

## Avaliação de competências em incubadora tecnológica universitária para seleção e educação empreendedora

Evaluation competences in a university technology incubator for entrepreneurial selection and education

\*João Luiz da Silva \*\*Marco Antonio Fernandes de Oliveira \*\*\*Derli Luís Angnes

### Informações do artigo

Recebido em: 19/08/2020

Aprovado em: 01/12/2020

### Palavras-chave:

Incubadora universitária. Ensino superior. Competências. Educação empreendedora. Perfil do empreendedor.

### Keywords:

Incubator. Higher education. Competences. Entrepreneurship education. Entrepreneur profile.

### Autores:

\*Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC  
joao\_luiz23@hotmail.com

\*\*Professor Dr. do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISC  
Gestor Científico do Parque Tecnológico da UNISC (TECNOUNISC)  
Doutor em Desenvolvimento Regional pela UNISC  
marco@unisc.br

\*\*\*Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC  
derli.angnes@gmail.com

### Como citar este artigo:

SILVA, João Luiz da; OLIVEIRA, Marco Antonio Fernandes de; ANGNES, Derli Luís. Avaliação de competências em incubadora tecnológica universitária para seleção e educação empreendedora. **Competência**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, dez. 2020.

### Resumo

O objetivo deste artigo é identificar a competência comportamental, gerencial e técnica de empreendedores universitários em incubadora universitária tecnológica para a melhoria do processo de seleção e desenvolvimento educacional de empreendedores na incubação de micro e pequenas empresas. O método constituiu-se de uma pesquisa exploratória com análise qualitativa comparativa de conteúdo, a partir de um roteiro de entrevistas semiestruturadas envolvendo o caso da Incubadora Tecnológica da Universidade de Santa Cruz do Sul (ITUNISC). Os resultados evidenciaram divergências sensíveis entre empreendedores universitários bem sucedidos financeiramente em comparação aos mal sucedidos financeiramente com empresas, em especial na competência gerencial, seguida da competência comportamental (sobretudo no otimismo). E menos sensível nas competências técnicas. Os resultados do artigo contribuem para proporcionar mais assertividade na seleção de candidatos universitários empreendedores à incubação tecnológica e também fornece subsídios para educação empreendedora, além de contribuir nos estudos de competências educacionais para desenvolvimento de empreendedores em universidades e escolas técnicas.

### Abstract

The objective of this article is to identify the behavioral competence, management competence and technical competence of university entrepreneurs in a technology university incubator to improve the selection and development process of entrepreneurs for incubation of micro and small enterprises. The method consisted of an exploratory research with qualitative comparative analysis of content based on semi-structured interviews considering the case of the Technology Incubator at Universidade de Santa Cruz do Sul (ITUNISC). The results showed significant differences between financially successful entrepreneurs compared to financially unsuccessful ones, especially in management competence, followed by behavioral competence (particularly optimism), and not so significant differences considering the technical competences. The results in this article contribute to higher assertiveness in the final selection of future entrepreneur candidates to technology incubation in universities and also provides subsidies to entrepreneurship education, besides contributing to the studies of educational competencies for entrepreneurship development in universities and technical schools.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação para o empreendedorismo pode constituir-se como uma orientação estratégica relevante na prossecução de um desenvolvimento integrado, eticamente fundamentado e promotor da liberdade de escolha efetiva dos cidadãos (ALBUQUERQUE; FERREIRA; BRITES, 2016). As incubadoras tecnológicas universitárias são entidades disponíveis para apoiar o desenvolvimento de empreendedores que tenham interesse em conduzir o seu próprio negócio (IACONO; NAGANO, 2017; ENGELMAN; FRACASSO, 2013; RAUPP; BEUREN, 2011; ABIB *et al.*, 2012), viabilizando emprego, desenvolvimento tecnológico, social e econômico para a região em que a jovem empresa estiver inserida. O funcionamento das incubadoras de base tecnológicas nas Universidades é uma grande iniciativa para o fortalecimento e desenvolvimento da economia brasileira (IACONO; NAGANO, 2017; RIZZI *et al.*, 2017).

O empreendedor tecnológico tem o seu perfil caracterizado pela familiaridade com o mundo acadêmico, por uma busca de oportunidades de negócio na economia digital e do conhecimento, por uma cultura técnica que o leva a arriscar-se, investindo em nichos de mercado (IACONO; NAGANO, 2017; ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011; ABIB *et al.*, 2012; ALMEIDA; BANCHE; SEGATTO, 2014). Desta maneira, a incubadora universitária é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio da formação complementar na educação empreendedora em seus aspectos técnicos e gerenciais, facilitando e dinamizando o processo de inovação tecnológica (ANPROTEC, 2016). Promove, da mesma forma a entrada de alunos empreendedores no mercado de trabalho, em muitas situações, inclusive, oferecendo suporte necessário, custos acessíveis e professores e profissionais qualificados para o apoio necessário (ENGELMAN; FRACASSO, 2013; RAUPP; BEUREN, 2011; ABIB *et al.*, 2012; RIZZI *et al.*, 2017).

Estudo realizado demonstrou que, entre os critérios de recrutamento e seleção de candidatos utilizados pelas incubadoras de universidades brasileiras, destaca-se o plano de negócios e a necessidade de compreender a expectativa e o perfil (características) do empreendedor (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011). No entanto, existe uma lacuna na literatura sobre o perfil das competências dos empreendedores vinculados à incubadoras universitárias tecnológicas no Brasil, sobretudo pelo ponto de vista do sucesso financeiro das empresas incubadas.

Portanto, um instrumento de avaliação de competências para que ampliasse a possibilidade de sucesso financeiro, oferecida ao empreendedor, proporcionaria subsídios ao próprio empreendedor universitário e também à Incubadora Tecnológica em relação ao potencial empreendedor, proporcionando, dessa forma, maior probabilidade de assertividade na escolha de candidatos à incubação e no desenvolvimento educacional de competências deficitárias entre universitários empreendedores.

A dinâmica dos mercados e os avanços tecnológicos exigem cada vez mais mudanças no perfil dos empreendedores e, diante dessa realidade, surge o desafio de identificar uma maneira de avaliar e desenvolver o perfil de alunos a partir das seguintes competências: comportamental, gerencial e técnica.

Ante ao exposto, o artigo consistiu em avaliar para melhor conhecer o perfil dos candidatos universitários; futuros empreendedores das empresas vinculadas à Incubadora Tecnológica da Universidade de Santa Cruz do Sul (ITUNISC), de maneira a se obter mais conhecimento sobre as principais habilidades e comportamentos dos empreendedores, orientando-se pela seguinte questão: como identificar a competência comportamental, gerencial e técnico de um empreendedor visando potencializar seu êxito no processo de incubação da ITUNISC?

Partindo dessa questão, este estudo teve como objetivo geral identificar a competência comportamental, gerencial e técnica de empreendedores universitários em incubadora universitária tecnológica para a melhoria do processo de seleção e desenvolvimento educacional de empreendedores na incubação de micro e pequenas empresas. A coleta dos dados envolveu entrevistas com seis empreendedores graduados pela ITUNISC. Sendo três empreendedores universitários bem sucedidos (cujos empreendimentos continuam operando no mercado e com lucratividade financeira do negócio) e três mal sucedidos (cujos empreendimentos faliram ou estão em crise com prejuízo e dívida financeira no negócio).

O artigo inicia com a abordagem de conceitos sobre a incubação universitária, perfil empreendedor e às competências do empreendedor. Na sequência, apresenta-se os procedimentos de coleta de informações, análise das entrevistas e as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INCUBAÇÃO UNIVERSITÁRIA E O PERFIL EMPREENDEDOR

Tendo suas origens em 1959, em Nova Iorque, Estados Unidos (ANPROTEC, 2016), as incubadoras têm sua importância atrelada à capacidade de gerar conhecimentos e inovação, agrupando ideias, recursos e competências (RIZZI *et al.*, 2017; SILVA; BAÊTA; OLIVEIRA, 2016), criando vantagens competitivas nos produtos e serviços oferecidos ao mercado (IACONO; NAGANO, 2017). A incubação ocorre por meio da interação e contrato entre universidades e alunos ou pessoas empreendedoras. Em estudos recentes, as taxas de mortalidade de empresas iniciantes de base tecnológica que passaram por um processo de incubação são muito baixas, destacando e reconhecendo a vantagem desta interação (RIZZI *et al.*, 2017; IACONO; NAGANO, 2017). As incubadoras de base tecnológica universitária abrigam empreendimentos que

realizam uso de tecnologias, diferente das tradicionais, que dão suporte a empresas de setores tradicionais, mistas e sociais da economia (ANPROTEC, 2016). As incubadoras universitárias são formas favoráveis de evolução econômica na sociedade, sendo uma possibilidade de oportunizar o apoio educacional no desenvolvimento a alunos empreendedores interessados em desenvolver o seu negócio.

Em pesquisa que buscou compreender o processo de crescimento e as dificuldades encontradas pelos pequenos empreendedores de base tecnológica, os empreendedores destacam que o apoio de outras instituições, principalmente universidades, foram determinantes para o desenvolvimento e crescimento do empreendimento. Quanto às dificuldades relatadas, tem-se a demora para o desenvolvimento dos produtos, preparação da equipe e em negociar e competir com grandes empresas (MACHADO, 2018).

Desta forma, pode-se dizer que o empreendedorismo não é uma ciência ou uma arte, mas uma prática e uma disciplina, no qual o “espírito empreendedor” e a disposição de assumir riscos deve ser inerente ao sujeito (DRUCKER, 2003; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Os empreendedores podem ser distribuídos em oito características, os quais compreendem o empreendedor nato (mitológico), o empreendedor que aprende (inesperado), o empreendedor serial (cria novos negócios), o empreendedor corporativo, o empreendedor social, o empreendedor por necessidade, o empreendedor herdeiro (sucessão familiar), e o empreendedor “normal” ou planejado (DORNELAS, 2015).

Na busca por competitividade e por empreendedores com o perfil de liderança, instituições de ensino e órgãos governamentais promovem ações para o desenvolvimento do perfil empreendedor dos indivíduos, proporcionando mecanismos de suporte a empresas nascentes, entre eles, o suporte de incubadoras tecnológicas e o acesso às linhas de crédito e às consultorias subsidiadas (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Contudo, o indivíduo pode vir a ter potencial empreendedor com facilidades e barreiras, que atuam conjuntamente na ação empreendedora. Um dos facilitadores pode ser o estilo de liderança, favorecendo-o a empreender, porém atrelada a barreira da ausência de suporte financeiro ou indisposição aos riscos de um negócio, limitando ou inibindo a ação empreendedora (SOUZA *et al.*, 2016). Todavia, na medida em que desenvolvem experiências empreendedoras, os indivíduos são acometidos pela mudança de modelos mentais, alterando positivamente os modelos comportamentais (RUPPENTHAL; CIMADON, 2012). Verifica-se também que, os estudantes que participam de atividades educacionais de formação em Empreendedorismo apresentam alterações significativas e positivas no perfil empreendedor (ROCHA;

FREITAS, 2014). Razão pela qual instituições de ensino e professores exercem uma importante função ao estímulo e desenvolvimento de alunos empreendedores de base tecnológica.

Desta maneira, a exploração do perfil do empreendedor tem se destacado no meio acadêmico e em escolas técnicas e tecnológicas, pois, uma vez que determinadas características são observadas no empreendedor e associadas ao desempenho das organizações, é possível direcionar esforços para promover o desenvolvimento dessas características de maneira mais consistente (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). A orientação empreendedora pode ser vistas como uma estratégia que contribui para o estímulo e o desenvolvimento de competências e habilidades dos empreendedores (BARRETO; NASSIF, 2014); o professor, portanto, exerce a função de estimular, desenvolver e orientar o aluno a empreender. Destaca Caetano (2015) que os professores são um dos principais fatores de sucesso em projetos de integração da tecnologia na educação. Tratando-se de educação empreendedora de base tecnológica, o desafio do docente torna-se maior ainda.

## 2.2 COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR

A competência numa dimensão educacional concretiza-se no ensino profissional, cujo pressuposto central é a construção de aprendizagem interativa entre a sala de aula e o seu mundo. O conhecimento é interdisciplinar e contextualizado, associando a aula teórica com a prática (ADAMS; DORNELES; LAUXEN, 2017).

No contexto da educação empreendedora, a competência engloba traços de personalidade, habilidades e conhecimentos distintos, os quais servem de estímulo e contribuem no desenvolvimento do empreendedor (MELO; LEÃO; PAIVA, 2006). Pode-se relacionar também o conceito de competência individual ao conceito de entrega. À medida que às atribuições e responsabilidades se tornam mais complexas sobre aos indivíduos, mais eles desenvolvem as suas competências individuais (DUTRA, 2012).

A competência está intimamente relacionada à ideia de empregabilidade, a qual define a qualificação do indivíduo, tendo forte influência dentro de um mercado de trabalho competitivo e flexibilizado (FERREIRA, 2016). Torna-se portanto, em um conceito dependente de cada situação e está presente no desenvolvimento e nos resultados das ações específicas de cada indivíduo e pelas situações vivenciadas pelas pessoas (KENSKI; BRUNSTEIN, 2010).

As competências são características incertas que mulheres e homens desenvolvem ao longo de suas vidas. Elas agrupam as capacidades, habilidades e conhecimentos, caracterizando-se pela integração cognitiva, metodológica e técnica, que compõem um perfil profissional. Também agrupam a maneira de ser, as qualidades

e percepções sociais dos indivíduos, que estão vinculadas aos resultados, ao valor que isso gera para uma organização. Porém, essas concepções fazem com que as competências apresentem um alto grau de incerteza (GONZÁLEZ; MERINO; ANDINO, 2016).

As competências exercem relevância educacional (PERRENOUD *et al.*, 2002) e empresarial, pois representam conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a execução de atividades na qual o empreendedor utiliza-se de competências específicas. Existem três competências genéricas essenciais para empreender, as quais compreendem as competências comportamentais (MAXIMIANO, 2011; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009), as competências gerenciais (DIAS, 2001; MATOS, 1996) e as competências técnicas (DORNELAS, 2015; NORDHAUG, 1998). Cada uma delas será apresentada na sequência.

A primeira competência a ser abordada é a comportamental, que está relacionada a atitude (saber ser), considerado um diferencial competitivo de cada profissional que impacta diretamente em seus resultados (LEME, 2008). Porém, o fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos e habilidades não significa que a empresa irá se beneficiar diretamente deles. Neste caso, deve haver a entrega destas competências em prol da organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Uma forma de avaliar essa entrega é por meio de uma escala para medir a atitude empreendedora, de modo que seja possível prever qual será a conduta do empreendedor, podendo-se explicar o seu comportamento e a decisão de criar um negócio, de inovar e agregar valor a empreendimentos, processos e produtos em organizações (SOUZA; LOPES, 2005; SOUZA *et al.*, 2013). Tratando-se de competências pessoais e comportamentais, autores também citam a empatia, o relacionamento interpessoal, a autoconfiança e a habilidade para prestar atenção aos outros em diferentes sentidos, como: emocional, expectativas, anseios e dificuldades (KENSKI; BRUNSTEIN, 2010).

As competências comportamentais estão alinhadas com aspectos sociais e dizem respeito à interação das pessoas no seu meio social, ou seja, a capacidade que as pessoas têm em adotar comportamentos adequados relacionados ao trabalho, à atividade que executa no seu ambiente profissional e na sua relação com as outras pessoas (BRAGA; MOREIRA; MARTINS, 2020). Referem-se ao saber ser, a possuir atitudes que agregam valor, a conseguir se comunicar e fazer com que as atividades sejam bem executadas e sem conflitos. Sendo assim, pode-se distinguir quatro categorias vinculadas às competências comportamentais, que são: o saber ouvir, a liderança, a responsabilidade e a interação social (PEREIRA; SILVA, 2011).

Com base nos autores pesquisados, e dentre as variáveis mais importantes relacionadas às competências comportamentais, destacam-se para o estudo: criatividade, o otimismo e a capacidade de inovar. A criatividade é o que o empreendedor criou ou imaginou, e a capacidade de implementação é o plano de ação para pôr em

prática sua ideia (MAXIMIANO, 2011). O otimismo significa a visão de sempre superar os obstáculos para o sucesso e nunca temer o possível fracasso (MAXIMIANO, 2011). E a capacidade de inovar constitui-se em tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

A segunda competência a ser abordada é a gerencial, que refere-se a conhecimentos profissionais que permitem gerir as incertezas do empreendimento (saberes gerenciais ou administrativos), com foco no resultado, no produto ou serviço prestado. Dando o suporte às novas demandas e mudanças do mercado de trabalho e à imprevisibilidade que este apresenta (PEREIRA; SILVA, 2011). O gerente é o elemento de ligação entre as expectativas organizacionais para a obtenção de resultados, e as competências individuais. É o elo, que traduz as qualificações necessárias na atuação dos profissionais. E é nesse contexto que competências gerenciais agregam valor às organizações (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011). A capacidade gerencial do empreendedor está atrelada a suas competências profissionais e conceituais de gestão e administração (planejamento, organização, coordenação e controle).

Segundo Kenski e Brunstein (2010), a competência profissional pode ser melhor compreendida a partir do Modelo Revisto de Competências Profissionais (CHEETHAM; CHIVERS, 1998), este modelo integra quatro elementos de competências-chave ao profissional: as funcionais (habilidade de realizar uma tarefa para atingir um resultado específico), as pessoais (relações do indivíduo com as demais pessoas), as de conhecimento e cognitivas (ter o conhecimento e saber usá-lo) e as de valores e ética (utilização de valores morais e éticos no ambiente de trabalho). A interação destes quatro componentes gera as meta-competências, que referem-se à solução de problemas, comunicação, autodesenvolvimento, criatividade, as quais são genéricas e abrangentes a todas as ocupações e se traduzem no modo efetivo como os sujeitos se comportam. É por meio da competência profissional gerencial que o empreendedor saberá como administrar o seu empreendimento.

Em outro estudo envolvendo empresas, analisou-se as competências gerenciais consideradas essenciais na visão dos gestores das pequenas empresas estudadas, extraído-se delas as competências gerenciais relevantes na condução do empreendimento. Os autores agruparam-nas em saberes técnicos, humanos e conceitual. A técnica abrange tanto o conhecimento do mercado quanto o monitoramento do ambiente. A competência humana abrange tanto a liderança quanto o trabalho em equipe. E a competência conceitual abrange o planejamento, raciocínio abstrato, inovação e adaptação, revelando a visão que os gestores acreditam ser necessária para atuarem no mercado (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011).

Com base nos autores pesquisados, e dentre as variáveis mais

importantes relacionadas às competências gerenciais para o estudo, destacam-se a capacidade de articular visão estratégica e a liderança. A capacidade de articular visão estratégica define competência gerencial como a capacidade exclusiva dos líderes da organização para articular a estratégia, comunicar essa visão e conduzir os membros da organização a concretizá-la (DIAS, 2001). Já a liderança busca a contribuição criativa, tendo uma postura de educador, além de uma visão global (MATOS, 1996).

Por fim, a competência técnica corresponde à habilidade, isto é, ao “saber fazer” (LEME, 2008). As competências técnicas são relacionadas a métodos, processos, técnicas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade (NORDHAUG, 1998). As habilidades técnicas envolvem também a escrita, saber ouvir as pessoas e captar informações, ter boa oratória, compreender tecnicamente uma organização, saber liderar e trabalhar em equipe, e possuir *know-how* técnico na sua área de atuação (DORNELAS, 2015).

As habilidades e qualificações dos colaboradores devem ser colocadas em prática de acordo com as necessidades do empreendimento, de forma que sejam utilizadas em prol da organização, para o atingimento das metas e melhorias de seus processos. Isso é, para que os objetivos de uma organização sejam atingidos, deve-se empregar as capacidades individuais, que devem estar alinhadas às capacidades dos colaboradores e gestores de uma empresa (KUZMA; OLIVEIRA; SILVA, 2017).

A competência técnica empreendedora está relacionada também ao conhecimento de mercado, ao agir no tempo certo e com uma visão sistêmica, por meio de planejamento e conhecimento de funcionamento do mercado, isto é, competência conceitual e técnica, se fazem necessárias para a gestão eficaz de uma organização (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011). Sendo indissociáveis ao empreendedor de sucesso.

Com base nos autores pesquisados, e dentre as variáveis mais importantes relacionadas às competências técnicas, destaca-se o conhecimento técnico da área de atuação, que correspondem a métodos e habilidades, isto é, ao *know-how* técnico para conduzir uma atividade específica e operar equipamentos referentes a uma atividade (DORNELAS, 2015; NORDHAUG, 1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No artigo são analisadas entrevistas, a partir de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Propõe-se análise comparativa de conteúdo entre duas categorias de empreendedores universitários incubados na ITUNISC (Incubadora Tecnológica da Universidade de Santa Cruz do Sul), sendo três empreendedores

universitários bem sucedidos (cujos empreendimentos continuam operando no mercado e com lucratividade na operação do negócio) e três mal sucedidos (cujos empreendimentos faliram ou estão em crise com prejuízo e dívida financeira no negócio).

Portanto, o critério de enquadramento dos empreendedores nas categorias de análise traça um paralelo sob o ponto de vista financeiro dos empreendimentos considerando as competências comportamental, gerencial e técnica dos empreendedores. O perfil dos entrevistados de ambos os grupos estão no Quadro 1, com informações sobre o ramo de atuação, principais produtos, período de incubação e a quantidade de funcionários. Diversos contatos foram realizados com empreendedores incubados na ITUNISC, porém os empreendedores universitários incubados que se disponibilizaram a participar da entrevista foram somente seis.

De acordo com os objetivos do presente estudo, a entrevista foi dividida em dois grupos: o primeiro com três empreendedores universitários bem sucedidos financeiramente no negócio (E1, E2, E3) e o segundo com três empreendedores mal sucedidos financeiramente (E4, E5, E6) que faliram ou contraíram dívidas. Para diferenciar os grupos, foi levada em consideração a evolução, avaliando-se desde a pré-incubação na ITUNISC até a consolidação final.

**Quadro 1** - Características dos entrevistados

Entrevistado	Formação Área	Produtos incubados	Período de incubação	Número de funcionários
E1	Informática	Aplicativos <i>smartphone</i> e <i>tablet</i>	60 meses	13
E2	Informática	Sistemas computacionais	12 meses	12
E3	Informática	<i>Software</i> para gestão de empresa	24 meses	5
E4	Marketing	Sistema anúncios, publicidade	24 meses	2
E5	Eletrônica	Equipamentos para veículos	24 meses	0
E6	TI	Gerenciador de documentos	12 meses	2

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevistas (Quadro 2) foi elaborado considerando a fundamentação teórica, na qual foram identificadas questões genéricas para avaliação das competências comportamentais (MAXIMIANO, 2011; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009), gerenciais (DIAS, 2001; MATOS, 1996) e técnicas (DORNELAS, 2015; NORDHAUG, 1998). Constatou-se que o perfil do empreendedor está concentrando em sete características genéricas distribuídas entre as três competências: criatividade, otimismo, capacidade de inovar (competências comportamentais); capacidade de articular visão estratégica, liderança (competências gerenciais) e; conhecimento e habilidade técnica na área de atuação (competências técnicas).

Para avaliar as competências dos empreendedores, foi utilizada a entrevista, buscando-se identificar as competências: comportamental, gerencial e técnica. A entrevista é o instrumento soberano nos processos de seleção de pessoal, sendo a técnica de seleção mais usada nos meios acadêmicos e profissionais (MONTI, 2005), devendo-se observar, de maneira analítica, os respectivos comportamentos dos entrevistados, pois a observação também é considerada uma coleta de dados para obter informações sobre determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2017).

**Quadro 2:** Estrutura do roteiro de entrevistas

Competências	Característica genérica avaliada	Número de questões	Fundamento teórico
Comportamental	▪ Criatividade	3 Questões	Maximiano (2011);
	▪ Otimismo	3 Questões	Schmidt e
	▪ Capacidade de inovar	3 Questões	Bohnenberger (2009)
Gerencial	▪ Capacidade de articular visão estratégica	1 Questão	Dias (2001); Matos (1996)
	▪ Liderança	2 Questões	
Técnica	▪ Conhecimento e habilidade técnica	3 Questões	Dornelas (2015); Nordhaug (1998)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Maximiano (2011); Schmidt e Bohnenberger (2009); Dias (2001); Matos (1996); Dornelas (2015); Nordhaug (1998)

Após a transcrição das entrevistas, as respostas dos entrevistados (não identificados) tiveram seu conteúdo analisados por especialistas, buscando identificar convergências e divergências nas falas e comportamentos dos dois grupos em relação ao referencial teórico envolvendo as competências do empreendedor. O processo de análise de conteúdo obriga à observação de um intervalo de tempo entre o estímulo – mensagem – e a reação interpretativa (BARDIN, 2011).

Para avaliar a sensibilidade das respostas e para detectar a incidência de competências que potencializam o êxito dos empreendedores universitários incubados, foram organizados e aplicados critérios para melhor mensurar a subjetividade, considerando comportamentos e verbalizações, antes e durante as entrevistas. A análise da sensibilidade foi realizada em cada uma das questões do roteiro de entrevista das competências, buscando-se identificar, quando comparadas as respostas entre dois grupos, se havia ou não divergências. Cada grupo gerou três respostas por questionamento, portanto, era possível contabilizar em cada resposta zero (0), uma (1), duas (2) ou três (3) divergências. A ausência de divergências caracterizou a questão como não sensível. A constatação de duas ou mais divergências permitiu concluir que as questões eram sensíveis. Constatada apenas uma divergência entre os grupos, deduziu-se que a questão era pouco sensível. A partir desse critério, foi possível chegar a um resultado analítico comparativo em relação as competências entre ambos os grupos para cada uma das questões avaliadas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises dos resultados das entrevistas estão subdivididas em seções considerando às competências comportamentais, gerenciais e técnicas dos empreendedores, a partir da comparação entre as categorias dos empreendedores universitários incubados e bem sucedidos financeiramente em comparação com empreendedores universitários mal sucedidos financeiramente nas empresas incubadas.

#### 4.1 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Conforme apresentado no referencial teórico do artigo, três variáveis da competência comportamental foram utilizadas na avaliação: criatividade, otimismo, capacidade de inovar.

• **Criatividade:** Sobre o conceito de criatividade, Maximiano (2011) esclarece que a criatividade é o que o empreendedor imaginou e/ou criou, aliado a uma capacidade de implementação para pôr em prática a sua ideia. Os parágrafos que seguem avaliam o comportamento criativo empreendedor dos respondentes.

Na avaliação sobre o hábito de inventar coisas novas, observa-se que, à exceção do entrevistado 1, as respostas foram com poucas palavras e sem muita profundidade por parte dos entrevistados. É possível perceber certa convergência nas respostas das bem sucedidas. As expressões “sempre” do entrevistado 3, “o tempo todo” do entrevistado 1 e “ficar pensando” do entrevistado 2 denotam que “inventar coisas novas” é percebido como um hábito contínuo.

Já no caso dos mal sucedidos não se percebe esta tendência. O entrevistado 4 respondeu somente “sim” sem muita convicção na afirmação. O entrevistado 5 respondeu positivamente, mas acrescentou “penso de uma maneira bem global”, o que pode denotar algum comportamento de autopromoção. O entrevistado 6 reportou que, apesar de tentar, nem sempre chega ao novo, demonstrando alguma insegurança quanto a tal postura. As respostas dos bem sucedidos, em especial do entrevistado 1, sugerem que o hábito de inventar coisas novas é uma característica sempre presente em suas vidas, o que parece não estar tão claro no caso das mal sucedidas.

A partir desta análise, julga-se lícito apontar uma diferença entre ambos os grupos: empreendedores universitários incubados bem sucedidos apresentam o hábito de inventar coisas novas como algo contínuo em sua conduta, o que não se mostra tão frequente, contínuo e convicto nos mal sucedidos. Conclui-se que o referido questionamento se mostra sensível a divergências de comportamento entre os grupos.

Na avaliação sobre solução criativa, inovadora e inédita para um problema, Dentre os seis entrevistados, apenas um não apresentou resposta. No entanto, os demais confirmaram que ao menos uma vez apresentaram uma ideia inovadora para algum problema. É possível observar que, à exceção do número 6, os entrevistados possuem vivência em propor novas ideias. Tal exceção, todavia, desfavorece o grupo dos mal sucedidos, já que 100% dos bem sucedidos relataram uma solução inovadora. Diante do exposto, observa-se que ambos os grupos traduzem bem suas vivências com soluções inovadoras e inéditas, com uma pequena desvantagem para empreendedores universitários mal sucedidos. Conclui-se que tal questionamento se mostra pouco sensível a divergências de comportamento entre os grupos.

Em outra avaliação, sobre algum fato conduzido de maneira criativa na vida, apenas o entrevistado 1 não soube reportar um fato criativo, todos os demais responderam à questão. O que de certa forma, prejudica a análise do grupo dos empreendedores universitários bem sucedidos e, ao mesmo tempo, gera uma inconsistência em relação às respostas dadas até o momento pelo entrevistado 1, considerando que ele sempre contribuiu com todas as respostas e representa uma empresa bem sucedida. Observa-se, entretanto, que as respostas foram variadas, todavia, com exceção do primeiro entrevistado, as demais apresentaram um exemplo. Na grande maioria, é possível observar que alguns entrevistados apresentaram respostas que enaltecem a relação de cada um com a criatividade. Neste caso, observa-se que ambos os grupos reportam fatos criativos em suas vidas, desta vez, com uma pequena desvantagem para empreendedores universitários incubados bem sucedidos, o que, entende-se, não prejudica a análise. Deduz-se que tal questionamento se mostra não sensível a divergências de comportamento entre os grupos.

• **Otimismo:** Sobre o conceito de otimismo, Maximiano (2011) descreve o otimismo como a visão de sempre superar os obstáculos para o sucesso e nunca temer o possível fracasso. Os parágrafos que seguem avaliam o otimismo comportamental empreendedor dos respondentes.

Ao serem questionados sobre o seu otimismo, o grupo dos universitários bem sucedidos responderam: “todos os dias” (E1), “até demais” (E2) e “cem por cento” (E3) denotam a preocupação em demonstrar seu otimismo em grande intensidade, como algo indubitável. No grupo dos mal sucedidos, todas as respostas são mais ponderadas: “porém eu sou bastante realista” (E4), “estou sendo mais realista” (E5) e laconicamente “sim” (E6), o que é possível concluir maior sensibilidade entre as respostas.

Ao solicitar-se que o entrevistado relatasse um fato em que foi otimista, todos os empreendedores universitários bem sucedidos destacaram momentos de otimismo associados a desafios profissionais específicos e típicos de suas atividades: “temos prazos de entrega todos os dias” (E1), “a elaboração de um software para competições de tênis” (E2) e “quando nós estávamos com projetos acadêmicos” (E3). Estas respostas denotam que o otimismo está presente em seu cotidiano profissional, como se fosse algo normal. Dentre os mal sucedidas, o entrevistado 4 relata um fato não tão cotidiano, como: “quando eu abri a minha empresa” e o entrevistado 6 reporta “difícil lembrar algum”. Embora apresentando uma resposta um tanto confusa, o entrevistado 5 também refere-se a um momento otimista específico: “o produto que efetivamente foi às ruas teve um apelo de inovação mais otimista”. Todavia, a expressão “mais otimista” denota certa raridade destes momentos em suas atividades. Ao acrescentar “com a ideia que o pessoal fosse olhar isso”, entende-se tratar muito mais de uma aposta a um comportamento realmente otimista. Conclui-se que as respostas estão divergentes, e tais mostram-se sensíveis.

Em outra avaliação, sobre otimismo na prospecção de futuro do empreendimento, que nem todas estavam certas com relação ao seu futuro, em especial o grupo dos mal sucedidos. As expressões do entrevistado número 1, “criar novas coisas”, “base sólida” e “muito foco”, são respostas que reforçam a preocupação do empreendedor com relação ao futuro. O entrevistado número 2 enaltece que além de prospectar o futuro da empresa, ele também está pensando no futuro dos seus funcionários, ou seja, em ter funcionários mais experientes. O entrevistado número 3 responde que existe uma seqüência de organização para o crescimento da empresa e acrescenta que a visualiza em “ascensão”. Referente ao grupo dos mal sucedidos, o entrevistado número 4 relata que sua expectativa é que a empresa “estourasse” num aplicativo, já os números 5 e 6 reconheceram que a prospecção ficou a desejar. O entrevistado número 5, ainda comenta que a prospecção foi “simples” e “amadora”, e o número 6 expressa que “não deu atenção necessária para o produto em desenvolvimento”. Portanto, as respostas do grupo dos bem sucedidos são mais intensa e profunda, quando comparado com o grupo dos mal sucedidos que denotam ser superficiais. Por fim, deduz-se que tal questionamento se mostra sensível a divergência de comportamentos entre os grupos.

• **Capacidade de Inovar:** Schmidt e Bohnenberger (2009), colocam que a capacidade de inovar constitui-se em tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico. Os parágrafos que seguem avaliam a capacidade de inovar comportamental empreendedora dos respondentes.

Ao serem questionados a relatar uma situação na qual cada um precisou desconstruir uma ideia, o grupo dos bem sucedidos afirmou de maneira consistente o momento que passaram pela situação. O entrevistado número 1 relata que “o projeto de software para rastrear resíduo” foi um exemplo de desconstrução de ideia, relata que “é a terceira vez, e do jeito que a gente pensou na primeira vez não vai rodar, vamos fazer tudo novamente”. O entrevistado número 2 relata que também teve esse problema e assume em suas palavras que esse foi devido a “não ler o mercado antes”. Todavia, afirma com convicção sobre o conceito de desconstruir uma ideia ao expressar “Sim, sim... trocar de ideia, até poderia se utilizar”. O entrevistado número 3, relata que já passou por momentos semelhantes e exemplificou com um fato da empresa em que leciona, “nós temos um modelo dentro da Universidade de ensino a distância e, estamos propondo um modelo diferente”.

No tocante aos empreendedores universitários incubados mal sucedidas, também revelaram sobre tais fatos, no entanto, em suas respostas é possível observar menos convicção quando comparado ao grupo dos bem sucedidos. O entrevistado número 4, com poucas palavras, afirma “sim, mas não evoluiu”, nota-se que profere uma resposta com pouca crença ao conceito, bem como na execução dele. O entrevistado número 5 expressa que também já teve que desconstruir uma ideia, pois “necessitava de dinheiro e

também enxerguei algumas deficiências no produto”. E por fim, o número 6, o qual diz: “nunca fiz isso não”, enaltecendo uma resposta sem intensidade. Com base nas respostas evidenciadas é possível concluir que tal questão mostra-se sensível à divergência de comportamentos entre os grupos entrevistados, isso prevalecendo com base na profundidade das respostas dos empreendedores bem sucedidos, quando comparado com as respostas mais superficiais dos mal sucedidos.

Na questão que avaliar se o entrevistado já estudou sobre inovação e qual a sua definição sobre inovação, entre as seis respostas, somente dois relataram ter estudado o conceito de inovação, todavia, todos conseguiram conceituar o assunto com base em seus conhecimentos. Sobre os dois que estudaram o conceito, um era do grupo dos bem sucedidos e a outro era do grupo dos mal sucedidos. O entrevistado número 3 também apresentou uma resposta negativa quando questionando se havia estudado o conceito. É possível evidenciar nas respostas que a maioria dos entrevistados não estudou o conceito de inovação, todavia, conclui-se que a definição do assunto entre as empresas bem e mal sucedidas é convergente, mostrando-se um questionamento não sensível.

Acerca da criação e liderança em projetos inovadores e as principais facilidades e dificuldades com o projeto, somente o entrevistado 6 respondeu que nunca liderou um projeto inovador, o mesmo havia apresentado pouca atenção em outras questões, bem como a baixa intensidade em algumas respostas. Contudo, salvo o que não respondeu, os demais convergiram, destacando a importância em projetos inovadores como uma das características no perfil do empreendedor.

Sobre facilidades e dificuldades em projetos inovadores, percebe-se, entretanto, que as respostas do grupo dos bem sucedidos são mais precisas ao relatar a sua vivência em ambas às situações, o que denota maior capacidade para lidar com eventuais (e até naturais) instabilidades na condução de projetos de inovação. Nos mal sucedidos, o entrevistado 4 é vago na sua referência a facilidades e o entrevistado 5 afirma não ter tido facilidade alguma.

Outro ponto relevante no grupo dos bem sucedidos é a ausência da referência à expressão “resistência” nas dificuldades. Apenas o entrevistado 2 menciona “meus sócios não captavam muito as minhas ideias”, numa alusão à dificuldade de compreensão das ideias inovadoras, mas não à resistência. Entre o grupo dos mal sucedidos, os entrevistados 4 e 5 destacam a questão da resistência ou do pessimismo das pessoas como a maior dificuldade, algo que pode denotar algum sentimento de autopiedade, como se quisessem dizer “fiz tudo certo, mas a resistência das pessoas me impediu de progredir”. Trata-se de um comportamento que pode estar, novamente, associado à alguma soberba, como já visto anteriormente. Tal comportamento também pode estar associado ao despreparo para lidar com a natural resistência à inovação, algo

que nas bem sucedidas não se destaca. Com base nas respostas, é possível concluir sobre divergências de comportamentos e posturas entre ambos os grupos cuja diferença é sensível.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A competência gerencial é uma capacidade para articular uma visão estratégica, comunicar essa visão e conduzir os membros da organização a concretizá-la (DIAS, 2001). Duas competências gerenciais foram utilizadas na avaliação: capacidade de articular visão estratégica e a liderança, apresentadas na sequência.

- **Capacidade de Articular Visão Estratégica:** A primeira questão dessa competência avalia a maneira que a missão e a visão foram repassadas pelos entrevistados aos seus colaboradores. Os resultados evidenciam diferentes formas de prioridades na condução do repasse dessas informações. Os entrevistados de número 1, 2 e 3 posicionaram que realizaram a divulgação de alguma maneira. As expressões “apresentação” (E1), “eventos” (E2) e “reuniões” (E3) afirmam como o assunto chegava aos seus funcionários, denotando compromisso dos repasses realizados.

Já no grupo de empreendedores universitários mal sucedidas, com base nas entrevistas de número 4 e 6, é possível notar que a forma de divulgação foi mais tímida, ou seja, não foi realizado um momento especial com a finalidade para tal divulgação, atribuindo pouca importância ao assunto, em suas palavras “faziam fazendo”, “forma muito operacional” (E4); “política que estava no site” (E6), é possível afirmar a baixa relevância concedida ao assunto. Referente ao entrevistado número 5, esse não possuía colaboradores e conseqüentemente não necessitava disseminar as informações. Cabe ressaltar também que, enquanto o grupo dos bem sucedidos os líderes mostram-se proativos na disseminação da missão e visão, as respostas dos mal sucedidos denotam que tal prática depende mais da iniciativa dos colaboradores do que da proatividade do líder. Diante do exposto, observa-se que os dois grupos apresentam respostas divergentes, o que se mostra sensível entre o comportamento dos grupos.

- **Liderança:** Ao questionar as características de um líder, foi possível observar que todos responderam com base em seus conhecimentos, destacando ainda algumas características mais importantes e cruciais na opinião deles para a condução de uma equipe. Todos empreendedores bem sucedidos responderam de maneira precisa e coerente, sem relacionar o seu perfil com as características de um líder. O entrevistado número 1, destaca que um líder deve ser “proativo”, “dar o exemplo”, ser “justo”. O número 2 relata a importância do líder em “motivar” as pessoas, “distribuir as tarefas”, saber “ouvir” e “compartilhar os resultados”. O entrevistado número 3 também destaca a importância do líder ser um exemplo, além de sempre compartilhar os resultados e de “assumir os problemas quando não forem bem resolvidos”. No

grupo dos mal sucedidos, é possível observar que o entrevistado número 4 apresenta resposta semelhante aos entrevistados das bem sucedidas, nas palavras dele um líder deve “ouvir” as pessoas, ser “humilde”, “respeitar” e possuir “disciplina”. O entrevistado número 5 relatou que: “Saber lidar com as pessoas às vezes era o meu ponto fraco”. O que denota não possuir as habilidades de um líder. O entrevistado número 6 relata algumas características de um líder, como: “saber orientar e distribuir tarefas”. No entanto, as suas respostas foram breves e com pouca intensidade, além de finalizar destacando que “acredita que seja isso”, ou seja, não atribuindo uma certeza para os seus relatos. Avaliando as respostas, é possível entender a importância da característica de liderança no empreendedor e a divergência entre a maioria das respostas, o que se mostrar sensível na divergência entre ambos os grupos.

Quando questionados sobre a principal característica de um líder, os entrevistados do grupo dos bem sucedidos conseguiram destacar exemplos factíveis sobre a utilização das características de um líder. O entrevistado número 1, relata que exerce características de líder junto aos seus clientes, nas palavras dele: “quando ocorrer algum problema, você está lá com eles (clientes)”. O número 2, relatou que utilizou a liderança em um projeto com prazo curto. Nesse contexto, o entrevistado enalteceu que utilizou as “estratégias de motivação”, e o número 3 relata que gosta de estar junto com a sua equipe, afirmando: “sento com eles para resolver situações e proponho para eles pensarem em novas soluções”. No grupo dos mal sucedidos, as respostas foram mais curtas. O entrevistado número 4 enaltece que deixa a comunicação clara para seus liderados. Já o número 5, responde de maneira tímida sobre o seu relacionamento com outras pessoas, nas suas palavras comenta que “na parte de relacionamento com as pessoas vou lhe ser bem sincero, eu não tenho muito o que relatar”. O entrevistado número 6 denota pouca convicção em seu discurso sobre a utilização das características de liderança, suas expressões: “acredito” e “tentei” acabam deixando sua resposta insegura. No tocante aos empreendedores bem sucedidos, é possível observar que todos relatam de maneira mais detalhada sobre a condução das rotinas junto com seus liderados, características típicas de um líder. Já os empreendedores mal sucedidos, também apresentam respostas, mas considerando a sua intensidade sobre tais questionamentos, a questão mostra-se sensível a divergência no comportamento entre os grupos.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências técnicas correspondem a métodos e habilidades, isto é, ao *know-how* técnico para conduzir uma atividade específica e operar equipamentos referentes a uma atividade (DORNELAS, 2015; NORDHAUG, 1998). Os parágrafos que seguem comparam o conhecimento e habilidade da competência técnica entre os grupos.

#### • Conhecimento e Habilidade Técnica na Área de Atuação:

Quanto a definição de competência técnica dos entrevistados, foi possível observar que as respostas foram convergentes entre os empreendedores, ou seja, o conceito relatado durante as entrevistas entre os grupos apresentam semelhanças nas respostas. O entrevistado número 1 ressalta que competência técnica “é a pessoa ter conhecimento técnico e habilidade”, o número 2 relata sobre a importância de seus funcionários serem treinados, e o número 3, enaltece que “competência técnica é o que nosso desenvolvedor deve saber”. Além do conhecimento técnico, a experiência também é crucial, conforme relato do entrevistado número 6, o qual diz: “alguém que tenha conhecimento no assunto”, não diferente os entrevistados números 4 e 5, que também comentam sobre conhecimento, “entendo que precisa ter conhecimento” (E4) e “ter conhecimento necessário para resolver problemas” (E5). Entre os grupos, é possível notar que as respostas estão convergindo, o que se mostra não sensível a divergência.

No que se refere à utilização exitosa das competências técnicas, pode-se perceber que a maior parte dos entrevistados apresentaram experiências concretas. No entanto, no grupo dos mal sucedidos, somente o entrevistado 5 apresentou uma resposta com mais especificidade. Quando comparado com as respostas das empresas bem sucedidas, é possível perceber que as bem sucedidas apresentam vivências mais sólidas e/ou mais frequentes, sendo possível observar nas afirmações dos entrevistados. O entrevistado número 1, enaltece a experiência com a integração de vários programas. O número 2 relata de maneira lúcida que “quando o projeto está em algum ponto crítico, eu vou para sala com a turma”. E o número 3, comenta a experiência técnica em outra empresa onde atuou.

Sobre as respostas, é possível notar exemplos mais sólidos, a partir de experiências relatadas nos detalhes técnicos vivenciados. Quando comparado às empresas mal sucedidas, essas não apresentam em seus relatos experiências tão intensas quanto as bem sucedidas. O entrevistado número 4 relatou que: “era sozinho e tinha que fazer tudo”, mostrando-se um tanto vago em sua resposta. O número 5 foca somente a “questão de competência técnica no dispositivo eletrônico”. E por fim, o número 6 que afirma: “não sei lhe responder”. Avaliando-se os resultados de ambos os grupos, foi possível concluir que as respostas se mostram sensíveis a divergências de comportamentos entre grupos, considerando a ausência de resposta de um entrevistado empreendedor mal sucedido, bem como, a baixa intensidade dos exemplos, quando comparado aos exemplos dos empreendedores bem sucedidas.

A última questão buscou avaliar a opinião dos entrevistados em relação a importância atribuída por eles entre as competências técnicas e gerenciais. O entrevistado número 1, respondeu que ambas contribuem, conforme seu comentário: “se tiver competência técnica e não tiver gerencial, você vai ter problema na sua empresa”, ainda na mesma resposta, destaca que “não

vejo as duas separadas”. O entrevistado número 2, entende que a gerencial é a mais importante e enaltece que “a gerencial vai identificar alguém para responder alguma questão”, e por fim o entrevistado número 3, diz que a mais importante é relativa à necessidade, conforme sua fala: “depende a fase”. Ou seja, em algumas vezes a necessidade vai ser técnica e em outras será gerencial. Avaliando as respostas do grupo de empreendedores mal sucedidos, é possível observar que o entrevistado número 4 justifica que a competência gerencial é a mais importante. Já o número 5 destaca a importância das duas, destacando campos específicos de aplicação da competência gerencial, em especial quanto ao mercado e estratégia. O entrevistado número 6 também relata que as duas são importantes, no entanto, não sabendo dizer qual é a mais importante e ponderando: “cada uma das duas é importante para a área específica”.

Confrontando-se os grupos, observou-se que ambos contabilizam duas declarações que dão importância às duas competências questionadas e uma que dá mais importância à competência gerencial, o que deveria ser assumido como uma convergência de opiniões. Todavia, o conjunto das justificativas das bem sucedidas mostra-se, ao menos, um pouco mais elucidativo do que o das mal sucedidas. Nestas, mostra-se um tanto confusa a justificativa do entrevistado 4: “se você perceber gerencial como alguém que coordena alguma atividade única, simplesmente é utópico”. Já entrevistado número 6 denota alguma insegurança em sua resposta, optando por uma justificativa novamente lacônica e um tanto óbvia: “cada uma das duas é importante para a área específica”.

Considerando-se, portanto, o contexto dos questionamentos, é possível assumir que existe uma pequena divergência entre os dois grupos. Pode-se concluir, ao avaliar as respostas, que as perguntas realizadas se mostram pouco sensíveis para apreciação do comportamento de ambos os grupos, uma vez que há, uma pequena divergência nas justificativas dadas pelos entrevistados 4 e 6.

#### 4.4 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para aferir o nível de sensibilidade global de avaliação e para detectar a incidência de competências que potencializam o êxito de empreendedores universitários incubados, coube elaborar uma síntese das análises de sensibilidade considerando cada uma das competências avaliadas. O Quadro 3 apresenta a consolidação da sensibilidade das competências comportamentais, gerenciais e técnicas avaliadas entre o grupo de empreendedores universitários bem sucedidos financeiramente em relação aos mal sucedidos financeiramente.

**Quadro 3:** Síntese geral da avaliação da sensibilidade das competências

Competências Comportamentais	Síntese da sensibilidade por questão	Resultado obtido
▪ Criatividade:	3 Questões: Sendo 1 sensível, 1 pouco sensível e 1 não sensível.	Sensível (baixa)
▪ Otimismo:	3 Questões: Sendo 3 sensíveis.	Sensível (alta)
▪ Capacidade de inovar:	3 Questões: Sendo 2 sensíveis e 1 não sensível.	Sensível (mediana)
Competências Gerenciais	Síntese da sensibilidade por questão	Resultado obtido
▪ Capac. articular visão estratég.:	1 Questão sensível	Sensível (alta)
▪ Liderança:	2 Questões: Sendo todas sensíveis	Sensível (alta)
Competências Técnicas	Síntese da sensibilidade por questão	Resultado obtido
▪ Conhecimento e habilidade técnica na área de atuação:	3 Questões: Sendo 1 sensível, 1 pouco sensível e 1 não sensível.	Sensível (baixa)

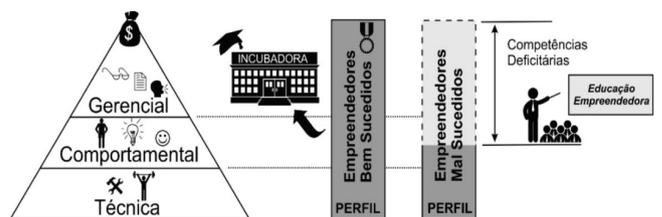
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados

A diferença é mais sensível entre a competência gerencial, seguida da competência comportamental (sobretudo no otimismo). Mas, esta diferença é menos sensível nas competências técnicas. As competências técnicas e acadêmicas-profissionais inerentes ao negócio, embora sejam muito relevantes para a organização, não possuem a mesma força das competências sociais para responder às demandas de uma empresa (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011). O fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos e habilidades não significa que a empresa irá se beneficiar diretamente deles. Neste caso, deve haver a entrega destas competências em prol da organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). E é nesse contexto que competências gerenciais agregam valor às organizações e empreendimentos (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

A pesar das competências técnicas serem importantes ao empreendedor, elas podem ser facilmente delegadas ou adquiridas mediante cursos de capacitação. Todavia, competências gerenciais e comportamentais demandam maior desenvolvimento ao empreendedor, além de serem mais difíceis de delegar.

Isso não quer dizer que as competências técnicas são desprezíveis, apenas que entre os grupos analisados elas estavam presentes e até um pouco mais sensíveis entre os empreendedores universitários bem sucedidos financeiramente na continuidade de seus empreendimentos, porém a maior sensibilidade de divergência no comportamento entre ambos foi mais expressiva nas competências comportamentais, sobretudo nas competências gerenciais dos empreendedores bem sucedidos em relação aos mal sucedidos financeiramente (Figura 1).

**Figura 1:** Perfil das competências entre empreendedores bem e mal sucedidos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados

Portanto, candidatos à incubação em universidades que obtiverem um perfil empreendedor mais próximo do grupo dos bem sucedidos financeiramente estarão mais aptos em comparação aos que possuem um perfil com deficiência nas competências empreendedoras, exigindo destes um aprimoramento das competências deficitárias por meio de uma educação empreendedora. “A efetividade de tal educação está diretamente relacionada ao uso apropriado de métodos e estratégias de ensino capazes de instruir e preparar os estudantes com habilidades e conhecimentos necessários para a condução de novos negócios.” (SILVA; PENA, 2017, p. 372). Mediante uma educação pautada na transmissão de competências e não meramente de conhecimentos (PERRENOUD *et al.*, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exploração do perfil de competências do empreendedor tem se destacado no meio educacional, pois, uma vez que determinadas características são observadas no empreendedor e associadas ao desempenho das organizações, é possível direcionar esforços para promover o desenvolvimento educacional dessas características de maneira mais consistente (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). A partir da organização curricular escolar e acadêmica por competências (PERRENOUD *et al.*, 2002; COSTA, 2005; ADAMS; DORNELES; LAUXEN, 2017).

Esse artigo identificou genericamente três competências essenciais para empreender, as quais compreendem as competências comportamentais (MAXIMIANO, 2011; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009), as competências gerenciais (DIAS, 2001; MATOS, 1996) e as competências técnicas (DORNELAS, 2015; NORDHAUG, 1998).

Entre os critérios de recrutamento e seleção utilizados pelas incubadoras universitárias brasileiras, destaca-se o perfil do empreendedor (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011). No entanto, existe uma lacuna na literatura sobre avaliação das competências acerca do perfil dos empreendedores universitários de micro e pequenas empresas bem sucedidas financeiramente e vinculados à incubadoras universitárias tecnológicas no Brasil.

Internacionalmente as publicações científicas estão mais relacionadas ao empreendedorismo universitário, sem vínculo direto ao tema das competências comportamentais, gerenciais e técnicas a partir do viés de análise baseado no sucesso financeiro do empreendimento. Consonante a este problema, este artigo se propôs a contribuir a partir do seu objetivo que foi plenamente atingido ao identificar a competência comportamental, gerencial e técnica de empreendedores universitários em incubadora universitária tecnológica para a melhoria do processo de seleção e desenvolvimento educacional de empreendedores na incubação de micro e pequenas empresas.

A consolidação dos resultados comparativos evidenciaram divergências sensíveis no comportamento dos empreendedores bem sucedidos em relação a empreendedores mal sucedidos incubados na ITUNISC, em especial na competência gerencial, seguida da competência comportamental (sobretudo no otimismo). Sendo menos sensível em divergências nas competências técnicas.

O fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos e habilidades não significa que a empresa irá se beneficiar diretamente. Neste caso, deve haver a entrega destas competências em prol da organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). E é nesse contexto que as competências gerenciais agregam valor às organizações (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011) quando associadas às competências comportamentais do empreendedor, as quais foram decisivas para o sucesso financeiro dos empreendedores universitários bem sucedidos em relação aos mal sucedidos (com dívida ou falência do negócio) na pesquisa envolvendo a Incubadora Tecnológica da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Os resultados obtidos neste artigo servem de referência para outros trabalhos relacionados à educação empreendedora em universidades, escolas técnicas e tecnológicas. Além de selecionar os mais aptos, a avaliação de competências também permite um diagnóstico ou avaliação das deficiências em competências a serem desenvolvidas a partir da educação empreendedora, no intuito de aprimorar as competências deficitárias entre alunos empreendedores. Os estudantes que participam de atividades educacionais de formação em empreendedorismo apresentam alterações significativas e positivas no perfil empreendedor (ROCHA; FREITAS, 2014). Também é relevante destacar que a educação para o empreendedorismo, cidadania e cooperação, constitui-se como um referencial para um processo de desenvolvimento pessoal e social de cariz integral e estratégico (ALBUQUERQUE; FERREIRA; BRITES, 2016).

Para trabalhos futuros, recomenda-se o emprego de pesquisas por levantamento envolvendo uma amostra mais expressiva de incubadoras universitárias e escolas técnicas e tecnológicas com alunos empreendedores para teste de comparação estatístico envolvendo competências comportamentais, gerenciais e técnicas em relação ao desempenho financeiro do empreendimento. Também sugere-se trabalhos relacionados à eficácia da educação empreendedora em instituições de ensino profissional no desenvolvimento das competências empreendedoras entre alunos de cursos de graduação e cursos técnicos, ou até mesmo entre alunos do ensino médio, a partir de um currículo por competências.

## Referências

- ABIB, G. *et al.* O papel construtivo das incubadoras no alinhamento estratégico e mercadológico das empresas incubadas e graduadas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v. 1, n. 2, p. 33-59, 2012.
- ADAMS, A.; DORNELES, E. F.; LAUXEN, S. L. As competências como um modo de pensar a educação. **Revista Educação (UFSM)**, v. 42, n. 2, p. 373-384, 2017.
- ALBUQUERQUE, C. P.; FERREIRA, J. S.; BRITES, G. Educação holística para o empreendedorismo: uma estratégia de desenvolvimento integral, de cidadania e cooperação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 67, p. 1033-1056, 2016.
- ALMEIDA, C.; BANCHE, C. K.; SEGATTO, A. P. Análise da implantação da metodologia Cerne – estudo de caso em duas incubadoras nucleadoras do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v. 3, n. 3, p. 194-210, 2014.
- ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: SEBRAE, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 180-198, 2014.
- BRAGA, P. L.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B. Competências sociais na perspectiva do campo secretarial. **Competência - Revista da Educação Superior do Senac-RS**, v. 13, n. 1, p. 3-15, 2020.
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011.
- CAETANO, L. M. D. Tecnologia e educação: quais os desafios? **Revista Educação (UFSM)**, v. 40, n. 2, p. 295-309, 2015.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- COSTA, T. A. A noção de competência enquanto princípio de organização curricular. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 52-62, 2005.
- DIAS, J. C. Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- DRUCKER, P. **A organização do futuro**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 165-178, 2013.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 17, n. 3, p. 802-822, 2011.
- FERREIRA, L. S. A racionalização da indústria da reparação automotiva e a resistência dos mecânicos aos modelos de competência e de empreendedorismo. **Revista de Ciências Sociais - DADOS**, v. 59, n. 2, p. 517-551, 2016.
- GONZÁLEZ, R. H. S.; MERINO, R. A.; ANDINO, A. O. Competencia en la incertidumbre: Estudio de caso en docentes de la facultad de administración de empresa. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 16, n. 2, p. 1-24, 2016.
- IACONO, A.; NAGANO, M. S. Pós-incubação de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre o efeito da incubadora nos padrões de crescimento. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 570-581, 2017.
- KENSKI, J. M.; BRUNSTEIN, J. Limites e possibilidades do e-learning no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 16, n. 3, p. 439-469, 2010.
- KUZMA, E. L.; OLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 428-444, 2017.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MACHADO, H. P. V. Crescimento de empresas na perspectiva de pequenos empreendedores de base tecnológica. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 22, n. 6, p. 817-840, 2018.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa - amostragens e técnicas de pesquisa - elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATOS, F. G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MELO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA, F. G. J. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.
- MONTI, R. S. O comportamento verbal na entrevista comportamental em seleção. In: NERI, A. A. (Org.). **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2005.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. M.; SOUZA, R. B. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2011.
- NORDHAUG, O. Competence specificities in organizations. **International Studies of Management & Organization White Plains**, v. 28, n. 1, p. 8-29, 1998.
- PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011.
- PERRENOUD, P. *et al.* **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 17, n. 2, p. 330-359, 2011.
- RIZZI, D. I. *et al.* A. The importance of incubation processes from the perspective of incubated and graduated companies. **Journal of Information Systems and Technology Management – JISTEM**, v. 14, n. 2, p. 263-279, 2017.
- ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014.
- RUPPENTHAL, J. E.; CIMADON, J. E. O processo empreendedor em empresas criadas por necessidade. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 137-149, 2012.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.
- SILVA, S. A.; BAÊTA, A. M. C.; OLIVEIRA, J. L. Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-based view? **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 22, n. 3, p. 462-493, 2016.
- SILVA, J. F.; PENA, R. P. M. O “BÊ-Á-BÁ” do Ensino em Empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v. 6, n. 2, p. 372-401, 2017.
- SOUZA, E. C. L. *et al.* Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 14, n. 5, p. 230-251, 2013.
- \_\_\_\_\_; LOPES, G. S. J. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005.
- SOUZA, G. H. S. *et al.* F. Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 22, n. 3, p. 381-412, 2016.
- UNISC. Universidade de Santa Cruz do Sul. **Apresenta informações sobre Incubadora Tecnológica. 2018**. Disponível em: <https://www.unisc.br/pt/tecnounisc/incubadora-tecnologica>. Acesso em: 22 abr. 2018.