

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD**

Alessandra Moreira de Souza Soares

**Competências Empreendedoras na Formação de Discentes do Curso de
Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR): Um estudo
no Centro de Ciências Administrativas e Econômicas**

Recife, 2025

Alessandra Moreira de Souza Soares

Competências Empreendedoras na Formação de Discentes do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR): Um estudo no Centro de Ciências Administrativas e Econômicas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração-PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Organização e Sociedade.

Orientador: Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Recife, 2025

Catálogo de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Soares, Alessandra Moreira de Souza.

Competências empreendedoras na formação de discentes do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR): um estudo no Centro de Ciências Administrativas e Econômicas / Alessandra Moreira de Souza Soares. - Recife, 2025.

110f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior.

Inclui referências e apêndices.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que me sustentou e guiou meus passos até aqui concedendo-me forças e me iluminando para superar os desafios e abraçar as conquistas desta jornada acadêmica.

À minha família, meu esposo e meus filhos, expresso minha profunda gratidão pelo amor incondicional e pelo apoio constante. Agradeço por compreenderem os momentos em que precisei dedicar tempo aos estudos e mesmo sentindo minha ausência, sempre estiveram presente com paciência e carinho. Vocês foram meu alicerce e inspiração para seguir adiante.

Ao meu orientador, Professor Fernando Paiva, meu sincero reconhecimento pela paciência, dedicação e pelo valioso empenho em compartilhar conhecimentos e me orientar durante todo este percurso. Suas palavras e orientações foram essenciais para a construção deste trabalho e para o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos queridos responsáveis pela coordenação do curso de Administração, deixo meu agradecimento pelo suporte e pela condução de um ambiente acadêmico que facilitou o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Silas Costa e Geórgia Ferko, agradeço imensamente por terem facilitado o acesso aos professores entrevistados. A colaboração deles foi fundamental para a realização das entrevistas que enriqueceram significativamente a pesquisa.

Aos colegas e amigas que encontrei no mestrado, agradeço pela troca de experiências, pelos debates enriquecedores e pelo apoio mútuo. Em especial ao nosso querido grupo do café que com suas risadas, conversas e momentos de aconchego, transformou os intervalos dos estudos em momentos de alegria e companheirismo.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho deixo minha eterna gratidão. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada momento compartilhado fizeram toda a diferença nesta caminhada. Muito obrigada!

“A educação verdadeira é práxis,
reflexão e ação do homem sobre o
mundo para transformá-lo.”
— Paulo Freire

RESUMO

A Educação para o Empreendedorismo tem se destacado nas esferas acadêmica, política e empresarial, sendo reconhecida como estratégia essencial para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Este estudo teve como objetivo compreender a formação empreendedora oferecida aos alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), no Centro de Ciências Administrativas e Econômicas. De natureza qualitativa e descritiva, a pesquisa foi realizada nos campi da instituição, em Boa Vista, com base em análise documental e entrevistas semiestruturadas com docentes que atuam nas disciplinas de Empreendedorismo. A análise de conteúdo foi utilizada como técnica para interpretar os dados coletados. Os resultados indicaram que, além das competências comumente valorizadas, como comprometimento, planejamento e relacionamento, a inclusão social emergiu como uma competência significativa, associada à empatia, à valorização da diversidade e ao desenvolvimento de soluções com impacto social. Essa competência, embora menos abordada tradicionalmente, aponta para uma ampliação do papel do empreendedor na sociedade. As reflexões decorrentes do estudo contribuem para o fortalecimento de políticas pedagógicas voltadas à Educação para o Empreendedorismo, promovendo práticas educacionais que integram inovação, responsabilidade social e desenvolvimento humano. Os achados deste estudo revelam a importância de repensar a formação empreendedora, ampliando seu escopo para além da lógica econômica e incorporando dimensões sociais e culturais. Essas reflexões conceituais e empíricas contribuem para a construção de trajetórias empreendedoras mais conscientes e sensíveis às demandas complexas das organizações contemporâneas e comprometidas com a geração de valor em múltiplas esferas.

Palavras-chave: Educação para o Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Inclusão Social. Universidade Federal de Roraima

ABSTRACT

Entrepreneurship Education has been gaining prominence in academic, political, and business spheres, being recognized as a key strategy for the development of entrepreneurial competencies. This study aimed to understand the entrepreneurial training offered to students of the Business Administration program at the Federal University of Roraima (UFRR), within the Center for Administrative and Economic Science. Qualitative and descriptive in nature, the research was conducted on the university's campuses located in the city of Boa Vista. The data collection included documental analysis and semi-structured interviews with professors teaching Entrepreneurship courses. Content analysis was used as the method for interpreting the collected data. The results indicated that, in addition to commonly valued competencies such as commitment, planning and relationship-building, social inclusion emerged as a significant competency associated with empathy, appreciation of diversity, and the development of solutions of solutions with social impact. Although traditionally less address, this competency points to an expanded role of the entrepreneur in society. The reflection derived from this study contribute to the strengthening of pedagogical policies aimed at Entrepreneurship Education, promoting educational practices that integrate innovation, social responsibility, and human development. The findings of this study highlight the importance of rethinking entrepreneurial education by expanding its scope beyond economic logic to include social and cultural dimensions. These conceptual and empirical reflections contribute to the development of more conscious entrepreneurial trajectories—ones that are attuned to the complex demands of contemporary organizations and committed to generating value across multiple spheres.

Keywords: Entrepreneurship Education. Entrepreneurial Competencies. Social Inclusion. Federal University of Roraima

LISTA DE FIGURAS/IMAGENS

| | |
|--|----|
| Imagem 1 – Cardápio Inclusivo: Pictogramas otimizados voltados para pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) | 72 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Competências para o profissional | 30 |
| Quadro 2 – Conceitos de Competências | 32 |
| Quadro 3 – Competências Empreendedoras..... | 35 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01 - Competências Empreendedoras Identificadas..... | 52 |
| Tabela 02 - Incidência das Competências de Comprometimento..... | 53 |
| Tabela 03: Incidência das Competências de Relacionamento..... | 57 |
| Tabela 04: Incidência das Competências Estratégicas..... | 62 |
| Tabela 05: Incidência das Competências Administrativas..... | 65 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BITERR - Bolsa de Inovação Tecnológica de Roraima

DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IGC - Índice Geral de Cursos

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PPC - Projeto Pedagógico do Curso

TEA - Transtorno do Espectro Autista

UFRR - Universidade Federal de Roraima

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 OBJETIVOS | 21 |
| 2.1 Objetivo geral | 21 |
| 2.2 Objetivos específicos | 21 |
| 2.3. Justificativa | 21 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 24 |
| 3.1 Empreendedorismo: Características Essenciais | 24 |
| 3.2 O Empreendedor Como Sujeito Aprendiz..... | 26 |
| 3.3 Educação para o Empreendedorismo (EpE) | 28 |
| 3.4 Competências em Constante Evolução..... | 32 |
| 3.5 Competências Para o Empreendedor..... | 35 |
| Quadro 3 – Competências Empreendedoras | 36 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 42 |
| 4.1 Natureza do Estudo..... | 42 |
| 4.2 Instrumento de Coleta de dados e Sujeito da Pesquisa..... | 45 |
| 4.3 Construção do Corpus | 45 |
| 4.4 Análise das Informações | 47 |
| 4.5 Qualidade e Confiabilidade das Informações | 49 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 51 |
| 5.1 Contexto do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima – UFRR..... | 52 |
| 5.2 Projeto Pedagógico do Curso (PCC) e Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS) | 52 |
| 5.3 Competências Empreendedoras Identificadas e Descritas | 56 |
| 5.3.1 Competências de Comprometimento | 57 |
| 5.3.2 Competências de Relacionamento..... | 61 |
| 5.3.3 Competências de Oportunidade | 64 |
| 5.3.4 Competências Estratégicas | 66 |
| 5.3.5 Competências Administrativas | 69 |
| 5.3.6 Competências de Equilíbrio trabalho e vida pessoal | 72 |
| 5.3.7 Competências Conceituais | 74 |
| 5.3.8 Competências de Inclusão Social..... | 75 |

| | |
|--|------------|
| 6 CONSIDERAÇÕES GERAIS | 78 |
| REFERÊNCIAS..... | 86 |
| APÊNDICE A – Mapa de Codificação | 101 |
| APÊNDICE B - Protocolo de Pesquisa..... | 105 |

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é reconhecido no mundo como um motor significativo de desenvolvimento econômico. A capacidade de criar negócios e inovar é essencial para a dinâmica do mercado e da sociedade, pois pesquisas têm evidenciado que países com altos índices de empreendedorismo geralmente experimentam um crescimento econômico mais robusto e uma maior capacidade de inovação (Adams et al. 2023). Em parte, isso se deve ao fato de que os empreendedores não apenas introduzem novos produtos e serviços no cotidiano da sociedade, como também desafiam práticas comerciais tradicionais, introduzindo novas ideias que podem transformar os setores de atividade econômica.

No Brasil, o empreendedorismo passou a se consolidar como um campo de estudo relevante nas pesquisas científicas a partir dos anos 2000 (Barral, Ribeiro, Canever, 2018). Logo, essas pesquisas se tornam importantes, pois revelam o potencial de fomentar o surgimento de novos negócios, especialmente em economias emergentes, sendo um elemento essencial para o fortalecimento da economia nacional, mostrando como o empreendedorismo tem contribuído para a geração de oportunidades de trabalho e para o aumento das habilidades e competências de empreendedores, possibilitando que a população atue não apenas como consumidores, mas também como produtores e fornecedores (Rosca, Agarwal, Brem, 2020).

O empreendedorismo se apresenta como fenômeno indutor da criação de empregos, geração de renda e promoção do desenvolvimento econômico, cultural e social. Assim, Al-Ajlouni, Saad (2024) asseveram que esses insights são importantes para aprimorar as práticas empreendedoras, e os empreendedores devem perceber a importância da responsabilidade social e seu impacto no sucesso dos negócios e no impacto social positivo. Também é necessário compreender a natureza do talento empreendedor ao determinar o tipo de educação e formação necessários.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor – GEM, o Brasil se destaca como uma das nações mais empreendedoras do mundo, ocupando a 5ª posição

entre 45 países analisados (Sebrae, 2023). Assim, o estabelecimento de novos negócios não depende apenas da motivação de determinado indivíduo, uma vez que é fundamental que sua gestão seja realizada de maneira eficaz para garantir o sucesso do seu empreendimento nascente. Shabbir e Pallares-Venegas (2024) enfatizam que os empreendedores devem possuir um amplo conjunto de habilidades sociais, o que inclui competências essenciais para auxiliar na interação entre os indivíduos que participam da configuração e o posicionamento da nova empresa.

O empreendedorismo se fundamenta em um processo de análise crítica, visão estratégica, riscos calculados, inovação e aproveitamento de oportunidades; assim, a educação para o empreendedorismo se destaca como um meio eficiente de estabelecer diretrizes didático-pedagógicas indutoras de um ambiente propício ao aperfeiçoamento de comportamentos empreendedores (De Sousa Silva et al., 2021). Portanto, tal processo empreendedor envolve o estudante, no sentido de alcançar o estímulo necessário para compreender seu papel como agente de mudança no contexto socioeconômico local.

As competências envolvem uma combinação de elementos essenciais à efetividade do novo empreendimento, o que inclui a habilidade de agir de maneira adequada, a capacidade de mobilizar diferentes saberes e conhecimentos, o aprendizado contínuo e a habilidade de aprender a aprender, além de se envolver ativamente no processo de transformação e adaptação às mudanças (Lamas e Matsinhe, 2022). Logo, para que as competências sejam reconhecidas socialmente, é necessário que essas habilidades integradas sejam visíveis e reconhecidas pelos outros.

No esforço por buscar fortalecer e expandir as concepções a respeito de competências empreendedoras, Costa, Liñán e Fayolle (2024) destacam a importância da aprendizagem como um processo central no desenvolvimento dessas competências. A aprendizagem, segundo os autores, não é apenas um processo passivo de aquisição de conhecimento, mas uma prática dinâmica e contínua que induz a evolução necessária para a aquisição e o aprimoramento de tais modalidades de competências vitais ao aprimoramento do empreendedor.

Uma abordagem pautada por buscar valorizar o aprendizado autônomo do aluno não apenas amplia sua compreensão sobre os temas estudados, mas também auxilia no desenvolvimento de habilidades sociais que são primordiais para a construção de uma identidade de aprendiz autônomo. Portanto, essa troca de ideias e experiências permite que o aluno expanda suas perspectivas, desafie suas próprias crenças e refine sua capacidade de pensar criticamente, como competências fundamentais tanto no ambiente acadêmico quanto no cenário profissional.

Essa perspectiva é defendida por estudiosos como Adams et al. (2023), que reconhecem o conhecimento como ferramenta fundamental para garantir a aquisição de competências e consideram os conteúdos como recursos que facilitam esse desenvolvimento social, cultural e econômico. Nesse sentido, a abordagem educacional contemporânea busca integrar teoria e prática, ao mesmo tempo em que promove os valores educacionais relevantes para o profissional do século XXI.

Os empreendedores estão associados a características como inovação e reconhecimento de oportunidades e, para se entender o empreendedorismo sob essa perspectiva, é vital compreender também o modo como são desenvolvidas as competências que emergem do comportamento empreendedor nesse universo profissional e pessoal, o que inclui o processo de aprendizagem empreendedora (Viswanath; Annapally; Kumar, 2024).

Garcia e Barac (2020) discutem o fato de que a aprendizagem empreendedora ser reconhecida como o processo de aquisição e aplicação de conhecimento, esse processo precisa acompanhar o empreendedor ao longo de sua trajetória. Uma pedagogia empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) pode fomentar a transição dos graduandos de empregados a empreendedores (Ncube & Matlala, 2025). Assim, a adoção de práticas voltadas para uma pedagogia empreendedora pode preparar os alunos de maneira eficaz para o mercado e a sociedade, aumentando sua autoconfiança e promovendo seu desenvolvimento integral, o que chega a beneficiar tanto suas carreiras quanto sua posição na sociedade (Treanor; Noke; Marlow e Mosey, 2021).

Este estudo aborda a educação para o empreendedorismo como um processo contínuo que facilita a aquisição do conhecimento do aluno, enfatizando a habilidade de construção desse conhecimento por meio da interação social (Ncube & Matlala, 2025). Logo, essa abordagem fortalece o desenvolvimento das competências empreendedoras, como também favorece para a possível criação de novos negócios, ampliando as chances de sucesso pessoal e profissional de quem as desenvolve, por meio de comportamentos mais assertivos e de um desempenho produtivo e eficaz (Man, Lau e Snape, 2008).

A análise de competências sob a ótica construtivista implica na conexão entre competência e processo de aprendizagem, visto que a competência se manifesta na ação de forma reflexiva e contextualizada em contextos específicos (Le Boterf, 2008), apoiando-se no acúmulo de conhecimentos e experiências que potencializam os recursos de cada indivíduo (Feuerschütte et al., 2012).

A aprendizagem empreendedora representa o caminho por meio do qual são desenvolvidas competências, sendo que a competência reflete a aplicação prática do conhecimento adquirido pelo indivíduo (Zampier e Takahashi, 2014). Mello, Leão e Paiva Junior (2006) complementam que o empreendedor é um ser capaz de reconhecer cenários favoráveis aos objetivos da organização e atuar sobre as possíveis oportunidades de negócios. Portanto, uma abordagem construtivista e contextualizada parece pertinente para o aprimoramento dos conceitos de competência e aprendizagem empreendedora (Lima, 2017).

Há uma crescente demanda por profissionais da administração que estejam atualizados e atentos às mudanças emergentes no cotidiano social nesse contexto que abrange aspectos sociais, culturais e econômicos. Os desafios constantes referentes a um mercado em rápida transformação exigem que acadêmicos e futuros profissionais auxiliem no desenvolvimento de competências gerenciais que atendam ao desenvolvimento organizacional, considerando que as organizações operam em um ambiente de competitividade, buscando se reposicionar no mercado (Tanveer, 2021).

O empreendedorismo contempla o desenvolvimento de competências essenciais nos dias de hoje. Com isso, este estudo se propõe a descrever: como ocorre o desenvolvimento de competências empreendedoras no comportamento de discentes do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR)?

A educação voltada para o fomento ao empreendedorismo revela características distintas em relação ao sistema educacional tradicional, que historicamente tem se concentrado na figura do professor como agente responsável por conduzir e transmitir conhecimento por meio de um programa estruturado, fundamentado em aulas expositivas com ênfase em conteúdo teórico e abstrato (Camelo Osorio, Caetano e Silva, Carvalho Guimarães, 2024).

Com um tipo de formação tradicional, o aluno tende a mostra-se passivo e sem estímulo para ser um eventual empreendedor (Guimarães e Santos, 2020). Emerge, assim, o ensino do empreendedorismo como uma área crucial no âmbito das instituições de ensino superior, refletindo sua crescente importância no desenvolvimento econômico e nas iniciativas de inovação tecnológica, social e cultural. Portanto, os educadores comprometidos com a formação para o empreendedorismo buscam capacitar seus estudantes com habilidades que incluem criatividade, capacidade de assumir riscos calculados, inovação e liderança (Menezes, Mariano, Cunha, 2024).

Os estudiosos da educação para o empreendedorismo sugerem mudanças com respeito aos papéis do professor e do estudante na relação ensino-aprendizagem, estruturada em meio às abordagens didático-pedagógicas permeadas por metodologias ativas (Bruschi et al. 2023). Nesse contexto, o aluno assume uma posição ativa dirigida para o engajamento em abordagens flexíveis de ensino-aprendizagem que combinam a teoria com a prática do empreendedorismo. Assim, tal prática empreendedora requer não apenas certo tipo de conhecimento, como também uma compreensão implícita do ambiente circundante real e dos elementos relacionados a seus desafios e oportunidades.

O sistema educacional deve expandir o currículo educacional para além dos conhecimentos técnicos e científicos. Embora esses conhecimentos sejam

indispensáveis, eles não são suficientes para garantir a plena inserção do indivíduo no mundo do trabalho. É sugestivo que os estudiosos da educação também se concentrem no desenvolvimento de competências transversais, como habilidades interpessoais, pensamento crítico, criatividade e capacidade de adaptação a novas situações. Portanto, essas habilidades complementares se tornam essenciais ao esforço de se preparar os alunos para os desafios complexos e dinâmicos do mercado de trabalho contemporâneo, de modo a promover uma inserção profissional holística e sustentável (Carmo et al., 2021).

A adoção de novas metodologias de ensino deve se pautar por modelos didático-pedagógicos que coloquem os alunos no centro dos processos de aprendizagem, enquanto seus professores desempenham o papel de facilitadores, abordando ferramentas pedagógicas voltadas para o empreendedorismo. No entanto, os educadores enfrentam certos desafios, uma vez que as lideranças das instituições de ensino superior no Brasil precisam se preparar para introduzir, disseminar e incentivar a adoção de práticas empreendedoras, visando colocar o aluno no epicentro das atividades de ensino-aprendizagem (Schaefer; Minello, 2020).

Os protagonistas das Instituições de Ensino Superior existentes no Brasil, ao tentarem introduzir, disseminar e incentivar práticas empreendedoras de forma efetiva, devem adotar uma abordagem sistêmica e integrada no bojo dessa formação educacional (Silveira, 2021). Isso envolve mover esforços que se articulam desde a revisão e atualização dos currículos acadêmicos, incorporando disciplinas específicas voltadas para o ensino do empreendedorismo, até a criação de laboratórios de inovação e incubadoras de empresas no interior das universidades (Cardoso et al., 2021). Além disso, é fundamental fomentar parcerias com o setor privado e com instituições governamentais e entidades paraestatais (ex.: Sebrae) a fim de que seja proporcionada aos alunos uma visão ampla, crítica e realista a respeito do mercado de trabalho como fonte de oportunidades de negócios.

O desenvolvimento de uma cultura empreendedora no âmbito das Instituições de Ensino Superior depende da promoção de eventos e atividades

que incentivem a prática do empreendedorismo. Essas atividades não apenas motivam os alunos a pensar de maneira inovadora, como também lhes proporcionam uma rede de contatos relevante e oportunidades de aprendizagem característica de um cotidiano do mundo do trabalho (Guimarães; Santos, 2020).

Os docentes das Instituições de Ensino Superior tendem a adotar uma perspectiva holística do ensino de empreendedorismo na tentativa de reconhecer que o desenvolvimento de competências empreendedoras vai além da criação de novos negócios. Isso diz respeito ao esforço para se capacitar os alunos a serem agentes de mudança em qualquer contexto em que atuem, identificar oportunidades, assumir riscos, inovar e liderar iniciativas que gerem valor social e econômico (Lamas, Matsinhe, 2022).

Os professores das instituições de ensino precisam reconsiderar a abordagem dos componentes curriculares aplicados em sala de aula ao buscarem temas contemporâneos e presentes nos processos de ensino e aprendizagem a fim de potencializar a formação crítica dos alunos (Schaefer & Minello, 2020), de maneira a aperfeiçoar competências e habilidades cruciais ao desenvolvimento de artefatos inovadores que gerem impactos positivos no mercado e na sociedade.

A pesquisa contemplou os estudos que valorizam o conceito de competências para o empreendedorismo como prática. Isso não sugere um método de ensino genérico, nem se refere ao pensamento do aluno como um ser humano simplista ou às disciplinas situadas em diferentes contextos políticos. Portanto, o que se busca é um formato de inserção educacional que trabalhe a temática direcionada para as áreas de educação para o empreendedorismo, pois há evidências de que competências empreendedoras podem ser desenvolvidas por meio da educação (Alakaleek et al., 2023).

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Descrever o modo como competências empreendedoras são desenvolvidas na formação de discentes do curso de Administração do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidade Federal de Roraima (UFRR).

2.2 Objetivos específicos

- Verificar o modo como as competências empreendedoras são potencializadas no comportamento dos alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima – UFRR.
- Analisar as competências empreendedoras mais valorizadas no processo formativo segundo a percepção de docentes.

2.3. Justificativa

O reconhecimento do papel da educação no que concerne ao empreendedorismo como fenômeno dirigido para o desenvolvimento socioeconômico, não apenas no Brasil, mas também em nações ao redor do mundo, como os Estados Unidos e a Finlândia, realça a necessidade de uma compreensão abrangente e consolidada da educação para o empreendedorismo (Soares et al., 2021). Nesse sentido, a pesquisa se justifica por levantar informações a respeito da formação empreendedora existente no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), pautadas no sentido de identificar práticas pedagógicas e ações acadêmicas e institucionais desenvolvidas nessa Universidade, de modo que permitam ativar o potencial empreendedor dos seus discentes.

A educação para o empreendedorismo (EpE) transcende os limites da educação empresarial tradicional e pode ser incorporada a todas as modalidades de ensino ministradas em instituições de ensino superior (IES). As competências empreendedoras têm aplicação ampla, uma vez que se estendem a situações variadas de ensino-aprendizagem, como em empreendimentos sociais, ativismo político e transformação pessoal. Portanto, é imperativo que os educadores orientem os alunos em direção a um crescimento pessoal transformador, como forma de promover mudanças significativas em atitudes e valores (Tébar, 2023).

Enquanto organizações e o Estado não conseguem absorver a mão de obra disponível no mercado, o empreendedorismo emerge como alternativa viável para facilitar o provimento de recursos individuais. As motivações para empreender variam de acordo com fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos, uma vez que se enfatiza a contribuição do empreendedorismo para a sociedade e a necessidade de informações que aprimorem a compreensão a respeito desse tema (Ribeiro, 2024).

A educação para o empreendedorismo exerce um papel especial na formação de indivíduos resilientes, ao serem desenvolvidas a autoestima e valorizadas as potencialidades dos alunos, capacitando-os a serem resilientes diante de resultados inesperados, erros e fracassos. Assim, a assimilação de conhecimento deve estar fundamentada nos conceitos relevantes já presentes na experiência de vida do aluno, exigindo a integração dos conteúdos com a prática e considerando esse aluno como o protagonista de sua própria construção de conhecimento (Bruschi et al., 2023).

No âmbito universitário, a formação de empreendedores capacita os estudantes no esforço de administrar empreendimentos em diversos setores e incentiva a busca por abordagens inovadoras de gestão. Com isso, a Universidade Federal de Roraima (UFRR), em particular o curso de Administração, concentra-se no aprendizado de técnicas e ferramentas gerenciais que operam em setores estratégicos de atuação no mercado. Logo, Schaefer e Minello (2016) destacam que devem ser levadas em conta as modalidades de educação empreendedora ao se discutir a respeito de maneiras efetivas de preparação dos discentes para ingressarem no mercado de trabalho.

As competências empreendedoras precisam ser debatidas no âmbito educacional, de modo a ampliar o conhecimento do seu efeito no processo de ensino-aprendizagem na formação em empreendedorismo. Portanto, o desenvolvimento de competências acrescenta dinamismo e vigor à formação pessoal e profissional dos empreendedores, ao focar em suas ações e práticas e torna a aprendizagem de identificação de oportunidades e tomada de decisões estratégicas uma vivência profícua. A relação entre as competências dos estudos dos autores Mello, Leão e Paiva Junior (2006) e a educação empreendedora é significativa, pois esse conceito é fundamental no campo do empreendedorismo. A pesquisa foi conduzida com os professores do curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), com foco no processo de educação para o empreendedorismo.

Este estudo assume relevância significativa para a ciência ao proporcionar uma vivência formativa consciente aos estudantes do curso de Administração, promovendo o desenvolvimento de competências empreendedoras que favorecem atitudes inovadoras, proativas e autônomas. Para a UFRR, a investigação oferece subsídios para a reflexão sobre práticas pedagógicas e diretrizes curriculares, possibilitando o aprimoramento de estratégias que integrem o empreendedorismo à formação acadêmica. No que diz respeito à sociedade, o estudo contribui para a formação de profissionais preparados para enfrentar os desafios econômicos e sociais da região, especialmente em contextos de vulnerabilidade e instabilidade social.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os fundamentos e principais elementos teóricos que orientam o estudo. Numa visão geral, foram abordados os aspectos conceituais do tema do fenômeno empreendedor, que contempla a educação para o empreendedorismo.

3.1 Empreendedorismo: Características Essenciais

O empreendedorismo é um campo dinâmico que tem sido objeto de estudo e reflexão de diversos autores ao longo dos anos. Refere-se não apenas à criação de novos negócios, mas também à capacidade de identificar oportunidades, inovar e adaptar-se às mudanças do mercado.

Com o passar do tempo, o empreendedorismo tem sido alvo de estudos variados, a exemplo de Fonseca e Nassif (2022) e Bruschi, Kampff e Casartelli (2023), o que tem levado pesquisadores a procurarem delinear as suas perspectivas de investigação, construindo uma estrutura conceitual direcionada para compreender os fundamentos e aplicações dos conhecimentos estudados. Logo, o fenômeno empreendedor vai além de um mero fator de crescimento econômico ou fomentador da geração de emprego, uma vez que promove a competitividade organizacional e contribui para o desenvolvimento local como motor da transformação econômica, cultural e social. Trata-se, portanto, de um conjunto de comportamentos que cultivam atitudes e permitem que as pessoas reconheçam oportunidades e desenvolvam novas iniciativas (Yildirim; Çakir; Askun, 2016).

Os estudos de Ferraz e Ferraz (2022) enfatizam que o empreendedorismo constitui um fenômeno humano complexo, centrado no envolvimento de interações sociais e na mobilização de recursos dirigidos para a potencialização de determinado empreendimento. Portanto, essas perspectivas tratadas em conjunto demonstram que esse fenômeno representa uma prática multidimensional, essencial ao desenvolvimento integral das sociedades.

O empreendedorismo pode ser compreendido como o conjunto de ações e atributos pessoais voltados para a identificação e a implementação de ideias, transformando-as em oportunidades concretas de negócio (Fayolle et al., 2021). Essa leitura do fenômeno empreendedor foca apenas no indivíduo e não considera os ambientes que favorecem ou dificultam a ação empreendedora — o que seria primordial em estudos dirigidos para a educação empreendedora ou ao seu impacto social em eventual comunidade.

Halim et al. (2023) valorizam a definição proposta por Shane (2000) e Venkataraman (2019) que considera o empreendedorismo como o reconhecimento de oportunidades para a criação de algo novo. Isso não se limita a novos produtos ou serviços; pode incluir o desenvolvimento de novos mercados, a utilização de matérias-primas inovadoras ou a criação de métodos de produção distintos. Para esses autores, o empreendedorismo é uma atividade realizada por indivíduos específicos, que envolve ações fundamentais, como a identificação de oportunidades com potencial prático e a capacidade de gerar lucros sustentáveis, além de atividades relacionadas à exploração e ao desenvolvimento efetivo referente a tais oportunidades.

Bellotti et al. (2014) afirmam que o empreendedorismo contribui para o aprimoramento de habilidades pessoais e motivacionais ao buscar desenvolver produtos e serviços com impacto social. Os empreendedores são incentivados a entender as necessidades dos clientes, além de formar e liderar equipes e estabelecer ambientes de trabalho eficazes.

O processo empreendedor está vinculado a iniciativas de inovação, com destaque para sua relevância com relação ao desenvolvimento econômico, cultural e social. Assim, os termos "empreendedor" e "empreender", que inicialmente eram utilizados na linguagem cotidiana, passaram também a ter um significado acadêmico e, posteriormente, foram amplamente difundidos, adquirindo conotações econômicas e comportamentais na academia (Schumpeter, 1982).

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o empreendedorismo deve ser analisado de forma abrangente, incluindo empreendedores de diversas origens, tanto com negócios formalizados quanto informais. Para o GEM, o empreendedorismo abrange qualquer tentativa de estabelecer um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma, a formação de uma nova empresa ou a ampliação de um negócio já existente. Além da atividade empreendedora começar antes mesmo da formalização do negócio (GEM, 2023).

Compreender como os empreendedores aprendem é fundamental, especialmente diante da diversidade de abordagens existentes. Para isso, é essencial investigar de que maneira eles desenvolvem suas habilidades empreendedoras, identificar quais conteúdos são mais relevantes para o ensino, definir as metodologias eficazes para transmitir esse conhecimento e buscar formas de otimizar o processo de aprendizagem.

3.2 O Empreendedor Como Sujeito Aprendiz

O empreendedor pode ser um agente de transformações positivas na sociedade, uma vez que ele demonstra sua capacidade única de aprender a respeito da prática empresarial privada, da esfera pública e de rotinas do terceiro setor, além de conseguir identificar e abordar desafios econômicos e sociais, criando soluções inovadoras que tendem a promover o bem-estar coletivo e a equidade social.

Os estudos de Lima, Nassif e Garçon (2020) revelam que a capacidade de permanecer alerta não apenas reflete a personalidade do empreendedor, mas também suas motivações, aspirações e sonhos; isso acontece ao se defender a integração da Economia com a Psicologia em pesquisas empíricas nesse contexto. Logo, ser um empreendedor corresponde a lidar com a construção de valores, atitudes, comportamentos e formas de perceber a si mesmo e o entorno da prática de criação e desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis, inclusive quando se trata de integrantes da geração Z (Lopes; Gomes; Trancoso, 2024).

O ato de empreender envolve aspectos relacionados à habilidade de inovar, assumir riscos, organizar e reorganizar recursos sociais e econômicos para transformar situações a seu favor. Assim, a capacidade de aprender com os erros e persistir diante de incertezas, desafios e oportunidades integra esse perfil empreendedor (Schaefer, 2018). Portanto, tal entendimento destaca a posição central do empreendedor quanto ao funcionamento do mercado e das demais instâncias da sociedade civil, como o terceiro setor, descrevendo-o como alguém atento a novas oportunidades e pronto para explorá-las. A capacidade de permanecer alerta quanto a contratempos com respeito ao seu empreendimento constitui uma característica primordial dos empreendedores, pois eles identificam oportunidades lucrativas de negócios e contribuem para direcionar o mercado rumo a um estado de equilíbrio, embora esse equilíbrio nunca seja completamente alcançado (Gomez, 2024).

Como agente de transformações sociais, o empreendedor precisa se capacitar com conhecimento crítico sobre suas habilidades e o cenário de negócios do seu entorno de trabalho profissional, ao desenvolver competências e valores coletivos. Assim, os jovens que se encontram na condição de atores econômicos, sociais e políticos devem buscar esse empoderamento em prol de sua sobrevivência profissional e do progresso da sociedade (Salume et al., 2021).

Os indivíduos autônomos, criativos e capazes de liderar atores sociais tendem a ser guiados pelo desenvolvimento de suas competências (Lizote et al., 2020). Seguindo essa linha de raciocínio, Barbosa et al. (2020) complementam que os protagonistas da Educação para o Empreendedorismo capacitam os estudantes a aplicar o conhecimento existente em situações críticas, como a abordagem de problemas e a encontrar soluções criativas para seus desafios. Marcon, Silveira e Frizon (2021) ampliam essa perspectiva, afirmando que a atitude em relação ao empreendedor está relacionada ao grau em que uma pessoa avalia positiva ou negativamente seu comportamento, evidenciando o impacto subjetivo do empreendedorismo no que tange às transformações sociais com o fomento da criatividade deles.

As competências empreendedoras são caracterizadas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a disposição e a capacidade de desenvolver e executar projetos que gerem valor (Danyalgil, Pereira e Paiva Júnior, 2020). Essa definição está alinhada à proposta de Alakaleek et al. (2023), que aborda tanto as competências em geral, quanto as competências empresariais. Um exemplo disso diz respeito às habilidades e competências do comportamento daquele empreendedor quanto ao uso de ferramentas empresariais, como os instrumentos de marketing, com relação a uma startup que precisa comercializar seus produtos recém-desenvolvidos, quanto para um estudante que deseja motivar os seus colegas de classe a se engajarem em determinado projeto empreendedor e contribuírem para o seu desenvolvimento profissional e pessoal (Trindade, 2019).

Uma atitude favorável a mudanças positivas do empreendedor está associada à intenção de agir com respeito a oportunidades e desafios, indicando que a propensão ao empreendedorismo está relacionada ao estímulo proporcionado e ao desejo do indivíduo de reverter determinada situação social por meio de um comportamento ativo e assertivo (De Sousa, 2020). Portanto, essa perspectiva pode ser construída em qualquer campo do conhecimento, não se limitando tão somente à área da Administração (Cortez e Veiga, 2019).

3.3 Educação para o Empreendedorismo (EpE)

A concepção de universidade empreendedora surge como uma resposta à crescente demanda da sociedade por uma formação acadêmica que fomente características empreendedoras no comportamento e na atitude de profissionais oriundos de áreas diversas. Diante do cenário de projetos de inovação e desenvolvimento de tecnologia, os líderes das instituições de educação superior preparam indivíduos para se adaptarem e prosperarem em um ambiente de transformações e incertezas. No entanto, a dificuldade reside na integração do ensino do empreendedorismo em todos os seus cursos, que busca instigar a mentalidade empreendedora em seus alunos, independentemente da área de atuação (Cortez e Veiga, 2019).

A presença da universidade na preparação de empreendedores vem se tornando evidente no campo educacional (Etzkowitz e Zhou, 2017). Portanto, é essencial capacitar os alunos com habilidades práticas, como a habilidade de resolução de problemas, pensamento crítico, trabalho em equipe e comunicação efetiva, para ingressarem em um ambiente em constante evolução, uma vez que a capacidade de tomar iniciativas, ser flexível, adaptar-se às mudanças e contribuir com a sociedade são fundamentais para o êxito profissional do discente (Bulhões, 2022).

Os educadores são convocados a contribuir para o desenvolvimento de atitudes, competências e habilidades em seus alunos, incentivando-os a desenvolverem seus próprios projetos, gerando impactos positivos na sociedade. Relente e Capistrano (2025) comentam que estimular os alunos a desenvolver projetos que abordam questões locais ou globais ajuda a conectar o aprendizado à realidade e gera resultados positivos na sociedade. Isso não apenas promove a responsabilidade social, mas também ensina aos estudantes como seus empreendimentos podem contribuir para o bem comum.

Essa proposta encontra adesão na pedagogia libertadora de Freire (1996), quando assevera que o ensino não deve constituir uma simples transmissão de conteúdos, mas sim um processo dialógico, no qual o aluno participa ativamente da construção do conhecimento, exercitando sua autonomia e senso crítico. Assim, a educação empreendedora não se limita a um conteúdo técnico ou a um roteiro pré-definido, mas promove uma formação integral, voltada ao protagonismo estudantil.

Existe a necessidade de se romper com os modelos tradicionais de ensino e de serem adotadas práticas inovadoras que estimulem características empreendedoras em diversos contextos profissionais, não apenas entre aqueles que pretendem abrir seu próprio negócio (Schaefer e Minello, 2020). A EpE, portanto, deve ser transversal de maneira a alcançar estudantes de distintas áreas e formações.

A importância de os professores adotarem abordagens mais vivenciais e dinâmicas do que acontece com o uso de metodologias tradicionais expositivas

revela-se um fato assertivo ao serem criadas atividades que desafiem os alunos por meio das simulações de práticas sociais (Hashimoto, 2013). No caso do ensino, elas devem prover a autonomia e a liberdade aos alunos de modo a evitar a transferência passiva de conhecimento e incentivar o pensamento crítico (Freire, 1996).

Schaefer e Minello (2020) asseveram que a educação empreendedora deve ser abordada de maneira distinta da educação tradicional, a fim de que sejam adotados métodos e práticas inovadores e estimuladas características do comportamento empreendedor. Logo, essa abordagem deve estar direcionada a indivíduos de áreas que existem em diferentes profissões, tanto no interior quanto fora de organizações, e não apenas àqueles que planejam abrir seu próprio empreendimento empresarial.

As abordagens da educação empreendedora convergem para o objetivo de fomentar habilidades que contribuam para a atuação empreendedora dos indivíduos (Lei et al., 2021). Salo, Peltonen e Hamalainen (2023) reforçam essa visão ao entenderem a EpE como modalidade de educação criativa e transformadora, cujo foco não está tão somente na criação de empresas, mas também pautada no desenvolvimento de competências que permitam aos estudantes alcançarem seus próprios objetivos e promoverem metodologias de trabalho que instiguem a emergência de iniciativas inovadoras nas suas organizações juntamente com seus parceiros estratégicos.

Uma convicção abordada nos estudos de Colombo e Piva (2020) em torno do papel das universidades na formação de novos empreendedores, gerando impactos sociais, definindo-as como essenciais para desenvolver habilidades empreendedoras em seus alunos. Tal como abordagens pedagógicas que atendam ao desenvolvimento de competências, elas redefinem os conceitos adotados no processo de ensino-aprendizagem (Bruschi et al., 2023).

Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) enfatizam o significado da sensibilidade empreendedora para que seja fortalecido o reconhecimento de oportunidades e a atuação de maneira estratégica. Logo, o empreendedor precisa interpretar o

ambiente de forma ágil e intuitiva, sendo capaz de transformar desafios em soluções efetivas.

A implementação de metodologias de ensino permite ao aluno desempenhar o papel central nos processos de aprendizagem, enquanto os professores atuam como facilitadores, mediadores e incentivadores da prática empreendedora. No entanto, conforme aponta Escobar (2019), esse movimento requer também que as instituições de ensino estejam dispostas a criar um ambiente favorável ao empreendedorismo, superando os desafios estruturais e culturais presentes no ensino superior brasileiro.

A gestão do conhecimento para a implementação de estratégias de ensino empreendedor fortalece a posição da universidade como protagonista no desenvolvimento local e pessoal. Essa transformação já está em pauta, buscando adaptação contínua às novas formas de trabalho e de vida, e as descobertas relacionadas ao empreendedorismo estão se convertendo em ações que exercem influência direta e impactam a vida dos alunos (Fonseca e Nassif, 2022).

Os protagonistas da educação universitária desenvolvem habilidades empreendedoras que influenciam a escolha dos discentes pelo empreendedorismo como carreira (Colombo e Piva, 2020). Logo, universidades distribuídas ao redor do mundo começaram a ampliar sua forma de educação demarcada em torno do empreendedorismo (EE) devido ao seu papel eficaz no aumento da prevalência de atividades empreendedoras, o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento econômico e social de determinados territórios urbanos (Meirelles et al., 2024).

Expandir o ensino do empreendedorismo para todos os cursos da instituição representa o desafio central da universidade empreendedora, uma missão que transcende os tradicionais pilares de ensino, pesquisa e extensão. Para alcançar esse objetivo, a universidade deve contar com entidades de fomento ao empreendedorismo, como parcerias com o SEBRAE e empresas locais.

3.4 Competências em Constante Evolução

A variedade de definições e usos do termo competência indica que o conceito vai além de um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos acumulados pelo indivíduo, abrangendo também dimensões como atitudes, valores e a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades em diferentes contextos, não se limitando apenas à execução de tarefas.

Segundo argumentam Fleury e Fleury (2001), a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Na imagem do quadro 1, Fleury e Fleury (2001) apresentam algumas definições para os verbos expressos acima:

Quadro 1: Competências para o Profissional

| | |
|--|---|
| Saber agir | Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir |
| Saber mobilizar recursos | Criar sinergia e mobilizar recursos e competências. |
| Saber comunicar | Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. |
| Saber aprender | Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se. |
| Saber engajar-se e comprometer-se | Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. |
| Saber assumir responsabilidades | Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido. |
| Ter visão estratégica | Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

A compreensão de competência no campo da gestão evoluiu para além da aquisição de conhecimentos técnicos, abrangendo a capacidade de articular saberes, habilidades e atitudes na condução de processos organizacionais. Com isso, Souza e Teixeira (2013) reforçam que a competência envolve mobilizar, integrar e aplicar recursos em um contexto profissional, tornando-se uma prática responsável e adequada.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) define competência como: “Mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho”. (BRASIL, 2018, p. 8).

Essas competências devem estar alinhadas ao saber fazer, ao saber ser e ao saber se relacionar, permitindo que o novo líder reflita sobre o modo como se orientar no ambiente de negócios (Mello, Leão e Paiva Júnior, 2006). Nesse sentido, Le Boterf (2008) afirma que a competência se refere à capacidade de utilizar e integrar conhecimentos e experiências de forma a responder às necessidades e desafios impostos por um contexto específico, característica que envolve as dinâmicas das relações de trabalho, a cultura organizacional, além da gestão de imprevistos, restrições de tempo e de recursos. Essa competência envolve responsabilidades em situações complexas e a capacidade de enfrentar eventos novos, extraordinários e singulares. Werlang et al. (2018) acrescentam que a competência não é uma característica isolada e sem nuances; ela integra uma estrutura hierárquica que inclui atividades e processos, desde a identificação de uma oportunidade até a concretização de determinado empreendimento.

As competências estão relacionadas a conhecimentos e experiência que a pessoa dispõe e que podem aplicar no seu trabalho, incorporar na sua educação, gerar seu desenvolvimento profissional e aprimorar na sua experiência de trabalho (Acemoglu & Autor, 2011; Hariri, 2020).

De forma complementar, Nassif et al. (2012) apontam que outros autores abordam o conceito de competências ao considerar suas contribuições práticas. A partir disso, o quadro 2 demonstra que existem alguns desses conceitos.

Quadro 2 – Conceitos de competências

| Autor | Conceito de Competência |
|--------------------------|--|
| Boyatzis (1982) | Um conjunto de características pessoais que determina uma performance excepcional. |
| McClelland (1987) | Habilidades mensuráveis que se traduzem em resultados sociais práticos. |
| Spencer e Spencer (1993) | Uma característica interna de um indivíduo que indica seu desempenho em relação a critérios ou padrões específicos. |
| Mirabile (1997) | Um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões associadas a um alto desempenho no trabalho. |
| McLagan (1997) | Características e atributos das pessoas que realizam tarefas, observáveis através de comportamentos em ação. |
| Green (1999) | Competência é uma descrição formal de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais aplicadas para atingir um objetivo. |

Fonte: Adaptado de Nassif et al. (2012).

De acordo com os autores descritos no quadro 2, as competências individuais são consideradas atributos pessoais, como características que o indivíduo possui, incluindo seus conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais contribuem para um desempenho efetivo. Assim, as competências sobressaem-se como oportunidade de reconsiderar o papel desses indivíduos com atuação eficiente diante de eventos novos e únicos.

As competências empreendedoras referem-se a habilidades e características específicas vinculadas ao universo do empreendedorismo, a exemplo de criatividade, disposição para assumir riscos, inovação, liderança e adaptabilidade (Lewis & Cardon, 2020; Shane e Nicolaou, 2015). Essas competências oferecem aos indivíduos a capacidade de identificar novas oportunidades, correr riscos calculados e enfrentar os desafios que costumam surgir nas etapas iniciais de determinado negócio (Shahzad et al., 2021).

As competências empreendedoras se apresentam como recurso essencial para empresas, sobretudo as pequenas e médias, que buscam competir além de seus mercados locais (Bretas et al., 2021; Dar & Mishra, 2021; Naradda Gamage et al., 2020; Malinao e Ebi, 2021). Indo de acordo com essas ideias, outros estudos indicam que os ambientes institucionais, formados por regras, normas e regulamentos formais e informais, influenciam o cenário onde as empresas atuam, afetando o acesso a recursos e a competitividade (Junaid et al., 2022; Tamada e Cunha, 2022), tornando as competências empreendedoras fundamentais para o sucesso das empresas (Cooke et al., 2020; Ferreira et al., 2023). Nesse sentido, a competência destaca-se como a prontidão para tomar medidas apropriadas e responsáveis para resolver problemas em diferentes situações; essa competência fundamenta-se no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes dos indivíduos (Tittel e Terzidis, 2020).

As competências são compreendidas como elementos fundamentais presentes nos âmbitos individual e organizacional, sendo que as competências empreendedoras refletem as ações eficientes de líderes empreendedores. Portanto, o presente estudo concentra-se em investigar como ocorre o desenvolvimento de competências empreendedoras no comportamento de discentes do curso de Administração da UFRR.

3.5 Competências Para o Empreendedor

A inserção da educação empreendedora no ensino superior brasileiro representa um posicionamento estratégico, tendo como foco um diferencial

na formação do estudante que vivencia este aprendizado empreendedor. Fayolle (2018) destaca que existe a busca por um formato de inserção que trabalhe a temática para todas as áreas do conhecimento, pois há evidências de que habilidades empreendedoras podem ser desenvolvidas por meio da educação.

As habilidades são distintas de competências, pois as habilidades se referem a capacidades específicas que podem ser treinadas e aplicadas em situações pontuais; já as competências empreendedoras abrangem um conjunto integrado de conhecimentos, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo agir de forma eficaz e inovadora frente a desafios e oportunidades (Alakaleek et al., 2023). Assim, as habilidades estão contidas no conceito mais amplo de competências, cuja construção exige um processo formativo contínuo e experiencial (Maquissene, 2022).

Man e Lau (2000) propõem seis grandes categorias dessas competências: competência de oportunidade (identificação e aproveitamento de oportunidades), competência de relacionamento (habilidades interpessoais e de networking), competências conceituais (pensamento analítico e criativo), competências administrativas (gestão de recursos e processos), competências estratégicas (visão de longo prazo e planejamento) e competência de comprometimento (persistência, dedicação e resiliência).

O estudo de Mello, Leão e Paiva Junior (2006) aprofunda o entendimento a respeito das competências empreendedoras expressas no comportamento de empreendedores existentes no contexto empresarial brasileiro, as quais servem de apoio para as reflexões presentes no desenvolvimento deste estudo. Assim, essas competências foram exemplificadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências Empreendedoras

| Competências | Comportamento |
|-------------------------------|--|
| Competências de Oportunidades | Capacidade de reconhecer oportunidades favoráveis e transformá-las em negócios vantajosos. Analisar e agir sobre oportunidades de forma estratégica. |

| | |
|--|--|
| Competências de Relacionamento | Construção de redes de contatos que favorecem o acesso à capital econômico, social e intelectual. Diálogo com diversos atores potencializa a inovação e o crescimento. |
| Competências Conceituais | Capacidade de avaliar oportunidades externas e internas da organização de forma ágil. Superação de processos tradicionais, com foco em ações rápidas. |
| Competências Administrativas | Alocação eficaz de recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Busca por maximizar valor com uso otimizado de recursos, assumindo riscos. |
| Competências Estratégicas | Os empreendedores conseguem visualizar cenários de longo prazo enquanto estabelecem objetivos e posicionamentos de médio prazo que sejam realistas e alcançáveis. Habilidade para gerir complexidade e mudanças. |
| Competências de Comprometimento | Compromisso em alcançar objetivos de longo prazo, mesmo diante de adversidades. Capacidade de continuar trabalhando em momentos de crise e recomeçar após insucessos. |
| Competências de equilíbrio trabalho/vida | As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes. |

Fonte: Mello, A. C.; Leão, A. L. M. S.; Paiva Júnior, F. G. (2006).

A competência oportunidades reconhece que o empreendedor é capaz de reconhecer cenários favoráveis aos objetivos da organização e atuar em relação às possíveis oportunidades de negócios por meio de sua avaliação, transformando-as em situações vantajosas (Mello, Leão e Paiva Júnior, 2006). Nessa linha de pensamento, Silva (2022) destaca que a ênfase no desenvolvimento de atividades práticas, em vez da mera transmissão de conteúdo, é fundamental para envolver os alunos no processo de aprendizagem. Dessa forma, o comprometimento se configura não apenas como uma

competência individual, mas como uma habilidade indispensável para o sucesso de futuros empreendedores no competitivo cenário atual.

A competência de relacionamento é reconhecida como a capacidade de dialogar com diversos atores, o que ajuda a potencializar a identificação e a absorção de oportunidades de negócio em um cenário de mercado favorável (Cui e Bell, 2021). Essa competência se caracteriza pela habilidade de construir relações que catalisam diferentes formas de capital social, econômico-financeiro e intelectual, tornando-se um diferencial estratégico para o empreendedor.

A construção de relacionamentos sólidos exige que o empreendedor compartilhe sua visão, valores e objetivos com os parceiros de negócio, fortalecendo o engajamento mútuo e promovendo um ambiente de confiança e alinhamento estratégico (Cabato, 2024). Essa troca contínua favorece a consolidação de uma rede social que contribui não apenas para o crescimento do empreendimento, mas também para aperfeiçoar sua capacidade de inovação.

O desempenho inovador do empreendedor pode ser ampliado por meio da competência de relacionamento, especialmente ao se beneficiar das informações e conhecimentos compartilhados em rede. Isso se reflete, por exemplo, no aperfeiçoamento das estratégias de pesquisa de mercado e nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, como apontam Hamzah e Othman (2023) ao observarem que conexões eficazes influenciam diretamente a geração de ideias e soluções criativas.

A dimensão relacional do comportamento empreendedor não se limita ao acesso à informação ou à troca de experiências, envolve também aspectos comportamentais e de influência interpessoal, como destacam Borges e Moreira (2018) ao nomearem a competência de relacionamento como uma competência que abrange independência, autoconfiança e persuasão, evidenciando a capacidade de influenciar interlocutores, acessar recursos e fortalecer alianças estratégicas que são essenciais para a atividade empreendedora em ambientes dinâmicos e competitivos. Desse modo, a competência de relacionamento envolve a construção, manutenção e uso estratégico das redes de contato e

confiança, constituindo-se como um elemento fundamental para o dinamismo, sustentabilidade e inovação no contexto empreendedor.

Competências conceituais são aquelas com as quais o empreendedor é capaz de observar tanto as oportunidades do ambiente externo quanto os aspectos internos da organização, conseguindo ultrapassar etapas tradicionais do processo decisório e desenvolvendo ações rápidas e intuitivas. Assim, o empreendedor eficiente tem capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer desses ambientes. Essa perspectiva propõe que o ensino do empreendedorismo contemporâneo deve desenvolver habilidades técnicas, comportamentais e cognitivas (Neck, Greene e Brush, 2021). Assim, pensar de forma empreendedora exige a habilidade de reinterpretar desafios como oportunidades e aplicar raciocínio criativo e crítico à resolução de problemas complexos.

A competência administrativa envolve a alocação eficaz de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo inclui mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (Salo et al, 2023). Logo, quando recursos como fundos, parcerias e colaboradores não estão disponíveis internamente, os empreendedores precisam buscá-los no ambiente de negócios, fortalecendo as capacidades de sua empresa. O objetivo referente a essa competência reside em buscar maximizar a criação de valor e minimizar o uso dos recursos disponíveis, o que envolve a aceitação de maiores riscos (Mello, Leão e Paiva Junior, 2006).

A alocação eficaz de recursos físicos, financeiros e tecnológicos é considerada uma competência vital para o sucesso de qualquer organização (Lima et. al., 2021). A pessoa portadora dessa competência busca maximizar o valor gerado pelos recursos disponíveis, garantindo que sejam utilizados de maneira otimizada e eficiente. Ao planejar a alocação, as empresas precisam avaliar cuidadosamente suas necessidades e as potenciais oportunidades de investimento, sempre considerando os riscos envolvidos (Martins et al., 2024). Além disso, uma gestão eficaz desses recursos pode levar a uma maior competitividade no mercado, ao permitir que as organizações se adaptem

rapidamente às mudanças e aproveitem novas oportunidades, resultando em um crescimento sustentável e no fortalecimento da sua posição estratégica (Santos et al., 2025).

No que se refere às competências relacionadas à escolha e implementação de estratégias empresariais, os empreendedores bem-sucedidos conseguem visualizar cenários de longo prazo enquanto estabelecem objetivos e posicionamentos de médio prazo que sejam realistas e alcançáveis (Fajarika, Trapsilawati e Sopha, 2024). Os empreendedores devem estar atentos às tendências emergentes no mercado, sintonizar-se com fontes precisas de informação e ajustar suas percepções em conformidade com as influências ambientais. Esses protagonistas são responsáveis por avaliar a viabilidade financeira e implementar mecanismos de controle com respeito a seus resultados empresariais.

O direcionamento estratégico fortalece a confiança do líder no caminho escolhido e proporciona uma orientação clara para a equipe ao promover uma imagem de profissionalismo perante os clientes (Kujala et al., 2021). Em consonância com esse conceito, Costa et al. (2020) afirmam que o incentivo contínuo ao pensamento crítico é essencial para o desenvolvimento da competência estratégica no comportamento dos alunos, uma vez que isso os capacita a questionar e analisar de forma aprofundada as situações do ambiente de negócios, cultivando habilidades indispensáveis para a tomada de decisões estratégicas eficazes.

As competências de comprometimento envolvem a capacidade de manter a dedicação do líder ao empreendimento, especialmente em situações adversas. Esse compromisso é evidenciado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo, mesmo que isso signifique sacrificar ganhos imediatos, o que inclui a habilidade de recomeçar a atividade empresarial após um fracasso e a disposição de não abandonar o negócio durante seu crescimento, mesmo em períodos de crise no setor (Dewi, 2024). Os valores e objetivos estão relacionados ao esforço empreendido no passado, às aspirações

de avanços no setor, a um senso de autossuperação que gera capacidade de crescimento e à força para continuar trabalhando diante das dificuldades.

O comprometimento do empreendedor é fundamental para o sucesso do empreendimento. Os empreendedores comprometidos demonstram persistência, assumem responsabilidades, aceitam riscos calculados e estão dispostos a dedicar tempo e esforço significativos para alcançar seus objetivos (Hisrich, Peters e Shepherd, 2020). Essa dedicação é crucial para superar os obstáculos inerentes ao processo empreendedor e garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

As Competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal guiam os empreendedores por princípios que geram um ciclo virtuoso para a empresa, tal como a clareza com respeito ao que significa o primordial para suas vidas, o reconhecimento da equipe e o apoio a seus membros como seres humanos, além de valorizar a necessidade de papéis que se estendem além do ambiente de trabalho (Bessa, 2024). As soluções para que seja alcançado esse equilíbrio incluem o envolvimento em redes de líderes empresariais e a adoção de intervalos de trabalho, seja por meio de férias curtas ou longas, seja por intermédio de outra modalidade de lazer que promova a autorrenovação. Essas práticas favorecem a comunicação aprimorada com as equipes, tornando-as mais produtivas e facilitando a delegação de tarefas, assim como deve-se buscar satisfação em atividades sociais e recreativas que estejam fora da rotina da empresa (Mello, Leão e Paiva Junior, 2006).

A análise das competências sob as perspectivas apresentadas remete à associação entre competências e o processo de aprendizagem, a considerar a ideia de que a competência se manifesta num contexto específico, em que são utilizados conhecimentos e experiências acumulados que potencializam os recursos de cada indivíduo (Sanches-Canevesi et al., 2020).

Amorós e Naudé (2020) avaliam que os empreendedores não nascem com as competências essenciais para reconhecer e avaliar oportunidades de negócios, uma vez que, para se tornar empreendedor, é fundamental

desenvolver competências técnicas e administrativas. Essas competências podem ser entendidas como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o indivíduo a aplicar sua visão, estratégias e iniciativas na geração de valor, seja em formas tangíveis, seja por meios intangíveis (Zampier e Takahash, 2011; Amorós e Naudé, 2021). Tais habilidades envolvem o gerenciamento e a adaptação a mudanças, a liderança, a autodisciplina, a disposição para assumir riscos e uma visão voltada para o futuro.

A União Europeia reconhece as competências empreendedoras como fundamentais para a promoção do bem-estar e da sustentabilidade econômica. O desenvolvimento de competências empreendedoras está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), pois a concretização dessas metas pode auxiliar os jovens a empreender e gerar empregos (Seikkula-Leino et al., 2021).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa constitui um procedimento reflexivo, sistemático e crítico que possibilita a existência de análise, descobertas, ideias e respostas para o problema investigado, uma atividade voltada para a investigação de problemas sejam eles teóricos ou práticos, empreendidos por meio de processos científicos.

Os procedimentos apresentados nesta seção detalham o método de pesquisa adotado para responder às questões deste estudo, focado na análise da educação para o empreendedorismo no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Isso inclui a compreensão de seus conceitos, características e aplicações no contexto do curso. Esta seção aborda a natureza do estudo, a construção do corpus, o tratamento e a análise dos dados, as limitações do estudo e a validação dos dados.

4.1 Natureza do Estudo

O estudo, em seu percurso metodológico, consiste num estudo de caso singular focado no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), classificado como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca retratar

a realidade de como as competências empreendedoras são desenvolvidas e incentivadas com os estudantes. Assim, essa pesquisa descritiva se caracteriza pelo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2009).

A organização metodológica utilizada como suporte ao conhecimento científico do estudo procura descrever o modo como ocorre a formação das competências empreendedoras no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), por meio de um protocolo de entrevista que permitiu averiguar os benefícios proporcionados à comunidade acadêmica da UFRR pelo referido Curso.

O papel do pesquisador neste tipo de estudo reside em buscar descobrir e determinar a frequência com que o fenômeno ocorre ou compreender a estrutura do seu funcionamento. Nesse contexto, a pesquisa descritiva levanta a identificação, o registro e a análise do fenômeno ou processo. Isso consiste num esforço movido para auxiliar a compreender quais são as competências empreendedoras mais bem desenvolvidas no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR), atendendo aos objetivos e propósitos gerais da investigação.

O objetivo do estudo consiste em buscar avaliar o conceito de competências empreendedoras na perspectiva da formação empreendedora desenvolvida no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Considerando as diferentes formas de estudo de caso, este estudo configura-se como um estudo de caso único, pois contempla uma análise detalhada de uma única unidade de estudo. Dessa forma, Yin (2010) argumenta que o estudo de caso é um método de pesquisa rigoroso, demarcado por sua singularidade e complexidade. Nesse contexto, são ampliadas as possibilidades de se responder à pergunta central do estudo: como ocorre o desenvolvimento de competências empreendedoras no comportamento de discentes do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR)?

Neste estudo, optou-se por alcançar uma compreensão aprofundada a respeito do processo de formação e aperfeiçoamento das competências empreendedoras presentes no comportamento de discentes do curso de

Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Essa abordagem é eficaz quando se pretende analisar percepções, experiências e opiniões dos participantes envolvidos no fenômeno estudado, o que a diferencia da abordagem quantitativa, que se baseia na mensuração de variáveis (Faustino, 2024).

A pesquisa qualitativa não visa quantificar os dados, mas sim interpretá-los à luz da realidade vivida pelos sujeitos da investigação. Para isso, adota-se uma postura interpretativa que permite um contato direto com os participantes e o ambiente pesquisado (Godoy, 1995). Essa característica ofereceu maior liberdade para observar o contexto e captar os significados atribuídos pelos sujeitos a suas vivências. Assim, essa abordagem mostrou-se adequada para compreender a maneira como as competências empreendedoras são desenvolvidas no componente cognitivo dos discentes em meio ao contexto específico do curso de Administração da UFRR.

A formulação do estudo está fundamentada no raciocínio indutivo, validada por meio da observação e da credibilidade dos sentidos, quando realizada de maneira rigorosa e ordenada (Mendes; Miskulin, 2017). Os dados foram coletados e organizados de forma rigorosa e sistemática, permitindo que as interpretações fossem baseadas diretamente nas informações obtidas dos participantes, sem depender de hipóteses ou teorias prévias. Essa abordagem possibilitou a abertura para novas descobertas a partir dos próprios dados coletados. Mesmo ao utilizar determinado referencial teórico, este estudo não é aplicado no nível das variáveis, possibilitando uma abordagem mais exploratória (Paiva Junior; Souza Leão e Mello, 2011).

O planejamento do estudo envolveu a definição dos objetivos da pesquisa, o ambiente onde seria realizada — o Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR) e as técnicas que seriam usadas para coletar e analisar os dados. Destacando-se pela construção de categorias de análises originais, as discussões estão fundamentadas num referencial teórico atualizado e alinhado com os principais modelos de ensino do empreendedorismo seguidos mundialmente.

Além de explorar lacunas identificadas na literatura existente, em que se destaca a integração de conceitos teóricos com a prática no contexto específico do curso de Administração da UFRR. Essa combinação permitiu compreender a maneira como as competências empreendedoras são desenvolvidas em um ambiente educacional regional, considerando as demandas locais e as tendências globais.

4.2 Instrumento de Coleta de dados e Sujeito da Pesquisa

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa exploratória por meio da observação preliminar dos conteúdos do curso de Administração da UFRR para auxiliar a compreender o contexto e identificar os principais temas relacionados às competências empreendedoras. Com base nesses resultados, foi possível elaborar um protocolo de entrevista contendo perguntas semiestruturadas, que permitiu investigar quais competências empreendedoras são efetivamente ensinadas no curso. Dessa forma, foi possível o resgate de elementos necessários para se compreender o fenômeno estudado.

As entrevistas foram gravadas em áudio com autorização do respondente, realizadas com os professores em seu local de trabalho, de forma presencial e online, para não sofrerem influência de fatores externos, favorecendo a liberdade e espontaneidade dos respondentes (Losch; Rambo e Ferreira, 2023). Logo, as questões foram respondidas segundo a narrativa que expressa reflexões advindas da vivência do entrevistado. Também foram realizados levantamentos documentais dos relatórios disponíveis no site da UFRR, assim como do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

4.3 Construção do *Corpus*

Como proposta para o levantamento do material de pesquisa, foram utilizadas as seguintes bases de dados: Scopus, ScienceDirect, CAFE - Periódicos CAPES e Scientific Electronic Library Online. A seleção dessas bases de dados ocorreu com fundamento na relevância temática e nas palavras-chave sugeridas, além do fato de essas bases possuírem um acervo literário extenso, diversificado e digitalmente acessível digitalmente. A revisão sistemática de

literatura constitui um processo necessário ao longo de toda a elaboração e conclusão do estudo.

A pesquisa documental aconteceu por intermédio da análise de materiais do curso, uma vez que a Coordenação do Curso forneceu informações como o projeto pedagógico, a matriz curricular e a lista dos professores do Curso. A pesquisa documental permitiu uma análise aprofundada de registros e documentos oficiais, em que se alcançou uma visão detalhada sobre as práticas existentes no conteúdo integrado com relação a empreendedorismo em meio à verificação do currículo do Curso.

Os arquivos públicos representam uma fonte de dados para pesquisas, contendo documentos oficiais como leis, ofícios, relatórios e publicações, incluindo atas, debates e projetos de lei (Marconi & Lakatos, 2017). No contexto deste estudo que buscou analisar como as competências empreendedoras são desenvolvidas no curso de Administração, o acesso a esses documentos orientadores constitui uma fonte rica e confiável de análise das suas informações.

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada por meio de análise documental e da aplicação de entrevistas com o objetivo de recolher informações para proporcionar um conhecimento específico. A abordagem envolveu perguntas classificadas como questões semiestruturadas. Essa técnica permitiu obter informações do entrevistado por meio de questões previamente formuladas, em que foram oferecidas consideráveis vantagens presentes no contexto da pesquisa qualitativa (Marconi e Lakatos, 2007).

Durante a pesquisa de campo, foram conduzidas as entrevistas semiestruturadas, organizadas em categorias temáticas que nortearam a condução dos diálogos com os participantes, possibilitando repetir ou esclarecer perguntas sempre que necessário, reformulando-as para garantir a compreensão dos participantes. As principais categorias foram:

- Práticas pedagógicas utilizadas em sala de aula
- Percepção sobre competências empreendedoras nos discentes

- Desafios no ensino de empreendedorismo
- Inovação e interdisciplinaridade no curso

Essa dinâmica permitiu avaliar não apenas as respostas verbais, mas também observar as atitudes, reações e linguagem corporal dos entrevistados, enriquecendo a coleta de dados. Dessa forma, foi possível acessar informações que não estavam disponíveis em documentos ou registros formais, conforme destacado por Guazi (2021).

Esse tipo de roteiro mostrou-se adequado para esta pesquisa, pois ofereceu maior flexibilidade para incluir novas abordagens e questionamentos durante o processo de diálogo com os entrevistados. Dessa forma, novas perguntas que não estavam no roteiro inicial, mas que se mostraram pertinentes à investigação, puderam ser adicionadas conforme a percepção do pesquisador durante a entrevista.

Os participantes foram selecionados intencionalmente pela coordenação do Curso, conforme os seguintes critérios:

1. Ser docente atuante no curso de Administração da UFRR;
2. Ter ministrado disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, gestão, inovação ou práticas organizacionais;
3. Demonstrar disponibilidade e consentimento em participar da entrevista.

Foram entrevistados 8 professores do Curso de Administração do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas, com perfis diversificados quanto à formação acadêmica, tempo de docência e experiências profissionais prévias. A seleção buscou garantir a heterogeneidade necessária à análise das práticas e percepções sobre o desenvolvimento das competências empreendedoras.

4.4 Análise das Informações

A análise dos dados, conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, levou em consideração as dimensões dos modelos e quaisquer outras que surgiram a partir dos dados obtidos durante a pesquisa de campo. Assim, o

estudo tem o Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR) como foco central, representado pelos professores desse Curso.

A opção foi pela análise de conteúdo dos dados coletados, conforme proposta por Bardin (2016), a qual se desdobra em quatro fases: organização da análise, codificação, categorização e inferência. Inicialmente, uma pré-análise dos dados foi realizada por meio de uma leitura detalhada, levando em consideração a definição do corpus de pesquisa, explorando, tratando e interpretando todo o material.

Os dados foram analisados e sistematizados por meio do processo de codificação de unidades de registro e de contexto, realizando a análise qualitativa para a categorização. Nesse processo, os códigos foram identificados e agrupados em conjuntos por similaridade temática. Na etapa final, os dados obtidos foram tratados e as informações interpretadas em busca de padrões que permitiram realizar inferências do estudo (Bardin, 2016).

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a leitura integral do material e início da codificação dos dados, destacando trechos relacionados ao objetivo da pesquisa. Em seguida, procedeu-se ao agrupamento desses trechos com base em temas recorrentes que emergiram das falas dos participantes. Essa organização possibilitou a construção de categorias analíticas alinhadas ao problema investigado, considerando a proximidade temática e a relevância para a compreensão da formação das competências empreendedoras. Esse processo foi conduzido de forma sistemática, com sucessivas leituras e comparações entre os dados, conforme orientações metodológicas de Gil (2017), o que possibilitou uma análise coerente e fundamentada.

A organização e a facilitação do tratamento dos dados coletados nas entrevistas foram realizadas utilizando-se o software Atlas.ti. Após a transcrição das entrevistas, os arquivos foram exportados para o programa, iniciando a marcação dos trechos mais relevantes, com base nos objetivos da pesquisa, com códigos específicos para os temas que iam surgindo e ajustando-os conforme o surgimento de novas falas revelavam nuances diferentes. Isso

acontece de acordo com o agrupamento de códigos a categorias provisórias, que foram sendo revisadas ao longo da análise das informações.

O software Atlas.ti permitiu a visualização de relações entre os relatos dos participantes, comparação de trechos semelhantes e reorganização por categorias de forma dinâmica, sempre com base no conteúdo efetivamente dito pelos entrevistados. Apesar do apoio dessa ferramenta, foi realizado o processo de interpretação de forma crítica, considerando o contexto e os significados expressos em meio aos relatos emergentes. Logo, o uso desse software de pesquisa se mostrou essencial para manter o controle e a organização dos dados ao longo do procedimento analítico, sem comprometer a profundidade interpretativa da pesquisa.

Embora os procedimentos adotados tenham possibilitado uma compreensão significativa a respeito do fenômeno investigado, a pesquisa apresenta algumas limitações metodológicas, como, por exemplo, o número reduzido de participantes limita os achados com respeito a todo o corpo docente do curso. Além disso, por se tratar de entrevistas com docentes, o estudo não contempla a percepção discente, o que poderia enriquecer a análise. Por fim, a intencionalidade da pesquisadora no gerenciamento das entrevistas pode ter influenciado algumas respostas, dado o caráter interpretativo da abordagem.

Essas limitações, entretanto, não comprometem a validade do estudo, mas indicam caminhos para pesquisas futuras que ampliem a investigação e incluam novos sujeitos e métodos complementares.

4.5 Qualidade e Confiabilidade das Informações

Na pesquisa qualitativa, os critérios de validade e confiabilidade possuem características específicas. O pesquisador assume a responsabilidade no sentido de buscar interpretar e representar a vida de outros, sendo essa abordagem essencialmente interpretativa.

São utilizadas múltiplas fontes de informação e variadas técnicas de coleta de dados, com especial atenção à construção do corpus de pesquisa. Os

achados foram descritos de forma clara, rica e detalhada, e a reflexividade empregada como mediadora do processo investigativo. Durante a coleta de dados, foram realizadas análises contínuas para eventuais ajustes nos instrumentos de coleta (Paiva Júnior, Leão & Mello, 2011).

Sob essa perspectiva, a validade e a confiabilidade dos resultados deste estudo foram fundamentadas nas orientações de Creswell (2007) e Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) que recomendam a triangulação das fontes de informação de dados, a utilização de descrições claras, detalhadas e abrangentes para comunicar os resultados, além da constante autorreflexão do pesquisador para evitar vieses na interpretação.

Como critério de confiabilidade, também foi adotada a reflexividade, que abrange tanto o período anterior quanto o posterior ao acontecimento, como medida para fortalecer a confiabilidade das interpretações, utilizando devolutivas com alguns participantes após a transcrição e codificação das entrevistas, para confirmar se os significados interpretados refletiam adequadamente suas falas e intenções. Esse retorno contribuiu para ajustar interpretações, evitando distorções e ampliando a coerência entre o discurso original e a análise realizada. Esse critério exige uma reflexão contínua e uma reestruturação permanente do processo de questionamento por parte do pesquisador, o que é essencial para evitar tendências de interpretação (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados obtidos não têm pretensão de generalização, sendo válidos dentro do contexto específico de experiências como o que acontece no curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Além disso, a disponibilidade dos participantes para o retorno após a entrevista foi limitada, o que restringiu a aplicação da validação pelas fontes dos dados. Ainda assim, os dados analisados mostraram-se consistentes e suficientes para alcançar os objetivos propostos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados desse estudo de campo à luz dos modelos teóricos e análise de conteúdo. O capítulo divide-se em tópicos, iniciando pela breve apresentação do Curso, análise do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e das entrevistas realizadas, conforme descrição presente nos procedimentos metodológicos.

Este estudo revisita conceitos e definições essenciais com relação ao tema das competências empreendedoras, em diálogo com os dados obtidos por meio de entrevistas com 8 dos 14 professores do curso de Administração da UFRR. Durante o processo de análise, foi possível perceber certa saturação dos dados, uma vez que, a partir da quinta entrevista, os conteúdos começaram a se repetir, sem o surgimento de novas informações relevantes. As entrevistas seguintes confirmaram essa tendência, o que indicou que tal saturação de dados havia sido alcançada. Com isso, considerou-se que o número de participantes foi suficiente para atender aos objetivos da pesquisa e sustentar as análises realizadas.

A fim de assegurar o anonimato das informações, optou-se por não identificar os entrevistados. Assim, foram selecionados como informantes-chave para este estudo um grupo composto por oito participantes que serão representados da seguinte forma: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, Entrevistado 8.

Foram destacadas as competências empreendedoras que surgiram com maior frequência e que tiveram mais relevância em meio ao conjunto das sete competências empreendedoras exploradas (Apêndice A). A estrutura de codificação foi elaborada de acordo com o mapa de codificação das áreas de competências e definição dos comportamentos, tratados em conformidade com Mello, Leão e Paiva Júnior (2006).

5.1 Contexto do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima – UFRR

Considerando a relevância que a universidade exerce ao compromisso formativo de profissionais no estado de Roraima como modo de atender às necessidades desse mercado, a Universidade Federal de Roraima (UFRR) foi fundada em 1989 e, desde então, suas equipes têm se dedicado a fornecer educação básica, superior e de pós-graduação, pautadas nos tipos de ensino acadêmico, técnico e tecnológico, exercidos nas modalidades presenciais e à distância.

O Curso de Administração do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas (CADECON) da Universidade Federal de Roraima (UFRR) teve seu reconhecimento em 11 de julho de 2011. Conta com um total de 14 professores efetivos e oferta 40 vagas todos os anos. Assim, esse curso é projetado para capacitar os estudantes com habilidades necessárias para compreender e gerenciar organizações de forma efetiva. Tipicamente, os programas de Administração abrangem uma gama de disciplinas, como princípios de gestão, comportamento organizacional, finanças, marketing, recursos humanos e planejamento estratégico.

O currículo específico e as áreas de foco podem variar de acordo com as demandas e características locais e as necessidades específicas dos estudantes e da comunidade. A universidade pode incorporar considerações regionais e locais no Curso. Dada a sua localização na parte norte do Brasil, o programa pode abordar desafios e oportunidades únicas relacionadas ao ambiente de negócios regional, fatores socioeconômicos e aspectos culturais.

5.2 Projeto Pedagógico do Curso (PCC) e Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS)

O curso de Administração da Universidade Federal de Roraima - UFRR - tem como objetivo geral:

A formação de profissionais com capacidade de compreender o meio social, político, econômico e cultural, em que se encontram inseridos, bem como a formação técnica e científica que o habilite a tomar decisão no campo da administração das organizações, por meio das Estratégias Organizacionais de Sustentabilidade e Tecnologias e Políticas em Administração Pública, pautada em um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos desta prática profissional, em consonância com as mudanças mundiais, nacionais e locais (PPC, p.11,2017).

E como objetivos específicos:

- a) Estimular o desenvolvimento metacognitivo do discente;
- b) Realizar atividades que fomentem a interdisciplinaridade e transversalidade;
- c) Promover o contato com situações práticas;
- d) Proporcionar situações aos discentes em que eles sejam os agentes de ação do seu processo de aprendizagem; e
- e) Realizar atividades de pesquisa e extensão (PPC, p.12,2017).

O PPC do curso de Administração da UFRR visa proporcionar domínio dos conhecimentos especializados na sua área de formação, com competências para atualizá-los e ampliá-los de forma continuada. Destacando que o desenvolvimento das competências essenciais possibilita ao profissional Administrador cumprir a legislação vigente, não se encontra apenas na esfera conteudista, requer ambiente e práticas pedagógicas que possam estimular habilidades e competências essenciais à prática profissional do Administrador (PPC,2017).

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) registra que está de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Bacharelado em Administração (DCN) ressaltando que, ao longo do curso, devem ser desenvolvidas as seguintes competências e habilidades, conforme Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, em seu Art. 4º:

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir atuar criticamente com respeito à esfera da produção, o que compreende sua posição e função, na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- f) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- g) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (PPC, p.16,2017).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) têm como objetivo definir um perfil para o egresso do ensino superior, no qual a formação se caracteriza como um processo constante, independente e duradouro. Essa formação deve integrar uma base sólida de conhecimentos fundamentais e uma capacitação profissional sustentada pela articulação entre teoria e prática.

Para atender às diretrizes estabelecidas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI),

o egresso do curso de Administração da Universidade Federal de Roraima deverá estar apto a:

a) Adquirir conhecimento de forma autônoma e continuada, participando do desenvolvimento da ciência administrativa, realizando pesquisas e buscando novas técnicas;

b) Produzir e elaborar novos conhecimentos a partir da estruturação de projetos e soluções inovadoras que resultem em intervenções seja no âmbito social, político, econômico, cultural. Dessa forma, o profissional empreende novas formas de atuação profissional;

c) Trabalhar em equipes multidisciplinares, a partir da óptica interdisciplinar, dominando conhecimentos de sua área específica, bem como conhecimentos e habilidades gerais e básicas de diferentes áreas;

d) Gerir seu próprio empreendimento;

e) Planejar, organizar e controlar o funcionamento de qualquer tipo de organização ou rede de organizações, nos diferentes setores (privado, público e terceiro setor) sob as perspectivas econômica, social, ambiental e de respeito à diversidade a partir das dimensões regional, global e internacional;

f) Possuir capacidade de liderança, com foco no desenvolvimento individual e coletivo, por meio da percepção, observação e intervenção na realidade;

g) Conhecer e vivenciar a organização, seus objetivos e processos de trabalho, possibilitando-lhe selecionar avançados métodos e técnicas administrativas que privilegiem a realização de projetos e atividades de melhoria e expansão acompanhando a evolução das variáveis do ambiente que se relacionam direta ou indiretamente, com as atividades de sua organização; e

h) Respeitar as diferenças, religiosas, políticas e culturais primando pela ética e a solidariedade, buscando maturidade e equilíbrio em seu agir profissional e em um aprimoramento enquanto cidadão e ser humano;

i) Estar pronto para as mais diversas mudanças tecnológicas ocorridas e que ocorrerão na sociedade.

O curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR) atingiu nota 4 no Índice Geral de Cursos (IGC) referente ao ano de 2022, sendo considerado pela procuradoria educacional da UFRR como “um conceito satisfatório, pois reflete na qualidade do nosso ensino” (UFRR,2024).

Capacitando seus egressos para atuar em um amplo espectro de áreas profissionais, abrangendo desde pequenas até grandes organizações. Os administradores formados podem desempenhar atividades como: elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos técnicos que demandem aplicação de conhecimentos em organização; além disso, realizar pesquisas, análises, planejamento, implementação, coordenação e controle de atividades nas diversas áreas da administração (PPC,2017).

Entre essas áreas destacam-se: gestão de pessoas, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração financeira e de materiais, marketing, produção, relações industriais, e outras atividades correlatas ou derivadas (PPC,2017).

5.3 Competências Empreendedoras Identificadas e Descritas

A dimensão de competências que se destaca com maior ênfase diz respeito à competência de comprometimento, que conta com 30 citações oriundas dos respondentes. Esse quadro revela que o aluno é incentivado a assumir compromissos empresariais de maneira semelhante aos seus compromissos pessoais, evidenciando que a construção, o desenvolvimento e a manutenção da confiança, do engajamento, respeito mútuo, responsabilidade compartilhada e do apoio contínuo criam um ambiente colaborativo e de

aprendizagem. Esse comprometimento, evidenciado na tabela 1, é considerado fator essencial para garantir a eficácia das atividades dos alunos.

As relações interpessoais são destacáveis por apresentarem 18% das citações, indicando que a interação entre os alunos serve como meio para integrar redes de cooperação e gerar soluções para o enfrentamento de seus desafios. Além disso, esses vínculos colaboram para a obtenção de resultados exitosos por meio da adoção de práticas empresariais significativas, como criatividade, agilidade e eficácia. Tal habilidade transforma o aluno em facilitador de redes sociais, dotado de competências relacionais e apto a compartilhar e dinamizar a aquisição de recursos no âmbito do seu grupo de trabalho (Borges e Moreira, 2018).

Tabela 1 – Competências empreendedoras identificadas

| Código | Dimensão da Competência | Frequência | % |
|--------|------------------------------------|------------|-----|
| 15 | Comprometimento | 30 | 27 |
| 11 | Relacionamento | 20 | 18 |
| 10 | Oportunidade | 17 | 15 |
| 14 | Estratégicas | 15 | 15 |
| 13 | Administrativas | 14 | 13 |
| 0 | Inclusão Social | 8 | 7 |
| 16 | Equilíbrio trabalho e vida pessoal | 4 | 4 |
| 12 | Conceituais | 3 | 3 |
| | Total | 111 | 100 |

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

5.3.1 Competências de Comprometimento

O desenvolvimento da competência empreendedora de comprometimento, no que diz respeito ao comportamento dos discentes do

Curso de Administração, prepara esses estudantes para futuros desafios que venham a emergir no ambiente empresarial. Portanto, o comprometimento envolve não apenas a dedicação às tarefas, mas também a capacidade de alinhar os objetivos pessoais às características do empreendimento, uma vez que se garante um desempenho consistente e responsável (Marques et al., 2021).

Os alunos e os professores exercem papéis essenciais voltados para garantir que o momento de aprendizagem prática e colaborativa seja aproveitado de maneira significativa; para isso, é fundamental que estejam comprometidos com o aprendizado. O estudo de Dewi (2024) destaca que o comprometimento se torna um conceito central no contexto empresarial, pois auxilia o empreendedor na compreensão de dimensões referentes a suas decisões organizacionais. Isso inclui as escolhas pelos indivíduos da organização, que afetam as funções para as quais se sentem atraídos, as motivações pessoais, os valores que guiam suas ações, os objetivos que almejam alcançar e as relações com os demais membros com os quais estão conectados, conforme expresso na tabela 2.

Tabela 2 – Incidência das competências de comprometimento

| Código | Dimensão da Competência | Frequência | % |
|--------|---|------------|-----|
| 151 | Comprometimento com o negócio | 10 | 33 |
| 1512 | Comprometimento com os objetivos de longo prazo | 15 | 50 |
| 1521 | Comprometimento com suas crenças e valores. | 5 | 17 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

Os empreendedores comprometidos não apenas assumem riscos e tomam decisões estratégicas, como também demonstram envolvimento pessoal

ativo com determinadas atividades do negócio. Logo, em conformidade com Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), existe a capacidade do empreendedor no sentido de ele conseguir manter o foco em metas estratégicas que garantam a sustentabilidade e o crescimento do negócio ao longo do tempo. Portanto, essa competência exige visão de futuro, planejamento e persistência para superar desafios e aproveitar oportunidades emergentes do ambiente empresarial.

A dimensão da competência de comprometimento com suas crenças e valores se revela atrelada à identidade do empreendedor e se projeta como sua postura ética, uma vez que essa competência representa a capacidade de se manter firme diante de adversidades, a considerar que são conduzidas suas decisões com base em convicções pessoais e princípios que estruturam sua visão de mundo e o modelo de negócio que construiu. Em situações críticas, esse comprometimento funciona como uma âncora que o impede de abandonar o empreendimento diante das dificuldades, funcionando como um fator de resiliência empreendedora (Filion, 1999; Hisrich, Peters & Shepherd, 2020). Assim, a situação não se trata apenas de manter coerência entre valores e ações, mas de sustentar a motivação e a persistência, mesmo quando os resultados não são imediatos, preservando o propósito do negócio e a integridade do empreendedor.

Hamzah e Othman (2023) afirmam que as competências relacionadas ao comprometimento envolvem a habilidade de um líder em se dedicar ao negócio, especialmente em momentos desafiadores. Esse compromisso pode ser exemplificado pela dedicação ao trabalho intenso e pela busca por metas de longo prazo. Muitas vezes, essa dedicação está vinculada a outras motivações, como a responsabilidade em relação à equipe e a preservação de crenças e valores pessoais.

O Entrevistado 2 comenta que, ao adotar uma postura de comprometimento, os alunos também aprimoram sua capacidade de liderança e tomada de decisão estratégica, sendo mais aptos a enfrentar os desafios do mercado e a se adaptar a mudanças rápidas.

Criar um ambiente que favoreça o brainstorming e a geração de ideias sem críticas imediatas pode ajudar os alunos a pensar fora da caixa. Incentivar técnicas como mapas mentais. Os alunos são avaliados não apenas em suas entregas, mas também em sua capacidade de trabalhar em equipe e cumprir prazos. Isso ajuda a reforçar a importância do comprometimento e da responsabilidade em um ambiente profissional (Entrevistado 3).

Utilizar estudos de casos, especialmente de empresas locais, pode ajudar os alunos a entenderem melhor o ambiente de negócios e a desenvolverem habilidades para identificar oportunidades. Isso também promove a discussão e a troca de experiências entre os alunos (Entrevistado 4).

Os depoimentos evidenciam o valor de um ambiente educacional que promova a interação e o comprometimento dos alunos. A postura de comprometimento dos alunos não apenas enriquece seu aprendizado, mas também contribui para o desenvolvimento de competências como liderança e tomada de decisão estratégica, fundamentais para o empreendedor lidar com as complexidades do mercado.

Os professores concordam que os alunos aprendem a priorizar tarefas e gerenciar prazos múltiplos, lidando com a pressão do tempo e desenvolvendo soluções inovadoras dentro dos prazos estabelecidos em cada atividade.

O comprometimento é trabalhado de forma integrada nas disciplinas, especialmente por meio da cobrança de metas, prazos e entregas responsáveis. Os professores relataram que os alunos são constantemente estimulados a assumir responsabilidades desde os primeiros semestres, em atividades que exigem constância, organização e iniciativa. “Isso contribui diretamente para o fortalecimento de competências empreendedoras, já que a capacidade de se comprometer com objetivos e manter a disciplina diante de prazos é considerada essencial no ambiente empresarial” (Entrevistado 8).

O planejamento se revela como uma premissa fundamental ao longo de todo o Curso. Desde os semestres iniciais, os estudantes são incentivados a desenvolver projetos, planos de negócio e cronogramas de execução, o que reforça a necessidade de estruturar ações, prever riscos e manter uma postura proativa diante das tarefas. O entrevistado 6 afirma que: “essa abordagem prática favorece o desenvolvimento de competências como comprometimento,

responsabilidade, visão estratégica e foco em resultados, elementos centrais para um empreendedor”. Dessa forma, essas competências não são tratadas apenas como conteúdos isolados, mas também como atitudes e comportamentos a serem incorporados gradualmente na formação acadêmica.

Os entrevistados destacam a relevância do gerenciamento de tempo e do planejamento como pilares fundamentais na formação de competências empreendedoras. Conforme os relatos, essas competências são constantemente exigidas nas atividades acadêmicas, especialmente por meio de trabalhos com prazos definidos, projetos e disciplinas que simulam situações do ambiente de negócios. Essa prática corrobora a perspectiva de Neck, Greene e Brush (2021) que defendem que o ensino do empreendedorismo deve estar fundamentado em desafios reais, de maneira a promover a aquisição de habilidades práticas, como a capacidade de planejamento, priorização de tarefas e tomada de decisão sob pressão.

A competência de comprometimento é defendida como central para sustentar o engajamento do empreendedor frente às incertezas do ambiente (Fayolle e Gailly, 2015). Assim, o que se observa no curso é uma aproximação entre teoria e prática: a educação empreendedora promove não só a aprendizagem de conceitos, mas também o exercício de atitudes fundamentais para o desempenho empreendedor em cenários reais.

5.3.2 Competências de Relacionamento

Para fomentar a competência de relacionamento no ensino do empreendedorismo, os entrevistados sugerem que algumas estratégias são eficazes no desenvolvimento de habilidades interpessoais e colaborativas. Essas competências são fundamentais para o sucesso empreendedor, pois envolvem a capacidade de construir redes de contatos, formar parcerias e lidar de maneira eficaz com diferentes públicos no ambiente de negócios, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Incidência das competências de relacionamento

| Código | Dimensão da Competência | Frequência | % |
|--------|---|------------|-----|
| 111 | Construir e manter redes de relacionamentos com stakeholders. | 5 | 38 |
| 112 | Utilizar-se dos relacionamentos. | 3 | 23 |
| 1122 | Negociar com os parceiros de negócios | 5 | 38 |
| | Total | 13 | 100 |

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

De acordo com Cabato (2024), o ato de construir e manter redes de relacionamentos com stakeholders viabiliza o sucesso de um negócio, pois essa competência envolve a habilidade de estabelecer e cultivar conexões estratégicas com partes interessadas, como clientes, fornecedores, investidores, parceiros e a comunidade. Logo, o empreendedor que desenvolve essa competência consegue ampliar sua influência, obter apoio e fortalecer sua posição no mercado. Assim, destaca-se a dimensão de saber utilizar seus contatos para obter informações, identificar oportunidades e acessar recursos que podem contribuir para o crescimento do negócio, do mesmo modo que manter essa rede ativa e diversificada permite a troca de conhecimentos e experiências, facilitando a adaptação às mudanças do mercado.

A negociação aparece como um aspecto essencial da construção de redes de relacionamento. Os empreendedores devem saber equilibrar interesses, criar acordos vantajosos para ambas as partes e fortalecer parcerias a longo prazo (Cui e Bell, 2021). A capacidade de negociar permite não apenas melhores condições comerciais, mas também a geração de confiança e comprometimento entre os envolvidos.

A construção de relacionamentos sólidos exige que o empreendedor compartilhe sua visão e seus valores com os parceiros de negócio. Quando sua

rede de contatos se identifica com os princípios da empresa, há maior engajamento e comprometimento, resultando em um ambiente de confiança e alinhamento estratégico. Assim, para Hamzah & Othman (2023), construir e manter redes de relacionamento social possibilita o acesso a recursos, favorece negociações bem-sucedidas, fortalece parcerias e contribui para o desenvolvimento sustentável do empreendedorismo.

A percepção de que o ambiente acadêmico representa uma condição decisiva não apenas na transmissão de conhecimento técnico, mas também na construção de vínculos profissionais e no fortalecimento da identidade empreendedora foi recorrente nos relatos dos entrevistados. Os professores destacam que, ao longo do curso, os estudantes são incentivados a participar de projetos coletivos, seminários e atividades interdisciplinares, que estimulam a troca de experiências e a ampliação de suas redes de contato.

O ambiente acadêmico, especialmente no que se refere aos cursos de Administração, é percebido como um espaço fértil onde os alunos podem construir redes de contatos profissionais. A interação em sala de aula permite que compartilhem suas vivências, dúvidas e descobertas, contribuindo para o amadurecimento das ideias e para o surgimento de parcerias futuras, como destaca o Entrevistado 4: “A sala de aula acaba sendo um espaço onde eles já começam a se enxergar como futuros empreendedores, aliando teoria com a prática do relacionamento e da colaboração”.

Essa troca constante entre os alunos não apenas favorece o aprendizado colaborativo, mas também reforça competências como comunicação, trabalho em equipe e capacidade de articulação, que são estratégicas para o desenvolvimento de uma postura empreendedora. Assim, o ambiente institucional transcende sua função didática e passa a atuar como um campo de experimentação social e profissional, alinhado às demandas do mercado empreendedor.

A formação de alunos dinâmicos e confiantes requer uma abordagem holística que integre tanto o suporte emocional quanto as oportunidades de

interação profissional. Ambas as dimensões são fundamentais para capacitar os estudantes a se tornarem profissionais resilientes e bem-sucedidos em suas carreiras.

Os professores declaram que as atividades em equipe, dinâmicas de trabalho e desafios empresariais incentivam o desenvolvimento da competência de comunicação e relacionamento profissional.

Realizamos dinâmicas de grupo, role plays e simulações de eventos profissionais onde os alunos precisam se apresentar, estabelecer contatos e até vender suas ideias. Essas atividades proporcionam um ambiente controlado onde eles podem errar, aprender e aprimorar suas habilidades sem a pressão de um ambiente real de negócios (Entrevistado 8).

Os discentes são incentivados a avaliar as atividades uns dos outros, estando posicionados em diferentes funções, uma vez que atuam como membros e líderes de grupos. Portanto, isso não apenas incentiva o aprimoramento do senso de responsabilidade, como também ajuda a desenvolver habilidades de feedback e comunicação. Assim, esses alunos são auxiliados a entender a dinâmica de trabalho em equipe, no bojo da importância do relacionamento interpessoal em um ambiente profissional.

Borges e Moreira (2018) comentam que o relacionamento em rede social (networking), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, aprimora o desempenho inovador na medida em que a pesquisa e as atividades de mercado são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas naquela rede.

5.3.3 Competências de Oportunidade

Quanto às competências relacionadas à identificação de oportunidades, mencionadas em 17 citações, surge a importância de reconhecer oportunidades de negócios com base em experiências pessoais, além de identificar sinergias com os parceiros.

O conhecimento adquirido em atividades, empregos anteriores, projetos acadêmicos ou iniciativas pessoais pode ser aproveitado na gestão de um negócio, contribuindo para a redução das incertezas e aumentando as chances

de sucesso. Da mesma forma, essa vivência prática possibilita ao empreendedor reconhecer problemas ou demandas ainda não atendidas, impulsionando-o a desenvolver soluções inovadoras e competitivas. Esse aspecto foi evidenciado nos relatos dos entrevistados, que destacaram como as experiências anteriores dos alunos, dentro e fora do ambiente universitário, influenciam diretamente na forma como compreendem o mercado, tomam decisões e identificam oportunidades.

A prática acumulada torna-se um diferencial no processo de construção das competências empreendedoras, ao conectar saberes prévios com os desafios da realidade empresarial. Como exemplifica o Entrevistado 6: “Alguns alunos já vêm com experiências de trabalho ou com pequenos negócios da família, e isso facilita muito, porque eles trazem questões reais para a sala de aula e conseguem aplicar o que aprendem de forma mais rápida e concreta.”

Os relatos reforçam a importância de integrar vivências práticas ao processo formativo, evidenciando como essas experiências contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências empreendedoras, conforme constata os relatos a seguir.

Criar um ambiente de sala de aula que simule a realidade de uma empresa, onde os alunos têm papéis definidos e são avaliados por seus pares, pode ajudá-los na identificação de oportunidades e no desenvolvimento de habilidades de liderança. O ensino é fortemente baseado em atividades práticas e de campo, onde os alunos são incentivados a realizar diagnósticos empresariais e utilizar ferramentas como SWOT e Balanced Scorecard. Essas ferramentas ajudam os alunos a identificar oportunidades no mercado e a desenvolver soluções para problemas reais (Entrevistado 1).

As competências mais enfatizadas no curso de Administração incluem a capacidade de identificar oportunidades de negócios, a criatividade para soluções inovadoras, o pensamento estratégico, a gestão de riscos e habilidades de liderança. Além disso, é dada atenção à importância da comunicação eficaz, ao trabalho em equipe, à negociação e à tomada de decisões sob pressão. Essas competências são essenciais para que os alunos se tornem líderes empresariais e empreendedores de sucesso (Entrevistado 5).

Empreendedores locais são convidados a compartilhar suas experiências em sala de aula, contribuindo para que os alunos compreendam o modo como surgem, são percebidas e exploradas na prática as oportunidades. Essa

interação promove um vínculo entre o conhecimento teórico e a realidade do mercado, permitindo que os estudantes desenvolvam sua capacidade de identificação de oportunidades, considerada pelos docentes como uma das dimensões centrais das competências empreendedoras.

A identificação de oportunidades constitui uma competência que envolve não apenas o reconhecimento de lacunas no mercado, mas também a habilidade de conectar informações dispersas e mobilizar recursos de forma criativa (Silva, 2022). Dessa forma, com relatos autênticos de empreendedores atuantes no contexto local, os alunos conseguem associar conceitos aprendidos em sala, como análise de mercado e tomada de decisão, com experiências reais de superação, adaptação e aproveitamento de nichos.

Esses momentos enriquecem e fortalecem a aprendizagem, favorecendo o desenvolvimento de competências empreendedoras, como é possível observar no relato do entrevistado 8:

Quando trazemos empreendedores para conversar com os alunos, eles passam a enxergar a teoria de outra forma. Conseguem entender como as oportunidades surgem na prática, como os erros fazem parte do processo e como a criatividade e o planejamento são essenciais para empreender (Entrevistado 8).

Os professores expressam opiniões que se alinham com a ideia de que, na educação para o empreendedorismo, a experiência prática oferecida ao aluno é tão relevante quanto o conteúdo das disciplinas em si (Kwangmuang et al., 2021). Assim, o foco no desenvolvimento de atividades práticas engaja os alunos no processo de aprendizagem. O comprometimento não consiste apenas uma competência pessoal, mas uma habilidade essencial ao sucesso de futuros empreendedores no competitivo cenário atual, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, alta exigência por inovação, instabilidade econômica e mercados saturados. O ato de desenvolver o comprometimento desde a formação acadêmica prepara os alunos para enfrentar desafios reais e tomar decisões consistentes em ambientes de incerteza, onde a capacidade de manter-se engajado em projetos pode definir o sucesso de um empreendimento.

5.3.4 Competências Estratégicas

O desenvolvimento de competências estratégicas na formação dos alunos pode ser abordado de diversas maneiras, a exemplo das atividades relatadas pelos entrevistados, como os desafios de negócio, nos quais os alunos precisam criar soluções inovadoras para problemas reais, utilizando ferramentas como Canvas, e o planejamento de projetos empreendedores, em que são desenvolvidos e apresentados planos de negócio detalhados com etapas de validação, análise de viabilidade e estruturação financeira, visando não apenas a compreensão teórica dos conceitos, mas também a aplicação prática desses conceitos no contexto real de negócios, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Incidência das competências estratégicas

| Código | Dimensão da Competência | Frequência | % |
|--------|--|------------|-----|
| 1432 | Executar metas estabelecidas | 10 | 67 |
| 1431 | Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos | 2 | 13 |
| 141 | Planejar estrategicamente | 3 | 20 |
| | TOTAL | 15 | 100 |

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

O planejamento estratégico permite que o empreendedor estabeleça uma visão clara a respeito do futuro do negócio, antecipando desafios e aproveitando oportunidades. A capacidade de adaptação e mudança é essencial para a sobrevivência e o crescimento dos negócios, principalmente em cenários de crise ou instabilidade. A execução de metas de forma eficiente está relacionada à capacidade do empreendedor no sentido de transformar planos em ações concretas, garantindo que os objetivos do negócio sejam atingidos (Mello, Leão e Paiva Junior, 2006).

Com o fim de proporcionar uma aprendizagem significativa, os professores relatam que utilizam estudos de caso de empresas que passaram por processos de reestruturação estratégica. Essa metodologia permite que os alunos analisem os fatores que motivaram as mudanças e as estratégias adotadas, promovendo uma compreensão mais concreta das dinâmicas mercadológicas. De acordo com Fajarika, Trapsilawati e Sopha, 2024, o uso de situações reais no ambiente educacional estimula o engajamento dos estudantes, ao conectar os conteúdos acadêmicos com desafios do mundo profissional.

Ao refletirem sobre decisões estratégicas e seus desdobramentos, os alunos desenvolvem pensamento analítico e adaptativo, habilidades que segundo Kujala et al, 2021 são indispensáveis na formação de sujeitos críticos e autônomos. Dessa forma, a análise de contextos empresariais reais amplia a capacidade dos alunos de pensar estrategicamente e de forma criativa diante de cenários complexos. Assim, o uso de estudos de caso se consolida como uma ferramenta eficaz para integrar teoria e prática, promovendo o desenvolvimento de competências empreendedoras e estratégicas, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

A Entrevistada 2 explica que, ao apresentar o caso de uma empresa que passou por um processo de reestruturação estratégica, faz com que os alunos analisem os fatores que levaram a essa mudança e as estratégias adotadas. Em linha com esse relato, o Entrevistado 3 complementa que:

Em minhas aulas, utilizo a simulação para criar uma competição entre grupos de alunos, onde cada grupo toma decisões estratégicas para gerir uma empresa fictícia. Ao final, eles devem avaliar o desempenho da empresa e as escolhas feitas ao longo do processo (Entrevistado 3).

O entrevistado 3 explica que essa dinâmica de simulação estimula os alunos a assumirem papéis de liderança e a enfrentarem dilemas reais do mundo corporativo, como definir preços, alocar recursos, lidar com a concorrência e responder a imprevistos de mercado. A simulação promove um ambiente de aprendizagem ativa, no qual os estudantes são desafiados a articular teoria e

prática, desenvolver o pensamento crítico e trabalhar em equipe. Para os entrevistados, a competição entre os grupos aumenta o engajamento e a motivação dos alunos, ao mesmo tempo em que favorece a reflexão sobre os impactos das decisões gerenciais. O processo de avaliação final também é destacado pelo entrevistado 5 como essencial, pois permite que os participantes revisitem suas estratégias, identifiquem acertos e falhas e ampliem sua capacidade de tomada de decisão em contextos complexos e dinâmicos. Segundo os entrevistados, essa experiência é uma forma eficaz de desenvolver competências empreendedoras e estratégicas de maneira concreta e significativa.

Alinhado ao conceito de desenvolvimento de competências empreendedoras, Costa et al. (2020) afirmam que o estímulo ao pensamento crítico contribui significativamente para o aprimoramento da competência estratégica nos alunos, ao permitir que questionem, reflitam e interpretem o ambiente de negócios, favorecendo a tomada de decisões mais eficazes.

5.3.5 Competências Administrativas

As competências administrativas apresentam-se como relevantes para a realização das demandas, e o papel dos professores consiste em buscar motivar, mobilizar e coordenar os esforços individuais e coletivos em prol do alcance de seus objetivos. Dessa maneira, foram evidenciadas as questões fundamentais para o desenvolvimento dos alunos, como a importância do planejamento, que permite a definição de metas claras e a formulação de estratégias para alcançá-las, além da organização, essencial para estruturar o tempo e os esforços de maneira eficiente. Por fim, a capacidade de monitorar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos é igualmente importante, pois possibilita ajustes necessários ao longo do caminho, como é possível observar na tabela 5.

Tabela 5 – Incidência das competências administrativas

| Código | Dimensão da Competência | Frequência | % |
|--------|-------------------------|------------|-----|
| 131 | Planejar. | 7 | 50 |
| 132 | Organizar. | 5 | 36 |
| 134 | Controlar. | 2 | 14 |
| | TOTAL | 14 | 100 |

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

O planejamento é apresentado como a base para o sucesso do empreendimento, pois permite ao empreendedor estabelecer objetivos claros, definir estratégias e antecipar desafios. Segundo Salo et al. (2023), empreendedores que possuem essa competência são capazes de definir metas de curto, médio e longo prazo e desenvolver estratégias e planos de ação detalhados.

A organização é a competência que permite ao empreendedor estruturar os recursos do negócio de forma eficiente e eficaz, garantindo que pessoas, processos e materiais estejam alinhados para alcançar os objetivos traçados. Juntamente com os mecanismos de controle, as ferramentas de organização garantem que o planejamento esteja sendo executado conforme o esperado. A gestão do empreendimento envolve o monitoramento contínuo dos processos e resultados do negócio, de modo a permitir que sejam efetuados ajustes sempre que necessário.

O Entrevistado 3 destaca que, ao abordar o tema do planejamento em sala de aula, busca ir além do que sugere a teoria, ao promover a compreensão das diferentes formas de planejar, como o planejamento estratégico, tático e operacional, enfatizando que, dentro da disciplina de empreendedorismo, os alunos devem entender que o planejamento não se restringe à abertura de um novo negócio, mas também é aplicável à revitalização e reestruturação de empreendimentos já existentes. Para isso, ele propõe atividades práticas que envolvem tanto a elaboração de planos quanto a execução de ações concretas, como a organização de seminários e apresentações. Essas tarefas são planejadas coletivamente pelos alunos, o que permite vivenciar os princípios da

organização, da divisão de tarefas e da definição de prazos. Assim, o planejamento deixa de ser um conceito abstrato e passa a ser compreendido como um processo contínuo que integra decisões, ações e acompanhamento de resultados, que, segundo o entrevistado, é uma competência essencial na formação de futuros empreendedores.

Os entrevistados afirmam que os alunos são incentivados a desenvolver novas habilidades, conceitos inovadores, estratégias de resolução de problemas e formas de colaboração eficazes, por meio de simulações ou por meio da análise de determinada empresa local, assim, eles podem reconhecer a relevância do planejamento em cada etapa do processo empreendedor.

A importância do planejamento, da organização e do controle é abordada desde o primeiro semestre do Curso, a considerar que o Entrevistado 8 aponta ser o planejamento uma meta de sucesso no empreendedorismo, e os alunos são incentivados a planejar e organizar eventos, o que contribui para o desenvolvimento de suas habilidades e competências estratégicas. Esse entrevistado destaca que, ao inserir o planejamento como eixo estruturante desde o início da formação dos estudantes, estes começam a perceber que empreender exige muito mais do que ideias criativas, pois envolve pensar com antecedência, prever cenários, tomar decisões com base em dados e coordenar ações de forma articulada.

O Entrevistado 7 corrobora com a visão do Entrevistado 8 ao exemplificar que a organização de eventos é utilizada como uma atividade pedagógica que vai além do simples cumprimento de tarefas, simulando situações reais em que os alunos precisam lidar com prazos, divisão de funções, gestão de recursos e imprevistos. Segundo eles, esses desafios impulsionam o desenvolvimento de competências como proatividade, responsabilidade e tomada de decisão estratégica. Além disso, o planejamento colaborativo promove o trabalho em equipe e estimula a capacidade de negociação, aspectos essenciais para o empreendedor. Dessa forma, o planejamento deixa de ser uma exigência apenas técnica e passa a ser compreendido como uma prática cotidiana que sustenta o êxito de iniciativas empreendedoras em diferentes contextos.

5.3.6 Competências de Equilíbrio trabalho e vida pessoal

No que tange à competência de equilíbrio trabalho e vida pessoal, constam as competências de ter compreensão lúdica a respeito do trabalho, pois, para os entrevistados que fizeram menção a essa competência, é fundamental que os alunos possam integrar teoria e prática de maneira envolvente e criativa. Nessa direção, Bessa (2024) afirma que o uso de abordagens lúdicas no ensino de administração e empreendedorismo tem se mostrado eficaz na promoção de um ambiente de aprendizado mais dinâmico do que aquele que preconiza metodologias tradicionais; assim, os estudantes conseguem aplicar conceitos de forma prática e interativa.

As competências de equilíbrio trabalho e vida pessoal estão relacionadas com a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal em todas as direções. Podemos observar a relevância dessa competência nos relatos de alguns entrevistados:

São oferecidas atividades práticas que ajudam os alunos a entender a importância do planejamento e da organização, fazendo com que se engajem nas atividades de forma a entender melhor a necessidade do equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais, acadêmicas e pessoais (Entrevistado 3).

A Entrevistada 2 acredita que é essencial preparar os alunos para essa nova realidade onde o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é valorizado e que devem ser encorajados a buscar esse equilíbrio em suas próprias vidas pessoais. Para a docente, essa orientação não se limita apenas ao bem-estar individual, mas contribui diretamente para a formação de profissionais mais conscientes, produtivos e emocionalmente saudáveis. “Ao promover essa perspectiva, os educadores assumem um papel fundamental na construção de uma cultura acadêmica que respeita os limites pessoais e reconhece a importância do autocuidado como parte integrante do desenvolvimento profissional e empreendedor” (Entrevistada 2).

O ensino do empreendedorismo enfrenta o desafio de engajar os alunos em um ambiente que é muitas vezes percebido como teórico e distante da realidade do mercado de trabalho. Nesse contexto, a

implementação de metodologias ativas, como estudos de caso, simulações e jogos empresariais, tem se revelado uma estratégia eficaz. Essas abordagens permitem que os estudantes não apenas absorvam conceitos teóricos, mas também vivenciem situações práticas que refletem os desafios do mundo real.

Segundo Toledo e Maciel (2023), as atividades práticas promovem uma compreensão mais profunda dos tópicos abordados, facilitando a transferência do aprendizado para contextos vivenciais. Nessa perspectiva, o Entrevistado 1 comenta que em suas aulas são oferecidas atividades práticas que ajudam os alunos a entender a importância do planejamento e da organização, o que pode contribuir para um melhor equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e acadêmicas. Assim, a busca por uma formação integrada e aplicada continua a ser um dos principais objetivos das instituições de ensino superior.

É possível notar a importância atribuída pelos professores ao desenvolvimento desse equilíbrio trabalho e vida pessoal, conforme ilustram os relatos a seguir:

Embora não haja diretrizes claras sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal no curso, existem algumas disciplinas que abordam a relação entre trabalho e família. Hoje, já existe um reconhecimento da importância dessa discussão no ambiente acadêmico (Entrevistado 3).

A educação e o desenvolvimento de habilidades são fundamentais para ajudar os alunos a entenderem a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Nós, professores temos um papel importantíssimo em inspirar e motivar os alunos, envolvendo-os em atividades dinâmicas, mostrando que é possível ter sucesso profissional sem abrir mão da vida pessoal (Entrevistado 4).

De acordo com os entrevistados, procura-se destacar a importância de gerenciar essa relação entre trabalho e vida pessoal para evitar estresse e baixa produtividade, realizando atividades descontraídas em que os estudantes podem refletir sobre como o trabalho afeta seu bem-estar emocional, social e familiar. Do mesmo modo, admitem que essa relação entre trabalho e vida pessoal é algo que ainda precisam trabalhar mais no curso.

Segundo Alencar et al. (2024), o uso de atividades lúdicas no ensino de negócios facilita a compreensão de conteúdos complexos, além de estimular a criatividade, a colaboração e a resolução de problemas de maneira inovadora. Além disso, como destacam Fortes (2025), a abordagem lúdica também melhora a retenção do conteúdo, pois engaja os alunos de uma forma que os métodos tradicionais não conseguem. Dessa forma, a aprendizagem se torna significativa e o desenvolvimento de competências empreendedoras, como o pensamento crítico e a adaptação estratégica, são potencializados na formação dos alunos.

5.3.7 Competências Conceituais

As competências conceituais revelam o seu destaque quando nos referimos à sensibilidade e vontade de aprender, o comportamento mais relevante para os alunos serem capazes de identificar alternativas para diferentes situações. Os Entrevistados 2 e 3 compartilham a ideia ao definir a vontade de aprender como fundamental para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Eles asseguram que, mesmo que algumas pessoas não tenham pensado em abrir um negócio, elas podem descobrir habilidades e interesses que motivam a buscar conhecimento e lhes auxiliam a se desenvolverem profissionalmente, como é possível observar no relato abaixo:

Atividades como a pesquisa de mercado e atividades práticas, como o desenvolvimento de negócios fictícios, ajudam a cultivar essa vontade de aprender, pois os alunos aplicam as teorias na prática, o que torna o aprendizado mais significativo. Essas experiências incentivam os estudantes a explorar soluções além do óbvio, desafiando-os a pensar de forma criativa e a adotar diferentes pontos de vista diante dos problemas apresentados. Ao idealizarem um negócio, são estimulados a tomar decisões, analisar riscos e propor estratégias inovadoras, exercitando não apenas o raciocínio lógico, mas também a capacidade de imaginar cenários e possibilidades fora do padrão. Esse tipo de abordagem contribui para que os alunos desenvolvam um pensamento mais flexível, original e voltado à resolução de problemas de forma diferenciada, características essenciais para o perfil de um empreendedor. Assim, o processo educativo deixa de ser apenas instrutivo e passa a ser formativo, promovendo autonomia, iniciativa e visão crítica (Entrevistado 8).

Essas experiências não apenas reforçam o conteúdo teórico, mas também despertam a criatividade dos alunos, incentivando-os a pensar de forma inovadora e a propor soluções diferentes. Os entrevistados ressaltam que, ao serem desafiados a tomar decisões em contextos simulados, os estudantes assumem uma postura autônoma e crítica, essencial para o ambiente empreendedor. Assim, o processo de aprendizagem se torna algo dinâmico e conectado à realidade cotidiana deles.

As competências empreendedoras conceituais, como a sensibilidade às mudanças do mercado e a vontade de aprender, são essenciais para o sucesso no cenário empresarial contemporâneo. De acordo com Shane e Venkataraman (2000), a identificação de oportunidades requer uma sensibilidade aguçada para perceber lacunas e necessidades emergentes. Essa capacidade está associada à disposição para aprender e se adaptar, como salienta Sanches-Canevesi et al. (2020). Os autores afirmam que a aprendizagem contínua é fundamental para a inovação. Além disso, a necessidade de se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios é corroborada por Amorós e Naudé (2020) que destacam que a flexibilidade e a busca por novos conhecimentos são elementos que tornam os empreendedores mais resilientes e aptos a enfrentar desafios. Assim, a combinação dessas competências não apenas impulsiona a inovação, como também assegura a sustentabilidade dos negócios no mercado.

5.3.8 Competências de Inclusão Social

A competência de inclusão social se apresenta como uma competência valorizada pelos entrevistados do ponto de vista da educação empreendedora. Isso ocorre no sentido de se valorizar a diversidade e incentivar a capacidade de pensar fora da caixa como elementos essenciais ao desenvolvimento de competências empreendedoras, especialmente entre as pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA).

O desenvolvimento dessa competência levou a Universidade Federal de Roraima a conquistar o primeiro lugar na 13ª edição do Encontro Científico do Programa Bolsa de Inovação Tecnológica de Roraima (BITERR). O evento é promovido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-RR) em parceria com o Serviço

Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai-RR) e com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-RR).

O BITERR possui o objetivo de aproximar o ambiente governamental da iniciativa privada na busca por promover a inovação e o empreendedorismo em Roraima. O prêmio do projeto intitulado: Cardápio Inclusivo: Pictogramas otimizados voltados para pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) é considerado um reconhecimento do trabalho que integra teoria e prática, e essa conquista é utilizada para inspirar os alunos a verem a relevância do que aprendem na sala de aula em contextos do mundo real.

A idealizadora do projeto menciona que, ao desenvolver um produto voltado para autistas, foi possível unir teoria e prática, resultando em um cardápio inclusivo que serve como uma forma de inovação social. Explica que a iniciativa surgiu da literatura e de estudos acadêmicos, com o propósito de mostrar como a teoria pode ter um impacto real na vida das pessoas. Ressalta que “O diferencial do projeto não está apenas na aplicação da teoria, mas na sua reconstrução em um novo constructo: uma solução prática e sensível às necessidades específicas de um grupo social. Isso evidencia um deslocamento da teoria como conhecimento estático para uma teoria em movimento, que orienta ações transformadoras no contexto social” (Entrevistado 2).

Os estudos de Gomes et al. (2025) sustentam que o ensino do empreendedorismo deve ser significativo e pertinente à formação completa do indivíduo, pois ajuda a desenvolver habilidades críticas, criativas e adaptativas, que são fundamentais para lidar com os desafios do mundo atual. O projeto em questão exemplifica essa abordagem, ao integrar conceitos acadêmicos à vivência concreta e propor soluções inovadoras que transcendem o campo econômico e adentram o campo social. Assim, a prática empreendedora se torna uma prática cidadã e a teoria se afirma não apenas como base de conhecimento, mas como motor de transformação social.

Nessa direção de desenvolver algo criativo e pertinente no sentido de atender a uma demanda do mercado, surgiu o Cardápio Inclusivo. A entrevistada informa que os pictogramas são representações visuais e podem ser

ferramentas valiosas para ajudar indivíduos com TEA em diversas áreas, como aprendizado e comunicação. Ela defende que essas imagens são eficazes na interação com pessoas autistas e, de acordo com a entrevistada, é possível conferir essa eficácia em estudos publicados principalmente nas esferas da Saúde e Educação. No entanto, surgem outras questões levantadas pela professora:

E os outros aspectos da vida? Pessoas com TEA também se casam, constituem uma família, trabalham e frequentam locais como mercados e pizzarias. A sociedade brasileira está realmente preparada para incluí-las? Infelizmente, ainda não. Diante disso, decidimos aplicar os pictogramas na área de gestão voltada para marketing e vendas, resultando em uma proposta inovadora que visa incluir esses ícones em cardápios, facilitando assim a comunicação (Entrevistado 2)

A Figura 1 abaixo representa o Cardápio Inclusivo: Pictogramas otimizados voltados para pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA):

Figura 1: Cardápio Inclusivo



Fonte: UFRR,2025.

A ideia de trabalhar com essa temática e elaborar um cardápio inclusivo em parceria com um aluno bolsista veio a acontecer por meio da vivência da

comunidade do Curso. “Recepcionamos, ano passado, no curso de Administração e no curso de mestrado do PROFNIT, vários alunos autistas e isso nos incomoda uma inquietação no sentido de darmos conta” (Entrevistada 2).

A educação constitui um dos principais instrumentos para promover a inclusão social, fundamental para a construção da cidadania e a realização dos direitos humanos. Desempenha um papel essencial na formação da consciência individual e na compreensão do valor que cada pessoa tem dentro de sua comunidade (Jesus et al., 2021).

O Entrevistado 8 ressalta que este constitui precisamente um dos pontos da agenda de desenvolvimento sustentável, ao assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem para todos. Assim, Martins et al. (2024) assevera que a finalidade do empreendedor movido pela inclusão social reside em buscar promover mudanças estruturas nas suas comunidades, visando elevar a qualidade de vida dos indivíduos em áreas como: saúde, educação, trabalho e renda.

A articulação entre teoria e prática no ensino do empreendedorismo fortalece o aprendizado e potencializa a criação de soluções inovadoras com impacto social concreto. O exemplo do cardápio inclusivo demonstra como a vivência acadêmica pode transcender o espaço da sala de aula e promover transformações reais, ao mesmo tempo em que desenvolve competências essenciais nos alunos, como criatividade, empatia e pensamento estratégico. Esse movimento reafirma a importância de práticas pedagógicas que estimulem a autonomia e a responsabilidade social, consolidando a educação empreendedora como um instrumento de mudança individual e coletiva.

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao término desse estudo, retornamos à pergunta de pesquisa: como ocorre o desenvolvimento de competências empreendedoras no comportamento

de discentes do Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR)?

Os professores de cursos de graduação portadores de formação empreendedora podem auxiliar a constatar a existência de competências empreendedoras essenciais para a formação acadêmica dos alunos, assim como revelar alguma nova dimensão, a exemplo da competência de inclusão social, voltada para promover um ambiente mais equitativo e consciente das necessidades sociais, e dirigida para capacitar os alunos a atuar de forma responsável e ética em suas futuras carreiras. Logo, essas competências proporcionam o desenvolvimento sociocognitivo e ético do discente e aperfeiçoa suas habilidades de modo a conseguirem lidar com os desafios do mercado de trabalho.

A competência de comprometimento foi destacada como uma das mais relevantes, reconhecida como uma característica comportamental que influencia diretamente a capacidade do indivíduo de manter-se engajado em suas metas, mesmo diante de incertezas. O comprometimento reflete uma postura proativa diante das responsabilidades assumidas, revela maturidade profissional e foco no alcance de resultados. Dessa forma, a formação empreendedora se destaca como essencial para o desenvolvimento de projetos e para a consolidação da autonomia dos estudantes. Logo, o compromisso com as atividades acadêmicas e profissionais constitui um indicador de comportamento empreendedor exitoso. A dedicação e a perseverança também se mostram elementos cruciais no processo de formação empreendedora.

A competência de oportunidade também se destaca como sendo a capacidade de identificar, explorar e absorver novas oportunidades no mercado. Essa competência é considerada como essencial para o empreendedor, já que o sucesso empresarial depende da percepção correta de alguma lacuna ou tendência no mercado. Assim, o desenvolvimento dessa competência no ambiente acadêmico prepara o aluno para atuar de forma proativa na criação de novos negócios ou na identificação de nichos de mercado.

A competência de relacionamento mostrou-se fundamental para a construção de redes de contato e parcerias comerciais, pois as relações interpessoais são reconhecidas como primordiais para o êxito da atividade empresarial; a colaboração e a negociação são indispensáveis para o funcionamento de qualquer organização. Além de ser fundamental para o desempenho profissional, a capacidade de relacionamento também influencia o desenvolvimento de um ambiente empreendedor mais colaborativo.

As competências estratégicas e administrativas são apresentadas como igualmente indispensáveis para a formação de um empreendedor capaz de tomar decisões fundamentadas e gerir uma organização de forma eficaz. Essas competências permitem ao empreendedor formular planos de ação e gerenciar recursos com eficiência. A integração entre as práticas administrativas e a visão estratégica consiste em um ponto diferencial para a formação dos alunos de cursos de graduação, como acontece com a formação de Administração da UFRR.

A competência de equilíbrio entre vida e trabalho confere uma preocupação que enfatiza a relevância de os futuros empreendedores aprenderem a gerenciar suas atividades profissionais e pessoais de maneira saudável. O equilíbrio entre esses aspectos da vida se mostra fundamental para garantir a sustentabilidade no longo prazo da carreira empreendedora e evitar o esgotamento.

A competência de Inclusão Social contribui para as competências empreendedoras, pois não apenas enriquece a formação colaborativa e ética dos alunos, como também amplia a visão dos futuros empreendedores sobre o impacto social de suas ações no mercado. Ao integrar essa competência ao currículo, as lideranças das universidades podem promover uma formação mais holística, na qual o empreendedorismo não é visto apenas como uma atividade voltada para o lucro, mas também como uma oportunidade de gerar transformação e benefícios para a comunidade.

Os integrantes de um curso de graduação podem realizar um trabalho de inclusão que, embora esteja apenas em seus primeiros passos, já apresenta

resultados positivos. Essa iniciativa visa atender a uma demanda social que potencializa a emergência e o aperfeiçoamento de profissionais capacitados e conscientes de atender às necessidades da sociedade com ações de voluntariado. Assim, os alunos têm a oportunidade de participar do projeto e de atividades que os conectam com a realidade social ao seu redor, estimulando a empatia e a responsabilidade social.

Os resultados dessa abordagem se refletem na formação dos alunos, mas também na própria comunidade, que se beneficia da atuação desses futuros empreendedores. As ações dessa competência de inclusão social, realizadas pelos estudantes, visam fortalecer e promover um ambiente mais colaborativo e solidário. Esse engajamento favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos, como também reforça a importância de se considerar o impacto social nas decisões empresariais.

À medida que os discentes se envolvem com algum projeto de inclusão social, eles desenvolvem competências como sensibilidade, liderança e capacidade de trabalhar em equipe, todas essenciais para o sucesso no mundo dos negócios. Essa formação prática traz à tona certa conscientização social, tornando esses alunos aptos a identificarem oportunidades de mercado que não só sejam viáveis economicamente, mas que também atendam às necessidades sociais e culturais de integrantes da sociedade.

Com o avanço de um curso de graduação nessa direção, é possível antever um futuro em que os empreendedores formados não apenas busquem resultados financeiros, mas também se comprometam com ações que promovam inclusão e justiça social. A implementação de práticas que priorizam a inclusão social são, portanto, mais do que apenas um diferencial acadêmico, pois elas se tornam uma necessidade urgente em um mundo que clama por mudanças significativas e sustentáveis.

Essa abordagem inovadora e responsável voltada à inclusão social, indica que os compromissos éticos do empreendedorismo podem se alinhar com as demandas sociais contemporâneas, formando um ciclo positivo que beneficia tanto os empreendedores quanto a comunidade como um todo. Assim, essa

nova competência de inclusão social desenvolvida pelo curso posiciona a universidade como um agente transformador no cenário educacional e social, preparando seus alunos para serem líderes conscientes e engajados.

Para os gestores educacionais, reforça-se a importância de fomentar uma cultura institucional que valorize o empreendedorismo como competência transversal. Isso envolve a promoção de formações continuadas, a criação de espaços de experimentação pedagógica e a implementação de políticas que incentivem a inovação no ensino, garantindo um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades essenciais para os discentes.

No que tange aos docentes, destaca-se a necessidade de valorizar experiências práticas que aproximem a teoria da realidade do mercado, além de repensar o papel do professor como facilitador do protagonismo discente. Essa mudança de perspectiva pode potencializar a autonomia e a criatividade dos estudantes, preparando-os para os desafios de um cenário profissional dinâmico e competitivo.

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Apesar de a pesquisa qualitativa priorizar a profundidade em vez da amplitude. Uma limitação significativa consiste na ausência da perspectiva discente, o que restringe a compreensão do impacto real das práticas pedagógicas no desenvolvimento de competências empreendedoras. A inclusão de alunos como participantes poderia enriquecer a análise, trazendo insights sobre a eficácia das metodologias aplicadas em sala de aula. Por fim, existe o viés interpretativo, uma vez que a subjetividade inerente à análise de discursos exige cautela na interpretação dos dados, ainda que estratégias como a triangulação de fontes tenham sido adotadas para aumentar a confiabilidade dos resultados.

Tais limitações não invalidam as contribuições deste estudo, mas sinalizam a necessidade de pesquisas futuras que ampliem o escopo de investigação, incorporando uma amostra mais diversificada e a voz dos discentes, além de métodos mistos que equilibrem profundidade analítica e representatividade estatística.

Diante das limitações identificadas no estudo, abrem-se caminhos promissores para investigações futuras que possam aprofundar e expandir os conhecimentos sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras no ensino superior. Uma direção relevante seria a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, que permitissem identificar semelhanças e divergências nas abordagens de formação empreendedora, revelando assim práticas pedagógicas mais eficazes em distintos contextos institucionais.

Outra linha significativa de investigação seria a condução de pesquisas longitudinais acompanhando a trajetória discente desde a graduação até sua inserção profissional, o que possibilitaria avaliar em que medida as competências empreendedoras desenvolvidas durante a formação acadêmica se relacionam com o sucesso profissional posterior, seja na criação de negócios próprios ou na atuação inovadora dentro de organizações.

Seriam igualmente valiosos estudos que incorporassem as perspectivas dos diversos atores envolvidos no processo - estudantes, egressos e empregadores - permitindo uma avaliação mais abrangente e multidimensional do impacto real das metodologias de ensino no desenvolvimento dessas competências. Além disso, a replicação desta pesquisa em cursos de outras áreas do conhecimento, como Engenharia e Ciências Contábeis, poderia trazer contribuições significativas ao permitir comparações entre os perfis de competências desenvolvidos em diferentes formações profissionais.

Essas propostas de investigação futura não apenas complementaríamos os achados deste estudo, como também poderiam oferecer subsídios mais robustos para a construção de currículos mais eficientes e políticas educacionais mais alinhadas com as demandas de um mercado de trabalho em constante evolução, onde o espírito empreendedor se torna cada vez mais uma competência fundamental para os profissionais do século XXI.

A universidade pode exercer um papel primordial na formulação de políticas públicas educacionais que potencializem o desenvolvimento de

competências empreendedoras. Para isso, é essencial que as instituições de ensino superior integrem em seus currículos disciplinas voltadas para o empreendedorismo, de maneira a suas lideranças consigam promover abordagens práticas e teóricas, o que pode contemplar a efetivação de parcerias com agentes do setor privado e organizações sociais, voltadas para criar programas de mentoria em que os estudantes possam aprender com empreendedores experientes. Dessa forma, a universidade pode incentivar a pesquisa e a inovação ao estabelecer incubadoras de startups e espaços colaborativos que permitam aos alunos testar e desenvolver e suas ideias de negócios. Portanto, o empenho no sentido de se trabalhar em conjunto com a comunidade local para identificar demandas e desafios pode também direcionar projetos que exerçam impacto social significativo, no esforço para se alinhar o empreendedorismo com a responsabilidade social.

Investir na capacitação dos professores com treinamentos específicos em metodologias ativas e práticas empreendedoras garantirá que o ensino continue dinâmico e relevante. Essa abordagem não apenas fortalece as competências empreendedoras dos alunos, mas também fomenta uma cultura de inovação e criatividade dentro da instituição, preparando-os para serem agentes de transformação em suas comunidades.

Os resultados apresentados contribuem para o avanço do conhecimento na área de Educação para o Empreendedorismo ao evidenciar como determinadas competências, como comprometimento, planejamento e relacionamento, são percebidas e estimuladas no ambiente acadêmico. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao aprofundar a discussão sobre o papel das práticas pedagógicas na formação de competências empreendedoras, um tema ainda incipiente no contexto das universidades públicas da região Norte do Brasil. Ao relacionar categorias clássicas das competências empreendedoras com práticas docentes concretas, a pesquisa oferece uma interface prática-teórica que enriquece a literatura existente. Adicionalmente, o estudo reforça a importância de perspectivas qualitativas e contextuais para compreender a educação empreendedora, especialmente em instituições onde o

empreendedorismo é abordado de forma transversal e ainda não formalmente estruturada nos currículos.

Os resultados do estudo ampliam o debate com respeito ao papel das instituições de ensino superior na formação empreendedora, oferecendo subsídios para o aprimoramento curricular, o desenvolvimento de metodologias ativas e a construção de referenciais que dialoguem com diferentes contextos educacionais e profissionais. Dessa forma, este estudo contribui para a consolidação da EpE como um campo estratégico de investigação e de transformação social.

Espera-se que as reflexões apresentadas contribuam para a melhoria da formação em Administração, incentivando práticas pedagógicas inovadoras e uma maior integração entre academia e mercado, em prol do desenvolvimento de profissionais mais empreendedores e adaptáveis às transformações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D., & AUTOR, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In **Handbook of Labor Economics** (Vol. 4, pp. 1043-1171). Amsterdam: Elsevier-North. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02410-5](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02410-5). Acesso em: 10 ago.2024.

ADAM, Sabrinah et al. The Conceptual Framework of Entrepreneurial Determinants and Entrepreneurial Intention Among Universiti Teknologi Malaysia Undergraduate Students. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 11, n. 2, p. 825-831, 2021. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I2/8894>. Acesso em: 12 maio 2025.

ADAMS, K., ATTAH-BOAKYE, R., YU, H., CHU, I., & ISHAQUE, M. (2023). Competência e empreendedorismo de gestão como impulsionadores da listagem estrangeira precoce de multinacionais de mercados emergentes de médio porte (EMNEs) da África. **Journal of Business Research**, 158, 113660. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113660>. Acesso em: 05 jun.2024.

ALAIN FAYOLLE. This Research Agenda aims to offer a coherent and articulate view on the future of entrepreneurship education from an internationally renowned group of scholars and educators. MA, USA; Gloucestershire, UK: **Edward Elgar Publishing**, 2018, ISBN 978 1 78643 290 2 (cased) ISBN 978 1 78643 291 9 (eBook). Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781786432919>. Acesso em: 08 set.2024.

AL-AJLOUNI, M. M.; SAAD, M. A. The impact of entrepreneurship on economic and social development: a study on entrepreneurial projects in Saudi Arabia. *Access Journal*, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 562–578, 2024. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2023.5.3\(11\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.5.3(11)). Acesso em: 6 maio 2025.

ALAKALEEK, Wejdan.; HARB, Yousra.; Abdo HARB, Ayman.; SHISHANY, Amer Al. The impact of entrepreneurship education: A study of entrepreneurial outcomes, *The International Journal of Management Education*, Volume 21, Issue 2, 2023. ISSN 1472-8117, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100800>. Acesso em: 02 jun.2024.

AMORÓS, J. E., CRISTI, O., & NAUDÉ, W. (2021). Entrepreneurship and subjective well-being: Does the motivation to start-up a firm matter?. **Journal of Business Research**, 127, 389-398. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320307979>. Acesso em: 11 ago.2024.

BARBOSA, Raul. A. P.; SILVA, Eliane. A.; GONÇALVES, Fernando. H. L.; MORAIS, Fábio. R. O Impacto da Educação Empreendedora na Intenção de Empreender: Análise dos Traços de Personalidade. **REGEPE – Revista de**

Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 1, p. 124-158, jan., 2020. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1589>. Acesso em: 06 set.2024.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977). https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_L_1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf. Acesso em: 11 nov.2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. **São Paulo**: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 13 jul.2024.

BARRAL, M. R. M., RIBEIRO, F. G., & CANEVER, M. D. (2018). Influence of the university environment in the entrepreneurial intention in public and private universities. **RAUSP Management Journal**, 53(1), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.009>. Acesso em: 06 set.2024.

BELLOTTI, F., BERTA, R., DE GLORIA, A., LAVAGNINO, E., ANTONACI, A., DAGNINO, F., ... & MAYER, I. S. (2014). Serious games and the development of an entrepreneurial mindset in higher education engineering students. **Entertainment Computing**, 5(4), 357-366. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2014.07.003>. Acesso em: 06 jun.2024.

BESSA, Erlando. Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 19, p. 1-25, 2024. <http://68.183.29.147/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3590> . Acesso em: 16abr 2025

BORGES, Glauco Medeiros; MOREIRA, Fernanda Kempner. Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 11, n. 1, p. 39-52, 2018. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/979>. Acesso em: 10 ago.2024.

BRASIL. Ministério Da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)** 2018. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal.pdf. Acesso em: 03 nov.2024.

BRASIL. Ministério Da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2021-pdf/212931-rces005-21/file>. Acesso em: 03 nov.2024.

BRETAS, A., SANTILLE, A., SCHLOCHAUER, C., & CASARIN, T. (2020). **Core skills: Nem soft, nem hard. 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação**. InstitutoTeya. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ekD1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=\(Bretas++skills&ots=clV-2_iCjL&sig=IA0OMvfXSHLYQ6aP1GswP-qlsa2w](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ekD1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=(Bretas++skills&ots=clV-2_iCjL&sig=IA0OMvfXSHLYQ6aP1GswP-qlsa2w).

BRUSCHI, G. F. J., KAMPPFF, A. J. C., & CASARTELLI, A. O. (2023). Educação empreendedora em uma instituição de educação superior brasileira: caminhos para o seu desenvolvimento. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, 16(35), 17180. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v16i35.17180>. Acesso em: 03 nov.2024.

BULHÕES, Tatiana da Silva. "Evidências esmagadoras dos seus atos": fotografias e imprensa na construção da imagem pública da Ação Integralista Brasileira (1932-1937). 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFF-2_4d8719059e85e2dc1af00c697b10d54c. Acesso em: 07 jun.2024.

CABATO, R. (2024). Filipinas fecha acordos de segurança enquanto tensões aumentam com a China no mar. **Washington Post**. <https://www.washingtonpost.com/world/2024/03/09/philippines-south-china-sea-security/>. Acesso em: 06 abr.2025.

CAMELO OSÓRIO, Kamyla; CAETANO E SILVA, Cecília Augusta; DE CARVALHO GUIMARÃES, Jairo. Empreendedorismo no Sistema Educacional: Foco na Formação do Sujeito Autônomo. **Revista FSA**, v. 21, n. 3, 2024. Disponível em: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A26204828/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A176894062&crl=c&link_origin=scholar.google.com.br. Acesso em: 09 jun.2024.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>. Acesso em: 09 jun.2024.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; GOMES Júnior et al., 2023, A. B.; TEIXEIRA, M. B. M. O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal. **Cadernos EBAPE.BR**. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200043>. Acesso em: 10 jun.2024.

COLOMBO, M. G., & PIVA, E. (2020). Start-ups launched by recent STEM university graduates: The impact of university education on entrepreneurial entry. **Research Policy**, 49(6), 103993. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103993>. Acesso em: 14 jul.2024.

COOKE, FANG & SCHULER, RANDALL & VARMA, ARUP. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. **Human Resource Management Review**. 30. 100778.

10.1016/j.hrmr.2020.100778. Disponível em: DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100778. Acesso em: 14 jul.2024.

CORTEZ, P.A. & VEIGA, H.M.S. Intenção empreendedora na universidade. **Ciencias Psicológicas** 13 (1), 134-149, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1815>. Acesso em: 09 jun.2024.

COSTA, S., LIÑÁN, F., & FAYOLLE, A. (2024). An introduction to stimulating entrepreneurial activity in a European context: Reflections on programs, courses, and cases. In *Stimulating Entrepreneurial Activity in a European Context* (pp. 1-7). **Edward Elgar Publishing**. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781802200683.00007>. Acesso em: 24 ago.2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. Acesso em: 17 ago.2024.

Cui, J., Sun, J., & Bell, R. (2021). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. **The International Journal of Management Education**, 19(1), 100296. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S147281171830394X>. Acesso em: 17abr 2025.

DANYALGIL JR, R.G., PEREIRA, C.H.B., DE PAIVA JR, F.G. Entrepreneurial Competences of Directors that Work in Intensive Technology Companies. **Revista Gest@o.Org**, V. 18, Edição 2, 2020, p. 214-226 ISSN: 1679-1827 <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acesso em: 12 set.2024.

DAR, I. A., & MISHRA, M. (2021). Human capital and SMEs internationalization: Development and validation of a measurement scale. **Global Business Review**, 22(3), 718-734. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0972150918817390>. Acesso em: 12 set.2024.

DE SOUSA SILVA, Carla Patrícia; DE SA PEREIRA, Etnny Coelho; DE CARVALHO GUIMARÃES, Jairo. Educação empreendedora no ensino superior: uma análise sob a perspectiva dos estudantes de administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 15, n. 4, p. 82-100, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.51262>. Acesso em: 28 set.2024. DE SOUZA, Elmara Pereira. Educação em tempos de pandemia: desafios e possibilidades. *Cadernos de ciências sociais aplicadas*, p. 110-118, 2020. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/7127>. Acesso em: 28 set.2024.

DE SOUZA, G. H. S. de *et al.* Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 324-337, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3038-16>. Acesso em: 18 nov.2024.

DEWI, Lutfiana. The role of resilience in entrepreneurial success: a qualitative study of startup founders. 2024.024

ESCOBAR, Herton. 15 universidades públicas produzem 60% da ciência brasileira. **Jornal da USP**, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/politicas-cientificas/15-universidades-publicas-produzem-60-da-ciencia-brasileira>. Acesso em: 20 set.2024.

ETZKOWITZ, HENRY e ZHOU, CHUNYAN. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados** [online]. 2017, v. 31, n. 90, pp. 23-48. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>. ISSN 1806-9592. Acesso em: 12 jul.2024.

FAJARIKA, Dian, Fitri Trapsilawati, and Bertha Maya Sopha. "Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review." **International Journal of Engineering Business Management** 16 (2024): 18479790241258097. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/18479790241258097> . Acesso em: 15abr2025.

FAUSTINO, L. S. e S. (2024). **MÉTODO QUALITATIVO**: origem, conceitos e relevância nas Ciências Humanas. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9093>. Acesso em: 09 nov.2024.

FAYOLLE, A., LAMINE, W., MIAN, S., & PHAN, P. (2021). Effective models of science, technology and engineering entrepreneurship education: current and future research. **The Journal of Technology Transfer**, 46, 277-287. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09789-3>. Acesso em: 09 jun.2024.

FERRAZ, Janaynna de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Do espírito do capitalismo ao espírito empreendedor: a consolidação das ideias acerca da prática empreendedora numa abordagem histórico-materialista. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 105-117, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200246> . Acesso em: 09 jun.2024.

FERREIRA, Vânia Cristina et al. O impacto do ecossistema empreendedor na economia de países desenvolvidos e em desenvolvimento. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 2257-2281, 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1709>. Acesso em: 09 jun.2024.

FEUERSCHÜTTE, S. G., ALPERSTEDT, G. D., & GODOI, C. K. (2012). Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. **GESTÃO. Org**, 10(3), 509-536. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7842948>. Acesso em: 09 jun.2024.

FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, Porém Complementares. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul-set, 2000. <https://www.scielo.br/j/rae/a/FQBslRcyBFYT5QXvFR3TCVQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 set.2024.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, Abril/Junho 1999. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios> . Acesso em: 03 set.2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 03 set.2024.

FONSECA, F.; NASSIF, M. E.. Informação e empreendedorismo: estudos de caso com acadêmicos brasileiros e canadenses. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 4, p. 167–195, out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/42029>. Acesso em: 03 set.2024.

GARCIA, PEDRO. C, BARAC M. Promoting Employability in Higher Education: A Case Study on Boosting Entrepreneurship Skills. **Sustainability**. 2020; 12(10):4004. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12104004>. Acesso em: 03 jun.2024.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. reimpr. 6. ed. – **São Paulo: Atlas**, 2017. Acesso em: 05 jun.2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <http://biblioteca.isctem.ac.mz>. Acesso em: 05 jun.2024.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2019. Relatório executivo. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2019. Disponível em: <http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 05 jun.2024.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2020. Relatório Executivo. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/15iOq6-1BCIRmcX4wMEuUemZDtMM3gIHi/view>. Acesso em: 05 jun.2024.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun. 1995. Disponível

em:<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jun.2024.

GOMES, Jardiel de Moura; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; SILVA, Ítalo da. Educação Para O Empreendedorismo Na Transformação Digital: Integrando As Metodologias Ativas De Gamificação E Aprendizagem Baseada Em Problemas. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. e 1489, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n1-60-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1489>. Acesso em: 25 mar.2025.

GOMES, Jennifer Alves Rates. **Educação empreendedora nas instituições de ensino superior do município de Porto Velho**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6975695. Acesso em: 05 mar.2025.

GOMEZ, C. V. G. (2024). Teaching entrepreneurship in higher education: The application active based learning activities to environmental protection. **Thinking Skills and Creativity**, 52, 101502. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101502> . Acesso em: 15 fev.2025.

GUIMARÃES, J. C.; SANTOS, I. F. Educação empreendedora: a prática docente estimulando a mente do estudante. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 14, núm. 2, pp. 130-151, 2020. file:///c:/users/meu%20computador/desktop/empreendedorismo/educa%c3%87%c3%83o%20empreendedora_%20a%20pr%c3%81tica%20docente%20estimulando%20a%20mente%20do%20estudante.pdf. Acesso em: 15 jun.2024.

HALIM, S. K., HIDAYAT, D., ENI, Y., & FERNANDO, E. (2023). What is Entrepreneurial Fear of Failure?. **Binus Business Review**, 14(1), 73-84. Disponível em: <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8658>. Acesso em: 21 jul.2024.

HAMZAH, M. I., & OTHMAN, A. K. (2023). How do locus of control influence business and personal success? The mediating effects of entrepreneurial competency. **Frontiers in Psychology**, 13, 958911. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.958911/full>. Acesso em: 21 jul.2024

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3 ed. Saraiva: São Paulo, 2013.

HISRICH, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Empreendedorismo* (11ª ed.). AMGH Editora.

IDEAR. (2020). **Sou uma ideia a empreender** –Guia do Professor. Disponível em <https://idear.pucrs.br/>. Acesso em: 11 jul.2024

JESUS, S. M. S.; COSTA, A. S.; MENEZES, E. R.; RAMOS, T. M. Inovação, empreendedorismo e inclusão social: o caso inovador de uma Gelateria em Aracaju/SE. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.90-99, 2021. DOI:<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0008>. Acesso em: 03 ago.2024

JUNAID, S. M., MAHBOOB, U., NADEEM, N., IQBAL, N., KHUWAJA, A. M., & BANGASH, M. (2022). How To Teach'Listening For Learning'In A Clinical Context?. **Journal of Ayub Medical College Abbottabad-Pakistan**, 34(2). Disponível em:<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10259589&AN=157676951&h=b5eEGaUinzCu%2BtmRtol9S41j02x%2BbXUf6kMB531ng4OKqvA3JQ0Vb%2F3m1dtH3rK5NquU6jdwJGaP9S3ZZNBxSw%3D%3D&crl=c>. Acesso em: 03 ago.2024

Kujala, Irene, et al. "Action-based learning platform for entrepreneurship education–Case NÅA Business Center." **Entrepreneurship Education and Pedagogy** (2021). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/25151274211045913> . Acesso em: 15abr2025.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A., “**Metodologia Científica**”, Editora Atlas S.A., SP. 1991. Disponível em:<https://biblioteca.iftm.edu.br/acervo/detalhe/32999?guid=1657670400610&returnUrl=%2Fresultado%2Flistar%3Fguid%3D1657670400610%26quantidadePaginas%3D1%26codigoRegistro%3D32999%2332999&i=11>. Acesso em: 05 jun.2024

LAMAS , M. A. R. .; MATSINHE , C. E. . Educação para o empreendedorismo no ensino superior: estudo de caso da escola superior de hotelaria e turismo de Inhambane. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 2633–2654, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i4.1491. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1491>. Acesso em: 05 jun.2024

LE BOTERF, G. (2008). Des cursus professionnalisants ou par compétences à l'Université: enjeux, craintes et modalités. **Actualité de la formation permanente**, 209, 49-55. Disponível em: <http://guyleboterf-conseil.com/Approcheparcompetencesuniversites.pdf>. Acesso em: 10 ago.2024

LEI, J., HOCK, OY, & KARIM, AM (2021). Exploração da Educação para o Empreendedorismo e Modelo Inovador de Formação de Talentos: Nova Perspectiva Econômica. **Revista Internacional de Pesquisa Acadêmica em Negócios e Ciências Sociais**, 11(11), 1366 – 1382. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i11/11319>. Acesso em: 10 ago.2024.

LEWIS, T., & CARDON, M. S. (2020). The magnetic value of entrepreneurial passion for potential employees. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00193. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00193>. Acesso em: 10 jul.2024.

LIMA, L. G. DE, NASSIF, V. M. J., & GARÇON, M. M. (2020). The power of psychological capital: The strength of beliefs in entrepreneurial behavior. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 317-334. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>. Acesso em: 05 ago.2024.

LIMA, Licínio C. **Aprender para ganhar, conhecer para competir**: Sobre a subordinação da educação. Cortez Editora, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=n_VADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=lima+\(2017\)+&ots=UZJCoWF1Po&sig=pv8SviWYViX1aJH09HA6eRFG2vY](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=n_VADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=lima+(2017)+&ots=UZJCoWF1Po&sig=pv8SviWYViX1aJH09HA6eRFG2vY). Acesso em: 05 ago.2024.

LIZOTE, Suzete. A.; MIRANDA, Adriane. L.; SILVA, Samantha. G.; GOHN, Caroline. Competências Empreendedoras: Um Estudo com Discentes do Ensino Médio. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 3, p. 27-46, set./dez., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1103>. Acesso em: 05 ago.2024.

LOPES, João M.; GOMES, Sofia; TRANCOSO, Tiago. From Risk to Reward: understanding the influence of Generation Z and personality factors on sustainable entrepreneurial behaviour. *FIIB Business Review*, p. 23197145241271467, 2024. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/23197145241271467>.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, p. e023141-e023141, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 05 ago.2024.

MALINAO, C. W. M., & EBI, R. G. Business Management Competencies as a Driver of Small-Medium Enterprises' Survival during COVID19. 2021. *APCORE*, 216. Disponível em: https://www.apcore-inc.org/_files/ugd/59cab7_dee16785d9394da18c0e01891a8e2331.pdf#page=216. Acesso em: 03 jun.2024.

MAN, TW, LAU, T., & SNAPE, E. (2008). Competências empreendedoras e o desempenho de pequenas e médias empresas: Uma investigação através de uma estrutura de competitividade. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (3), 257-276. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>. Acesso em: 03 jun.2024.

MARCON, Déborah. L.; SILVEIRA, Amélia.; FRIZON, Jucélia. A. Intenção Empreendedora e a Influência das Teorias do Comportamento Planejado e dos

Valores Humanos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 178-204, jan/abr., 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i1.1150>. Acesso em: 05 jun.2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso. **São Paulo: Atlas**, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.aneel.gov.br/acervo/detalhe/187717>. Acesso em: 03 jun.2024.

MARTINS, Danielle Juliana; OLIVEIRA, Fabio Cristiano Souza; DE OLIVEIRA, LUCIA MARISY SOUZA RIBEIRO. O Empreendedorismo social na Academia HackTown: um relato de experiência num projeto de extensão inovador. **Revista Semiárido De Visu**, v. 12, n. 2, p. 997-1011, 2024. <https://semiaridodevisu.ifsertao-pe.edu.br/index.php/rsdv/article/view/472>. Acesso em: 08 jul.2024.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. Entrepreneurial Competencies Of The Ceo Of Technological Base Firm: A Case Of Managerial Success. **RAM – Revista De Administração Mackenzie** • Volume 8, n. 3, 2007, p. 50-76. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p50-76>. Acesso em: 05 maio.2024.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 47-69, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400003>. Acesso em: 05 maio.2024.

MENDES, R. M. E MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa** [online]. 2017, v. 47, n. 165, pp. 1044-1066. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053143988>. Acesso em: 05 jun.2024.

MENEZES, R. P., MARIANO, S. R. H., CUNHA, R. M. Entrepreneurship Education In The New High School: An Analysis Of State Curriculum Guidelines Documents. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro. V. 18. Edição Especial.2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v18iEspecial.58848>. Acesso em: 08 set.2024.

MIOČIĆ, Ivana, et al. *Positive Attitude towards Teaching in Higher Education*. Sveučilište u Rijeci, **Filozofski fakultet**, 2021. Disponível em: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:745043>. Acesso em: 06 jul.2024.

NASSIF, Vânia Mari Jorge; AMARAL, Derly Jardimdo; PRANDO, Rodrigo Augusto. A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento Das Práticas De Ensino Numa Universidade Brasileira.

Administração: Ensino e Pesquisa, v. 13, n. 3, p. 597-628, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5335/533556766001.pdf>. Acesso em: 03 jun.2024.

NCUBE, Thandukwazi Richman; MATLALA, Mpubane Emanuel. Entrepreneurship Competencies And Entrepreneurial Intention Among South African Students: The Role Of Entrepreneurship Education. **Journal of Economic and Social Development (JESD)–Resilient Society**, v. 12, n. 1, 2025. Acesso em: 05 abr.2025.

NECK, Heidi M.; GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G. *Teaching entrepreneurship: a practice-based approach*. 3. ed. Cheltenham: **Edward Elgar Publishing**, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=OMMpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=NECK,+Heidi+M.%3B+GREENE,+Patricia+G.%3B+BRUSH,+Candida+G.+Teaching+entrepreneurship:+a+practice-based+approach.+3.+ed.+Cheltenham:+Edward+Elgar+Publishing,+2021.&ots=X0CohZci5Z&sig=sUQmps4-9ZbnVkYtgh_U9zsZj3Y. Acesso em: 10 mai 2025

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. **Empreender com competência**. Recife: UFPE, 2015. Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/view/155/153/436>. Acesso em: 05 maio.2024.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4402713>. Acesso em: 05 maio.2024.

RELENTE, A. R. R., & CAPISTRANO, E. P. S. (2025). Innovation self-efficacy, theory of planned behavior, and entrepreneurial intentions: The perspective of young Filipinos. **Asia Pacific Management Review**, 30(3), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100350>. Acesso em: 07 abr.2025.

RIBEIRO, Paulo Silvino. "O papel do Estado como agente econômico contra a mão invisível do mercado"; Brasil Escola.2024. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-papel-estado-como-agente-economico-contra-mao-invisivel-mercado.htm>. Acesso em: 12 out.2024.

ROSCA, Eugenia; AGARWALB, Nivedita; BREM, Alexander. Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 157, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>. Acesso em: 12 ago.2024.

SALO, Sanna Joensuu; PELTONEN, Kati; HÄMÄLÄINEN, Ninna. The importance of HEI managerial practices in teachers' competence in implementing entrepreneurship education: Evidence from Finland. **The International Journal of Management Education**. Volume 21, Issue 2, 2023, 100767, ISSN 1472-8117. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100767>. Acesso em: 02 out.2024.

SALUME, Paula Karina et al. Estímulo Ao Empreendedorismo No Ensino Superior Sob a Perspectiva Dos Discentes. **Revista de Administração FACES Journal**, 2021. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8403>. Acesso em: 07 set.2024.

SANCHES-CANEVESI, F. C., SCHMIDT, C. M., YAEGASHI, S. F. R., & STOCKER, F. (2020). Educação Empreendedora: Análise Dos Atores Empreendedores No Ensino Superior. **South American Development Society Journal**, 6(17), 374-374. Disponível em: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v6i17p374-391>. Acesso em: 09 ago.2024.

SCHAEFER, R. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: O desenvolvimento da mentalidade e do comportamento empreendedores por meio da educação empreendedora**. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria-RS, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16023/TES_PPGADMINISTRACA_O_2018_SCHAEFER_RICARDO.pdf . Acesso em: 12 ago.2024.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Desafios contemporâneos da educação empreendedora: novas práticas pedagógicas e novos papéis de alunos e docentes. **Revista Da Micro E Pequena Empresa (RMPE)** Vol. 14, Nº 3, Set-Dez 2020, 134 de 149. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p134149>. Acesso em: 05 jun.2024.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Ítalo Fernando. Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 60-81, 2016. Disponível em: DOI:10.12712/rpca.v10i3.816. Acesso em: 05 jun.2024.

SCHUMPETER, J.A. Economic Development and Entrepreneurship. Capítulo II -**The Theory of Economic Development**. 1934. Disponível em: <https://www.panarchy.org/schumpeter/development.html>. Acesso em: 05 jun.2024.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos Negócios: Empreendedorismo na geração de empregos. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-na-geracao-de-empregos,438da233e02f4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 jun.2024.

SEIKKULA-LEINO, J., JÓNSDÓTTIR, S. R., HÅKANSSON-LINDQVIST, M., WESTERBERG, M., & ERIKSSON-BERGSTRÖM, S. (2021). Responding to global challenges through education: Entrepreneurial, sustainable, and pro-environmental education in nordic teacher education curricula. *Sustainability*, 13(22), 12808. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12808>. Acesso em: 03 out.2024.

SHABBIR, MS, & PALLARES-VENEGAS, E. (2024). Influências de habilidades de empreendedorismo e universidades na promoção de intenções empreendedoras de estudantes; papel mediador de jogos de simulação de negócios. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, (ahead-of-print).Disponível em: <https://doi.org/10.1108/OTH-10-2022-0062>. Acesso em: 05 jun.2024.

SHAHZAD, M., QU, Y., ZAFAR, A. U., & APPOLLONI, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation?. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206-4222. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2865>. Acesso em: 05 jun.2024.

SHANE, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2000.2791611>. Acesso em: 05 jun.2024.

SHANE, S., & NICOLAOU, N. (2015). Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of business venturing*, 30(3), 407-419. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.04.001>. Acesso em: 05 jun.2024.

SILVA, C. P. S; PEREIRA, E. C. S; GUIMARÃES, J. C.; Educação Empreendedora No Ensino Superior: Uma Análise Sob A Perspectiva Dos Estudantes De Administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 15, n. 14, out-dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.51262>. Acesso em: 08 set.2024.

SILVEIRA, G. A. **Análise Das Competências Empreendedoras Dos Alunos Do Terceiro Ano Do Curso Técnico Em Administração Integrado Ao Ensino Médio Do Ifmg - Campus Bambuí.** 2021. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFEl_8d595a4a3b182e827e8943ccc586ec8c. Acesso em: 08 set.2024. Acesso em: 08 set.2024.

SOARES, T. P., Luz, C. B. S., JUNG, H. S., & FOSSATTI, P. 2021. EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA EDUCAÇÃO BÁSICA. *Imagens Da Educação*, 11(4), 191-212. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/imagenseduc.v11i4.54471>. Acesso em: 18 nov.2024.

SOUZA, Maíle Alves Moraes de; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências Empreendedoras em Franquias: Estudo de Multicasos em Sergipe. *Revista*

REGEPE de Empreendedorismo e Pequenas Empresas, São Paulo, SP, v. 2, pág. 3–31, 2013. DOI: 10.14211/regepe.v2i2.59. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/59>. Acesso em: 18 nov.2024.

TANVEER, Muhammad; ALI, Haider; HAQ, Ikram UI. Educational entrepreneurship policy challenges and recommendations for Pakistani universities. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 1-15, 2021. https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Awan-7/publication/350485004_Educational_Entrepreneurship_Policy_Challenges_And_Recommendations_For_Pakistani_Universities/links/6062b56b458515e8347d9936/Educational-Entrepreneurship-Policy-Challenges-And-Recommendations-For-Pakistani-Universities.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

TÉBAR, Lorenzo. O perfil do professor mediador: pedagogia da mediação. **Editora Senac**, São Paulo, 2023. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mq66EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=.+Portanto,+%C3%A9+imperativo+que+os+educadores+orientem+os+alunos+em+dire%C3%A7%C3%A3o+a+um+crescimento+pessoal+transformador,+promovendo+mudan%C3%A7as+significativas+em+atitudes+e+valores+&ots=gLcpU89TLg&sig=DCU-ndZzWtdVyp1_qgpcc307ru0. Acesso em: 07 abr.2025.

TITTEL, Alexander; TERZIDIS, Orestis. Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. **Entrepreneurship Education**, v. 3, n. 1, p. 1-35, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>. Acesso em: 07 abr.2025.

TOLEDO, Carlos Magno; MACIEL, Maria Delourdes. Educação empreendedora e as competências do professor de ciências. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 5, p. e453219-e453219, 2023. <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3219>. Acesso 17 abr 2025

TREANOR, L., NOKE, H., MARLOW, S., & MOSEY, S. (2021). Desenvolvendo competências empreendedoras em pesquisadores de biotecnologia em início de carreira para dar suporte a resultados de carreira empreendedora de longo prazo. **Previsão Tecnológica e Mudança Social**, 164, 120031. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120031>. Acesso em: 07 abr.2025.

TRINDADE, Rui. **Autonomia, flexibilidade e gestão curricular**: relatos de práticas. Leya, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gr2GDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=\(Trindade,2019\)&ots=ZgM_y2IEgV&sig=vWD2WiwqMVmw2ZhQVe0i-rAuyf0](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gr2GDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=(Trindade,2019)&ots=ZgM_y2IEgV&sig=vWD2WiwqMVmw2ZhQVe0i-rAuyf0). Acesso em: 07 abr.2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Administração. Projeto Pedagógico Do Curso De Bacharelado Em Administração – PPC. Disponível em: <https://ufrr.br/administracao/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. BITERR – Projeto da UFRR leva o primeiro lugar em prêmio de inovação e tecnologia. Disponível em: <https://ufrr.br/noticias/biterr-projeto-da-ufrr-leva-o-primeiro-lugar-em-premio-de-inovacao-e-tecnologia/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Disponível em: <https://ufrr.br/proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

VENKATARAMAN, S. (2019). The distinctive domain of entrepreneurship research. In: **Seminal ideas for the next twenty-five years of advances** (pp. 5-20). Emerald Publishing Limited. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1074-754020190000021009/full/html>. Acesso em: 07 set.2024.

VISWANATH, P.; ANNAPALLY, S. R.; KUMAR, A. Social entrepreneurial opportunity recognition among higher education students: scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 339–363, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2023-0051>. Acesso em: 6 maio 2025.

WERLANG, N. B.; SILVA, G. H.; HISTER, C. Orientação empreendedora e desempenho: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito do noroeste gaúcho e oeste catarinense. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 3, n. 1, p. 38-57, 2018. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19843372&AN=138407895&h=NH524woI0qobdcfaVtSXu9jaizpjH%2BOICd%2Fg3d3YaXUjrjLAZTQLYkM4fc8p9toyhOopue%2B%2B6h4Ofk7mJErA4g%3D%3D&crl=c>. Acesso em: 07 set.2024.

YI, G. (2021). Das intenções empreendedoras verdes aos comportamentos empreendedores verdes: O papel do apoio empreendedor universitário e do apoio institucional externo. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 17 (2), 963–979. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00649-y>. Acesso em: 07 set.2024.

YILDIRIM, N., ÇAKIR, Ö., & AŞKUN, OB (2016). Pronto para ousar? Um estudo de caso sobre as intenções empreendedoras de estudantes de negócios e engenharia na Turquia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 229, 277-288. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310734>. Acesso em: 08 ago.2024.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4ª ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2010. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf. Acesso em: 07 set.2024.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 3, p. 1-22, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742854002.pdf>. Acesso em: 07 set.2024.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos Ebape. BR, v. 9, p. 564-585, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/XTsRzQpDW9pbRnmQPrqGkYM/?lang=pt..> Acesso em: 07 set.2024.

APÊNDICE A – Mapa de Codificação

Áreas de competências e definições dos comportamentos

| Cod. | Dimensão da competência | Definições |
|------|---|---|
| 10 | Oportunidade | |
| 101 | Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias | Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais. |
| 102 | Avaliar os espaços de mercado não atendidos | Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência |
| 103 | Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing | Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades. |
| 104 | Identificar sinergia com parceiros | Identificar otimização de esforços com parceiros. |
| 11 | Relacionamento | |

| | | |
|------|--|---|
| 111 | Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i> | Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, parceiros, colaboradores internos e acionistas. |
| 112 | Utilizar-se dos relacionamentos | |
| 1121 | Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i> . | Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades. |
| 1122 | Negociar com os parceiros de negócios. | Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede. |
| 1123 | Recorrer às relações pessoais. | Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional. |
| 113 | Colaboração | Capacidade de colaborar cedendo e buscando. Ouvindo e falando, se doando em prol da coletividade. |
| 1131 | Confiança | Disposição para estabelecer uma relação baseada na confiança. |
| 114 | Compartilhar visão, valores, princípios e objetivos. | |
| 12 | Competências Conceituais | |
| 121 | Raciocinar de forma criativa | |
| 1211 | Pensar intuitivamente | Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva. |
| 1212 | Ver por um ângulo diferente | Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções. |
| 122 | Inovar | Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias. |
| 123 | Lidar com o risco | |
| 1231 | Avaliar riscos | Avaliar situações duvidosas. |
| 1232 | Assumir riscos | Tomar decisão em situação de incerteza. |
| 124 | Ter vocação | Demonstrar talento empreendedor. |
| 125 | Ter autonomia | Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole. |
| 126 | Ter sensibilidade e vontade de aprender | Teorizar a prática cotidiana. |
| 13 | Competências Administrativas | |
| 131 | Planejar | Elaborar ordenadamente as ações futuras |
| 132 | Organizar | |
| 1321 | Alocar recursos eficientemente | Distribuir os recursos de forma racional e criativa. |

| | | |
|-------|---|--|
| 1322 | Utilizar recursos e capacidades que geram resultados | Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis. |
| 1323 | Atender de pronto ao cliente | Diligência na satisfação de necessidades do cliente. |
| 1324 | Ser ágil na tomada de decisão | Tomar decisões rápidas e criativas. |
| 133 | Liderar | |
| 1331 | Ter liderança sobre a equipe | Conduzir os colaboradores internos. |
| 1332 | Gerenciar conflitos entre os empregados | Alinhar interesses funcionais antagônicos. |
| 1333 | Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão | Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos. |
| 1334 | Motivar a equipe | Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos. |
| 1335 | Delegar tarefas | Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados. |
| 134 | Controlar | Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desvios. |
| 135 | Atuar mercadologicamente. | |
| 1351 | Comunicar-se eficazmente interna e Externamente. | Transmitir mensagens curtas e informativas. |
| 13511 | Transparência na comunicação | |
| 1352 | Expor-se com habilidade junto à mídia | Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro. |
| 1353 | Vender eficazmente | Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços. |
| 1354 | Atribuir valor ao seu produto/negócio | Avaliar os atributos do produto de forma eficiente. |
| 14 | Competências Estratégicas | |
| 141 | Planejar estrategicamente | |
| 1411 | Ter visão abrangente | Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo. |
| 1412 | Estabelecer e avaliar objetivos | Estabelecer objetivos realistas e viáveis. |
| 1413 | Ter intencionalidade para a ação | Predisposição para atuação empreendedora. |
| 142 | Posicionar o produto/negócio no mercado | |
| 1421 | Definir e avaliar posicionamento | Identificar e avaliar a posição competitiva da |
| | | imagem de marca junto ao público-alvo. |
| 1422 | Estabelecer o posicionamento | Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas. |

| | | |
|-----------|---|--|
| 1423 | Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características | Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais. |
| 1424 | Ter agressividade competitiva. | Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais. |
| 1431 | Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos | Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado. |
| 1432 | Executar metas estabelecidas | Capacidade de implementar ações programadas e não programadas em função das metas. |
| 1433 | Utilizar táticas | Usar táticas frente a clientes e concorrentes. |
| 1434 | Orçar a implementação da estratégia | Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia. |
| 1435 | Controlar os resultados das estratégias | Monitorar os resultados da implementação da estratégia. |
| 15 | Competências de Comprometimento | |
| 151 | Comprometimento com o negócio | |
| 1511 | Manter o comprometimento em relação ao negócio | Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise. |
| 1512 | Comprometer-se com os objetivos de longo prazo | Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo. |
| 1513 | Dedicar-se ao trabalho | Trabalhar arduamente pela empresa. |
| 1514 | Comprometer-se com a equipe | Ser responsável pela atuação dos empregados. |
| 152 | Comprometimento pessoal | |
| 1521 | Comprometer-se com suas crenças e Valores | Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais. |
| 1522 | Comprometer-se com objetivos pessoais | Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal. |
| 1523 | Recomeçar após fracassos | Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso. |
| 16 | Competências de Equilíbrio trabalho e vida pessoal | |
| 161 | Dar vazão ao estresse | Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa. |
| 162 | Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho | Compreender a rotina das atividades de forma bem-humorada e como sendo um jogo desafiante. |

Fonte: Mello, Leão e Paiva Júnior, 2006.

APÊNDICE B - Protocolo de Pesquisa

| Cobertura temática | Objetivo Principal | Categorias Analíticas | Questões |
|--|--|--|--|
| <p>Como a Universidade Federal de Roraima (UFRR) contribui para o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos, com foco no curso de Administração. São considerados aspectos pedagógicos, metodológicos e institucionais que influenciam a formação de futuros empreendedores.</p> | <p>Analisar como a educação para o empreendedorismo é promovida no curso de Administração da UFRR, identificando as competências empreendedoras desenvolvidas, os métodos de ensino utilizados e a contribuição das universidades para a formação de futuros empreendedores.</p> | <p>Competências de Oportunidade:</p> <p>Identificação de Oportunidades;</p> <p>Exploração de Oportunidades;</p> | <p>1. Quais estratégias você utiliza ou sugere para fomentar a Identificação de Oportunidades?</p> <p>2. Quais metodologias ou ferramentas são utilizadas para ensinar os alunos a explorar oportunidades?</p> |
| | | <p>Competências de Relacionamento:</p> <p>Construção de Redes (Networking);</p> <p>Gestão de Conflitos e Negociações;</p> | <p>3. Como são desenvolvidas nos alunos as competências para construir redes de contatos profissionais?</p> <p>4. Como são trabalhadas as competências de negociação e resolução de conflitos?</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | |
| | | <p>Competências Conceituais:</p> <p>Criatividade e Inovação;</p> <p>Conexão Teoria-Prática;</p> | <p>5. Como o curso aborda o desenvolvimento de competências conceituais, como criatividade, inovação e resolução de problemas complexos?</p> <p>6. Você acredita que o ensino atual proporciona a base teórica suficiente para conectar conceitos acadêmicos com práticas do mercado?</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>Competências Administrativas:</p> <p>Planejamento;</p> <p>Organização;</p> | <p>7. Como é abordada a importância do planejamento e da organização no contexto empreendedor?</p> |
| | | <p>Competências Estratégicas:</p> <p>Tomada de Decisão;</p> <p>Gestão de Recursos;</p> | <p>8. Quais práticas pedagógicas são empregadas para desenvolver habilidades de planejamento, organização e tomada de decisão estratégica nos alunos?</p> <p>9. O curso oferece atividades práticas para gestão de recursos financeiros, humanos ou materiais?</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>Competência de Comprometimento:</p> <p>Comprometimento com metas e recursos.</p> | <p>10. Como o curso aborda o comprometimento com metas e prazos?</p> |
| | | <p>Competência de Equilíbrio entre trabalho de vida pessoal:</p> <p>Comprometimento com o Trabalho;</p> <p>Comprometimento com a Vida Pessoal;</p> | <p>11. Como é abordado o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Há atividades que integrem essas dimensões?</p> <p>12. O tema do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é abordado durante o curso?</p> |