causação* como racionalidade dominante,

maior o grau do modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento, constata-se que esta relação é mais constante, uma vez que, dentre cinco que apontaram a confiança na *causação* (E1, E3, E4, E5 e E8), três assinalaram grau maior no modo *exploitation*, sendo que o E8 citou os dois modos *exploitation* e o *exploration*. Portanto, de nove casos pesquisados, em cinco foi possível confirmar esta proposição. Assim, as proposições foram confirmadas parcialmente nestes casos.

No terceiro fator de influência, a orientação de carreira, encontrou-se o estilo *especialista* em seis casos (E1, E2, E3, E4, E5 e E6), *linear* em três (E3, E4, E7) e *espiral* em cinco (E1, E2, E6, E8, E9), sendo eles combinados em alguns empreendedores.

Percebe-se que há cinco casos com estilo *espiral* (E1, E2, E6, E8, E9). Destes, três apontaram seu foco no modo *exploration* e dois apontaram os dois modos. Então, pode-se confirmar a proposição 5a em três casos totalmente (E1, E2, E9) e em dois se considerados ambos os modos (E6, E8). Nesse caso, a proposição 5a, de que empreendedores com uma orientação de carreira *transitória* ou *espiral* podem, de forma mais ampla, focar em um modo *explorative* de transformar uma experiência, parece ser mais claramente confirmada porque não houve casos contraditórios. Em suma, foram encontrados três casos com estilo *linear* (E3, E4, E7). Nesses três casos, todos apontaram os dois modos, mas com predomínio do *exploitation*, o que confirma a relação entre o estilo *linear* e o modo *exploitation*. Já quanto ao *especialista*, foram encontrados seis casos (E1, E2, E3, E4, E5, E6). Dentre estes, para os quais se esperaria um modo predominante *exploitation* também, somente três apontaram o predomínio dele (E3, E4, E5). Entre os outros três, dois apontaram a preferência por *exploration* (E1, E2) e um pelo equilíbrio dos dois modos (E6). Nesse caso, de forma geral, considerando o modo *especialista* e *espiral*, que estão relacionados ao modo *exploitation*, a confirmação da proposição 5b, de que empreendedores com uma orientação de carreira *linear* ou *especialista* podem, de uma forma mais ampla, focar em um modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento, só foi possível em quatro dos nove casos (E3, E4, E5, E7).

A figura 3, apresentada a seguir, mostra uma síntese dos resultados encontrados nos nove casos estudados, considerando as dimensões do modelo adotado de Politis (2005).

Figura 3 – Aprendizagem empreendedora

Empresas	Experiências de carreira empreendedora			conhecimento empreendedor		Processo de transformação	Fatores que influenciam o processo de transformação		
	Criar empresas	Adm.empresas	Setor educa-cional	Reconhecer oportunidades	Lidar com responsabilidades do novo negócio		Resultados de eventos prévios*	Lógica dominante ***	Orientação de carreira
E1	Empresa de Alarmes		-	Ampliação física Escola integral em um sítio	PPP; Regimento; Planejamento Adm. escolar; Gestão pessoas	Exploitation e Exploration*	S e F*	C* e E	Especialista e Espiral
E2	-	-	Professor municipal Diretora municipal	Ensino Fundamental Cursos a distância	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas	Exploitation e Exploration*	S* e F	E	Especialista e Espiral
E3	Escritório de Arquitetura		Professor Pró-Vida	-	Adm. escolar; Gestão pessoas	Exploitation* Exploration	S	C	Especialista e Linear
E4	Escritório de Advocacia		Professor e Coorde-nação na área- pública	Cursos Livres (UC) Ensino Médio	Adm. Escolar; Gestão Pessoas; Finanças; Planejamento	Exploitation* Exploration	S e F	C	Especialista e Linear
E5	-	Igreja	Professor_escola particular	Ensino Fundamental Festas infantis	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas; Finanças; Contabilidade	Exploitation	S e F*	C	Especialista
E6	-	-	Atendente creche hospital Professor_escola particular	Berçário	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas; Planejamento; Finanças; Contabilidade	Exploitation e Exploration	S e F	C e E	Especialista e Espiral
E7	-	-	-	Melhorias na estrutura Foco nicho Consolidação diferencial da escola	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas	Exploitation* Exploration	S e F*	E	Linear
E8	-	-	Professor_escola particular Professora universi-tária	Atendimento individualizado Ampliação física	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas; Planejamento; Contabilidade; Marketing	Exploitation e Exploration	S e F*	C	Espiral
E9	-	-	Professor_escola particular	-	PPP; Regimento; Adm. escolar; Gestão pessoas; Finanças	Exploration	S e F*	E	Espiral

FONTE: pesquisa de dados (2009).

* Predomínio deste fator.

** S = Sucesso; F = Fracasso.

*** C = Causação;

E = Efetuação.

Neste estudo, foi possível confirmar a teoria de Politis (2005), pois aqueles empreendedores que tinham maior experiência de carreira e que melhor souberam aproveitá-las e aplicá-las em seus empreendimentos a transformaram em um leque maior de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais resultaram no desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa, como se pode verificar na figura 3.

Portanto, constatou-se como resultado do processo de transformação o desenvolvimento de uma competência de reconhecer oportunidades num nível médio e circunscrito ao próprio negócio, pois os empreendedores dessa área tendem a investir no próprio setor. Constatou-se também o desenvolvimento de uma competência administrativa, a qual foi avaliada, tanto pelos empreendedores como pela pesquisadora, como mais elevada.

Ao integrar os modelos de Politis (2005) e de Man e Lau (2000) neste estudo, focando no processo de transformação de experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes, constatou-se que o resultado foi o desenvolvimento de competências de oportunidade e administrativa dos empreendedores entrevistados.

6.7 Revisão do modelo de pesquisa

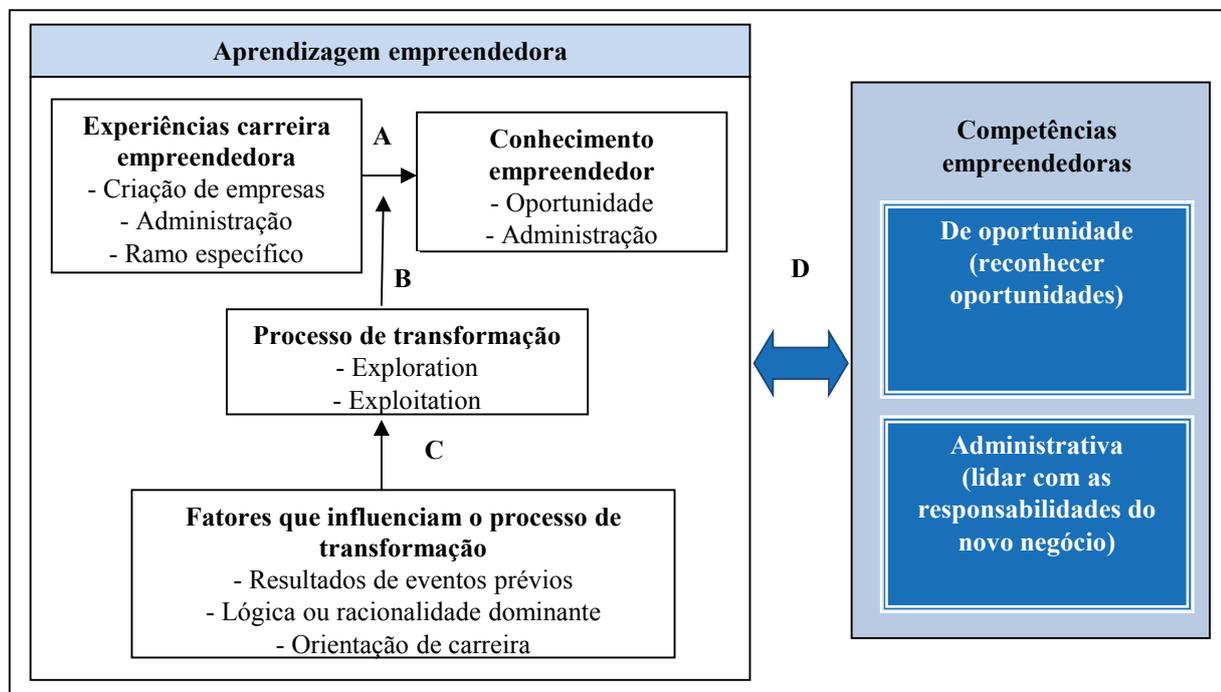
Esta pesquisa também permitiu refletir sobre o modelo adotado. Observou-se nos casos estudados que as frases utilizadas na dimensão ‘conhecimento empreendedor’ mais se aproximam, segundo a literatura, de denominações de competências do que de conhecimentos em si. Considerando que competências e conhecimentos são categorias diferentes, embora inter-relacionadas, tais frases situar-se-iam melhor no quadrante de competências. Dessa forma, na dimensão de conhecimento, na qual se incluiriam habilidades, atitudes e outros itens que compõem uma competência, poderiam ser citados os respectivos dados encontrados quanto a oportunidade e gestão. Desta forma, as constatações obtidas nos casos do setor educacional, e nesta localidade, permitem pensar no modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) integrado ao modelo de competências relacionadas a oportunidades e gestão, cuja proposta pode ser observada na figura 4.

Assim, a análise desse percurso permite a identificação do desenvolvimento de competências consideran-

do-as como resultado de um processo de aprendizagem (D). Novos estudos, no entanto, são necessários para verificar sua pertinência, uma vez que a pesquisa qualitativa com múltiplos casos visa obter uma generalização analítica

(YIN, 2010). Segundo Lincoln e Guba (1985), a ideia de transferibilidade é utilizada como passível de transferência e vem, na pesquisa qualitativa, substituir a noção de validade externa, presente na pesquisa quantitativa.

Figura 4 – Modelo de aprendizagem empreendedora constatado com base nos estudos de caso realizados



Fonte: adaptado de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPEs do setor educacional privado do município de Curitiba (PR) desenvolveram as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa por meio de um processo de aprendizagem. Para tal, adotou-se como modelos conceituais de pesquisa os modelos de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), mais especificamente quanto às competências de oportunidade e administrativa.

Os próprios empreendedores, tendo por base os concorrentes na área educacional, classificaram o seu posicionamento em ambas as competências entre a posição média e a muito alta. O resultado apontou para

o desenvolvimento das duas competências em todos os casos, os quais variaram de intensidade de acordo com as experiências e os conhecimentos (POLITIS, 2005).

Com as histórias de vida narradas pelos empreendedores, observou-se que a maioria (sete) possui experiência de carreira prévia. Três deles já tinham criado outras empresas e uma delas teve experiência com gestão, ao administrar uma igreja. Os demais empreendedores trabalharam anteriormente na área de educação e também como diretores de escolas públicas. Assim, as duas primeiras proposições de Politis (2005), relacionadas à experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de empresas, gestão e experiência específica do setor, foram confirmadas.

Identificou-se que os empreendedores aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com as práticas diárias, as experiências, a observação, educação formal, leituras, entre outros. Investigou-se o processo de transformação das experiências em conhecimento e verificou-se que sete entre nove apresentaram predomínio do modo exploitation. Isso quer dizer que, neste estudo, se pode confirmar que o modo predominante de transformação de um empreendedor modera, sim, a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor (proposição 2). Nesse caso, a confiança predominante no modo exploitation está alinhada com a efetividade maior do empreendedor em lidar com a gestão de seu negócio (proposição 2b). Tal confirmação converge com a observação de que a experiência de carreira foi mais significativa com os aspectos da gestão em relação aos da oportunidade.

Com relação aos fatores que influenciam os empreendedores nesse processo de transformação, verificou-se que nos eventos prévios houve destaque para os sucessos e fracassos. A terceira proposição de Politis (2005), de que o resultado de eventos prévios de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento, não pôde ser comprovada neste estudo. Quanto à lógica ou racionalidade dominante, as proposições quatro de Politis (2005) foram confirmadas parcialmente. Na orientação de carreira, observou-se que, em alguns casos, a proposição não pôde ser claramente confirmada porque mais de um estilo foi apontado pelos entrevistados.

Aplicando o modelo conceitual no estudo, foi possível demonstrar a ligação entre a experiência de carreira e o desenvolvimento dos conhecimentos, através da análise do modo predominante do empreendedor fazer essa transferência e dos fatores que o influenciaram. A análise desse percurso permitiu, finalmente, a constatação do desenvolvimento das duas competências como resultado do processo de aprendizagem empreendedora.

Quanto à competência de oportunidade, que está relacionada ao reconhecimento de novas oportuni-

dades, constatou-se que os empreendedores a identificam especificamente na área de atuação. Percebeu-se, também, que a competência administrativa teve uma avaliação ligeiramente superior à de oportunidade, o que pode ser considerado como uma característica do setor educacional, em que os empreendedores permanecem por longo tempo na atividade, pois têm uma afinidade 'vocacional' com o ramo em que atuam (TAKAHASHI; GRAEFF; TEIXEIRA, 2006), e talvez estejam mais preocupados em cuidar da administração do negócio e do crescimento do que em explorar novas oportunidades. Isso explicaria por que eles adquirem mais conhecimentos relativos à competência de gestão do negócio, tornando-se mais eficientes na capacidade de lidar com as responsabilidades da rotina educacional.

Mediante tais resultados, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido. As contribuições deste estudo para a área de conhecimento consistiram na aplicação do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) no setor educacional brasileiro; na realização de uma pesquisa teórico-empírica sobre aprendizagem e competências empreendedoras em MPes; na integração das teorias de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005) e competências empreendedoras (MAN; LAU, 2000); e na análise do processo de transformação de experiências em conhecimento empreendedor. Com relação aos empreendedores, para as MPes do setor educacional, as contribuições incidiram no avanço dos estudos teórico-empíricos relacionados à gestão dos empreendimentos e ao reconhecimento de novas oportunidades.

Dessa forma, visando à continuidade e ao aprofundamento dos estudos no campo de aprendizagem, conhecimento e competências no contexto empreendedor, sugere-se a realização de pesquisas futuras que permitam replicar o estudo em outros setores, ampliando o número de entrevistados em cada caso, realizando estudos de casos longitudinais. Outra sugestão é incluir fatores que possibilitem analisar o grau de complexidade das competências desenvolvidas pelos empreendedores em relação aos seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ANTAL, A. B. et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Orgs.) Handbook of organizational learning & knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.
- 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. p. 12-33.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: 70, 1977.
- BARINI FILHO, U. Transmissão da competência empreendedora: um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2008.
- BITENCOURT, C. C. Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. Journal of Business Venturing, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008. São Paulo. Anais... São Paulo, SP, EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). Empreendedorismo e educação empreendedora. Maringá, PR: Unicorpore, 2006. p. 21-52.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: ENANPAD, 2008. Anais... Rio de Janeiro, RJ.
- _____; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: ENANPAD, 2007. Anais... Rio de Janeiro, RJ.
- FONSECA, F. R. B.; MELLO, S. C. B.; PAIVA JR., F. G.; FERNANDEZ, N. C. M. Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: um estudo de caso no setor de base tecnológica. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE: ENEGEPE, 2006. 1 CD-ROM.
- FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.
- GEM 2012. Global entrepreneurship monitor 2012 – Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2013.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- HOLCOMB, T. R. et al. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, an action. Entrepreneurship Theory and Practice, p. 167-192, jan. 2009.
- HONMA, E. T. Competências empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, 2007.
- _____; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná. Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica, v. 13, n. 1, p. 52-80, 2011.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. 2009. Disponível em: <www.ipardes.gov.br>. Acesso em: 31 maio 09.
- KOLB, D.A. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

- LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A.; MARTENSA, C. D. P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.
- LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: learning from participation and from the experiences of others. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 547-570, Mar. 2009.
- LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage, 1985.
- 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.
- MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: a competency approach. *Education e Training*, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.
- _____; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.
- MARCH, J. Exploration and exploration in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, 1991.
- MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. v. 3. p. 1-20.
- MORALES, S. A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos. 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- MORRISON, A.; BERGIN-SEERS, S. Pro-Growth small businesses: learning "Architecture". *Journal of Management Development*, v. 21, n. 5, p. 388-400, 2002.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSE, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- NEUMAN, W. L. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- OMERZEL, D. G.; ANTONCIC, B. Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 9, p. 1182-1199, 2008.
- ONYEMA, E. O. Effects of Entrepreneurial Orientations on organizational learning in a manufacturing firm in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, v. 5, n. 2, p. 94-106, 2014.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia. Anais... Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- PERSONA, M. *Escolas particulares como empresas*. 2009. Disponível em: <http://www.mariopersona.com.br/entrevista_integracao.html>. Acesso em: 21 set. 09.
- POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.
- _____. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 399-424, jul. 2005.
- _____; GABRIELSSON, J. Entrepreneurial decision making: examining preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. *Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series*, 2006.
- _____; _____. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. *Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series*, 2005.
- RAE, D. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 2, p. 323-335, 2005.
- _____. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education + Training*, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR EDUCACIONAL

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008. Brasília, DF: DIEESE, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba/Paraná. *O & S*, v. 13, n. 39, p. 29-44, 2006.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm an oxymoron. In: GLEGG, S. et al. (Orgs.). *Handbook of organizational studies*. Londres: Sage, 1996. p. 440-458.

YANG, Y.; NARAYANAN, V. K.; ZAHRA, S. Developing the selection and valuation capabilities through learning: the case of corporate venture capital. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 3, p. 261-273, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. Anais... Curitiba: PUC-PR, 2009.