PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ED DE ALMEIDA CARLOS

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDER COM SUCESSO: UM ESTUDO NO SETOR BRASILEIRO DE SERVIÇOS

.

SÃO PAULO
2016

Ed de Almeida Carlos

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDER COM SUCESSO: UM ESTUDO NO SETOR BRASILEIRO DE SERVIÇOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo.

São Paulo
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: CARLOS, Ed de Almeida

Título: Desenvolvimento de competências para empreender com sucesso: um estudo no setor brasileiro de serviços.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A Deus, fonte de força e inspiração; ao meu pai (*in memorian*), que com seus erros e acertos, me trouxe até esse estágio de formação; à minha mãe, companheira de uma vida inteira, nas horas boas e também nas difíceis; à minha querida esposa Eloiza, pelo apoio, parceria e compreensão, especialmente durante o período do mestrado; à minha irmã Eveline e ao meu sobrinho Enzo, que dão leveza e alegria aos meus dias e a todos os amigos, que sempre se fazem presentes tanto nos bons quanto nos maus momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao professor Cesar Akira Yokomizo, pela orientação instigante e desafiadora, que foi decisiva no aprimoramento do trabalho acadêmico aqui apresentado.

A todos os professores das disciplinas do MPGN – Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA, com menção especial aos professores Flavia Ghisi, Marcelo Treff e Rodolfo Olivo, pelas inestimáveis contribuições dadas durante a concepção deste trabalho de pesquisa.

Aos colegas da Turma I do MPGN, que foram companheiros nas horas de risos e congraçamento, mas também nas horas em que a dúvida e o desânimo bateram à porta.

Um especial agradecimento aos que contribuíram diretamente na fase de pesquisa de campo desse trabalho: Fábio Loli, colega do MPGN; Joyce Souza, assistente de pesquisa do meu orientador, que auxiliou grandemente esse trabalho, tanto na aplicação do questionário, quanto na compilação de dados e à FIA pelo apoio oferecido, personificado na figura da Claudia Ivonciac.

Ao amigo Pablo Padilha, que além de companheiro no MPGN, foi um parceiro e incentivador nos meus primeiros trabalhos acadêmicos e atuou pessoalmente na aplicação de questionários de pesquisa junto a alguns de seus alunos de Graduação.

Aos respondentes do questionário de pesquisa, por terem dedicado parte de seu tempo para compartilhar suas experiências e opiniões, auxiliando na elaboração dessa pesquisa e a todos que leram as versões preliminares desse trabalho, contribuindo com sugestões para a melhoria e aprimoramento dessa versão final, meu mais sincero agradecimento por essa imensurável ajuda.

À J. Malucelli e Travelers, nas figuras de Ricardo Trunci e Leonardo Semenovitch, pela compreensão quando de minhas ausências para comparecer às aulas do MPGN, bem como para a compatibilização das agendas de compromissos corporativos e acadêmicos.

Por fim, aos meus familiares e amigos, por terem me apoiado e compreendido minha presença cada vez menos constante em eventos festivos, durante os dois anos de dedicação ao MPGN.

“O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer o mesmo erro duas vezes. ”

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

Este estudo objetiva identificar quais são as competências mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços e como desenvolvê-las. Como fundamentação teórica, apresenta um levantamento sobre os conceitos de empreendedorismo, competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora. A metodologia apresenta uma abordagem quantitativa, de enfoque exploratório-descritivo, com uso de testes não-paramétricos para a análise dos 278 questionários válidos (público: empregados e executivos do setor de serviços, empreendedores e alunos de graduação de Administração de Empresas). Foi possível identificar que todas as competências empreendedoras foram consideradas importantes para empreender com sucesso e que há algumas competências consideradas mais possuídas e mais praticadas. Quanto aos aspectos ligados à aprendizagem empreendedora, a abordagem prática e exemplificada por parte do emissor do conhecimento foi considerado o mais importante. Os dados demográficos de Gênero, Faixa Etária, Ocupação e Grau de instrução dos respondentes permitiram a identificação de diferenças interessantes quanto a importância, posse, prática e *gaps* das competências empreendedoras entre os grupos. Embora não seja possível a total generalização dos resultados, sinaliza-se ser possível desenvolver competências empreendedoras de maneira mais direcionada (ex.: desenvolvimento de competências de liderança para universitárias).

Palavras-chave: Empreendedorismo, competências empreendedoras, processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

ABSTRACT

This study aims to identify what are the most important and more practiced skills to undertake successfully the Brazilian sector of services and how to develop them. As a theoretical basis, presents a survey of the concepts of entrepreneurship, entrepreneurial skills and entrepreneurial learning. The methodology presents a quantitative approach, exploratory and descriptive focus, using non-parametric tests for the analysis of 278 valid questionnaires (public: employees and executives of the service sector, entrepreneurs and graduate students of Business Administration). It was possible to identify all the entrepreneurial skills were considered important to undertake successfully and that there are some skills considered more possessed and more practiced. As for the aspects related to entrepreneurial learning, practical approach and exemplified by the issuer of knowledge was considered the most important. The demographics of Gender, Age Group, Occupation and Level of education of the respondents allowed the identification of interesting differences in importance, possession, practice and gaps of entrepreneurial skills among the groups. although it is not possible to generalize the results, there are signals to be possible to develop entrepreneurial skills in a more direct way (e.g.: development of leadership skills for university women).

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial skills, educational and entrepreneurial learning process.

LISTA DE SIGLAS

EAD – Ensino à distância

EMPRETEC – Seminário de capacitação de empreendedores, promovido pelo SEBRAE

ETEC – Escola Técnica

FATEC – Faculdade de Tecnologia

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

MEI – Microempreendedor Individual

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de transmissão de conhecimento 24

Figura 2. Um modelo experimental de educação empreendedora 31

Figura 3. Modelo de aprendizagem empreendedora aprimorado 35

Figura 4. O papel da aprendizagem na ação e o desenvolvimento de competências 36

Figura 5. Características do processo de ensino/aprendizagem empreendedora 38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo..... 10

Quadro 2. Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição..... 17

Quadro 3. Definições do conceito de competência ao longo do tempo..... 19

Quadro 4. Competências empreendedoras..... 23

Quadro 5. Atuação do Emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora..... 28

Quadro 6. Atuação do Receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora..... 32

Quadro 7. Principais aspectos da relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.....39

Quadro 8. Aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre eles no processo de aprendizagem empreendedora, vinculador às competências empreendedoras em estudo.....40

Quadro 9. Tipos de alcance da pesquisa quantitativa.....46

Quadro 10. Definições ou constructos, fonte, unidade de análise, escala e hipóteses deste estudo.....47

Quadro 11. Códigos das competências empreendedoras para uso no SPSS.....58

Quadro 12. Códigos dos aspectos relacionados ao emissor do conhecimento (professor, por exemplo) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS.....59

Quadro 13. Códigos dos aspectos relacionados ao receptor do conhecimento (estudantes empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS.....59

Quadro 14. Códigos dos aspectos relacionados à relação (canais, modelos de ensino / aprendizagem) entre o emissor (professor, por exemplo) e o receptor do conhecimento (empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS.....60

Quadro 15. Percepção dos respondentes quanto à posse de competências empreendedoras para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços 62

Quadro 16. Percepção dos respondentes quanto à prática de competências empreendedoras para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços 63

Quadro 17. Quadro resumo da análise fatorial para importância, posse e prática das competências empreendedoras.....67

Quadro 18. Quadro Comparativo – total da amostra e por gênero.....79

Quadro 19. Quadro Comparativo – total da amostra e por faixa etária.....101

Quadro 20. Quadro Comparativo – total da amostra e por ocupação..... 124

Quadro 21. Quadro Comparativo – total da amostra e por grau de instrução.....141

Quadro 22. Quadro resumo dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora..... 168

Quadro 23. Quadro resumo das hipóteses testadas nesta pesquisa..... 168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Taxas de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos em % da população brasileira de 18 a 64 anos..... 12

Tabela 2. Distribuição dos empreendedores iniciais pelas características dos empreendimentos. 15

Tabela 3. Frequência de gênero dos respondentes..... 56

Tabela 4. Frequência de faixa etária dos respondentes..... 56

Tabela 5. Frequência de ocupação dos respondentes..... 57

Tabela 6. Frequência de grau de instrução dos respondentes.....57

Tabela 7. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – amostra total 61

Tabela 8. Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras..... 61

Tabela 9. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – amostra total.....64

Tabela 10. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – amostra total.....65

Tabela 11. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – amostra total.....65

Tabela 12. Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras..... 66

Tabela 13. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino. 69

Tabela 14. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Gênero Feminino.....69

Tabela 15. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino.....70

Tabela 16. Tabela 16 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino.....70

Tabela 17. Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras – Gênero Feminino.....71

Tabela 18. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Gênero Feminino..... 71

Tabela 19. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino.....73

Tabela 20. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Gênero Masculino..... 73

Tabela 21. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino.....74

Tabela 22. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino.....74

Tabela 23. Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras – Gênero Masculino..... 75

Tabela 24. Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Gênero Masculino 75

Tabela 25. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre os Gêneros Feminino e Masculino..... 77

Tabela 26. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer 81

Tabela 27. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer 81

Tabela 28. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer 82

Tabela 29. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer 83

Tabela 30. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Baby Boomer 83

Tabela 31. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer 84

Tabela 32. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e X..... 85

Tabela 33. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e Y 86

Tabela 34. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e Z 86

Tabela 35. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X 87

Tabela 36. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X 88

Tabela 37. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X 88

Tabela 38. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X 89

Tabela 39. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração X 89

Tabela 40. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X 90

Tabela 41. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: X e Y 91

Tabela 42. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: X e Z 92

Tabela 43. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y.....93

Tabela 44. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y..... 93

Tabela 45. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y 94

Tabela 46. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y 94

Tabela 47. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração Y 95

Tabela 48. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y 95

Tabela 49. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Y e Z 97

Tabela 50. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z..... 97

Tabela 51. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z.....98

Tabela 52. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z.....98

Tabela 53. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z..... 99

Tabela 54. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração Z 99

Tabela 55. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z..... 100

Tabela 56. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação 104

Tabela 57. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação..... 104

Tabela 58. Tabela 58 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação.....105

Tabela 59. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação 105

Tabela 60. Diferenciação de importância, posse e prática de competências – Ocupação – Aluno de Graduação 106

Tabela 61. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação..... 106

Tabela 62. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência.....107

Tabela 63. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de graduação e o grupo de Empregado Média e Alta Gerência.....108

Tabela 64. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de graduação e o grupo de Empreendedor..... 109

Tabela 65. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência 110

Tabela 66. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência 110

Tabela 67. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência.....111

Tabela 68. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência..... 111

Tabela 69. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência 112

Tabela 70. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência 112

Tabela 71. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empregado Média e Alta Gerência.....113

Tabela 72. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empreendedor 114

Tabela 73. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência..... 115

Tabela 74. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência.....115

Tabela 75. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência 116

Tabela 76. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência..... 116

Tabela 77. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência..... 117

Tabela 78. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência..... 117

Tabela 79. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Média e Alta Gerência e o grupo de Empreendedor 118

Tabela 80. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor 119

Tabela 81. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor 120

Tabela 82. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor 120

Tabela 83. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor 121

Tabela 84. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação – Empreendedor 121

Tabela 85. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor 122

Tabela 86. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação 127

Tabela 87. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação 127

Tabela 88. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação 128

Tabela 89. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de graduação 129

Tabela 90. Diferenciação de importância, posse e prática de competências – Grau de Instrução – Aluno de graduação 129

Tabela 91. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução – Aluno de Graduação 130

Tabela 92. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Graduado 131

Tabela 93. Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Pós-graduado 132

Tabela 94. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Graduado 133

Tabela 95. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Grau de instrução – Graduado 133

Tabela 96. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Graduado 134

Tabela 97. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Graduado 134

Tabela 98. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Grau de instrução – Graduado 135

Tabela 99. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução – Graduado 135

Tabela 100. Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado 137

Tabela 101. Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado 137

Tabela 102. Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado 138

Tabela 103. Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado 138

Tabela 104. Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Grau de instrução – Pós-graduado 139

Tabela 105. Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado 139

Tabela 106. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 144

Tabela 107. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 144

Tabela 108. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 145

Tabela 109. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 145

Tabela 110. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 145

Tabela 111. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 146

Tabela 112. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 146

Tabela 113. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 146

Tabela 114. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) 146

Tabela 115. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 147

Tabela 116. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 147

Tabela 117. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 147

Tabela 118. Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) 147

Tabela 119. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 148

Tabela 120. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 148

Tabela 121. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 148

Tabela 122. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 148

Tabela 123. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 149

Tabela 124. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 149

Tabela 125. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) 149

Tabela 126. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 150

Tabela 127. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 150

Tabela 128. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 150

Tabela 129. Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)... 151

Tabela 130. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 152

Tabela 131. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 152

Tabela 132. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 153

Tabela 133. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 153

Tabela 134. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 153

Tabela 135. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 153

Tabela 136. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 154

Tabela 137. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 154

Tabela 138. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) 154

Tabela 139. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 154

Tabela 140. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 155

Tabela 141. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 155

Tabela 142. Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) 155

Tabela 143. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 155

Tabela 144. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 156

Tabela 145. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 156

Tabela 146. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 156

Tabela 147. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 156

Tabela 148. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 157

Tabela 149. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) 157

Tabela 150. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 157

Tabela 151. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 157

Tabela 152. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 158

Tabela 153. Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) ...158

Tabela 154. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 159

Tabela 155. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora 159

Tabela 156. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 160

Tabela 157. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 160

Tabela 158. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 160

Tabela 159. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 161

Tabela 160. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 161

Tabela 161. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 161

Tabela 162. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) 162

Tabela 163. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 162

Tabela 164. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 162

Tabela 165. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 163

Tabela 166. Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) 163

Tabela 167. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade) 163

Tabela 168. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento) 164

Tabela 169. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos) 164

Tabela 170. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização) 164

Tabela 171. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) 165

Tabela 172. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) 165

Tabela 173. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação) ...165

Tabela 174. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança) 166

Tabela 175. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor) 166

Tabela 176. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) 166

Tabela 177. Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) 167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução da atividade empreendedora segundo a oportunidade como percentual da Taxa de Empreendedores Iniciais – Brasil – 2002 a 2014..... 13

Sumário

1. Introdução ... 1
1.1 Objetivos ... 5
1.2 Organização do trabalho ... 5
2. Revisão da Literatura ... 8
2.1. Empreendedorismo ... 8
2.1.1. O empreendedorismo no Brasil ... **11**
2.2. Competências Empreendedoras ... 16
2.3. Ensino e aprendizagem empreendedora ... 24
2.3.1. O emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora ... 25
2.3.2. O receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora ... 28
2.3.3. A relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora ... 32
3. Procedimentos Metodológicos ... 44
3.1. Tipo de pesquisa ... 45
3.2. Procedimentos da Pesquisa ... 46
4. **Resultados e análises** ... 55
4.1 Perfil da amostra ... 55
4.2. Apresentação dos resultados e análise sobre competências empreendedoras ... 60
4.2.1. Amostra total ... 60
4.2.2. Análise por gênero ... 68
4.2.3. Análise por faixa etária ... 81
4.2.4. Análise por ocupação ... 103
4.2.5. Análise por grau de instrução ... 127
4.3. Análise sobre os aspectos ligados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora 143
4.3.1. Aspectos relacionados ao Emissor ... 144
4.3.2. Aspectos relacionados ao Receptor ... 151
4.3.3. Aspectos relacionados à relação entre Emissor e Receptor ... 159
5. Considerações Finais ... 171
Referências ... 177
Apêndices ... 186

1. Introdução

É bem aceita a ideia de que o empreendedorismo contribui significativamente para o avanço da economia, especialmente no que se refere ao crescimento econômico por meio de sua relação com a geração de emprego e renda, sendo essas algumas das maiores contribuições que os empreendedores dão ao desenvolvimento econômico de um país (MENDES, 2015; SCHERMA, 2014).

Em consonância com esta ideia, os empreendedores estão cada vez mais atrelados a papéis econômicos e sociais relevantes no atual cenário brasileiro, tais como: a oferta de emprego, a introdução de inovações, o fomento ao crescimento econômico, a propulsão da mudança por meio da assunção de riscos no mundo dos negócios, o aproveitamento efetivo de oportunidades de mercado, o surgimento de uma oferta mais estruturada de capitais de risco para financiamento a novos negócios, entre outros, posicionando-se, assim, como uma das forças vitais para o progresso da economia (CAETANO, 2014).

Em termos mundiais, um em cada cinco habitantes com idade entre 15 e 24 anos está desempregado: são 88 milhões de pessoas – 40% do total dos que buscam um emprego, sendo esse quadro compatível com a realidade brasileira. Para a mudança de tal situação, uma das alternativas é o aumento do número de empresas, que transforma jovens (e outros cidadãos) em empresários capazes de criar negócios de sucesso e, ao empreender com sucesso, esses cidadãos deixam de figurar nas estatísticas do desemprego, abrem postos de trabalho e ampliam as oportunidades das gerações futuras (MATOS; SOUZA; HARIZ, 2015).

A importância do empreendedorismo no Brasil atualmente é reforçada por diversos indicadores, tais como:

- 70,6% dos brasileiros que começam um negócio próprio no Brasil são motivados por uma oportunidade de negócio e não apenas por mera necessidade: trata-se de um dos melhores índices já registrados nos últimos 13 anos. Para fins de comparação, em 2002, apenas 42% das pessoas que abriam uma empresa, faziam-no por terem identificado uma oportunidade clara e promissora de negócio, sendo que os demais o faziam por não terem outras alternativas (Global Entrepreneurship Monitor – GEM, 2014).

- O Brasil possui cerca de 40 milhões de pessoas envolvidas ou em processo de criação de um negócio próprio – em números absolutos, atrás apenas da China e dos Estados Unidos (SEBRAE, 2015);
- Os pequenos negócios geram 2 de cada 3 postos de trabalho no setor privado brasileiro, empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2015);
- A participação das micro e pequenas empresas no PIB vem crescendo consistentemente – era 21% em 1985, 23,2% em 2002 e, em 2011, atingiu 27% (SEBRAE, 2015);
- Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R$ 144 bilhões em 2001 para R$ 599 bilhões em 2011, em valores da época (SEBRAE, 2015).

Em adição à discussão acerca da relevância do tema do empreendedorismo no Brasil e da importância de sua melhor exploração, tem-se o indicador que mostra que o Brasil se encontrava em 8º lugar entre os 28 países de economias impulsionadas pela eficiência – um indicador relativamente positivo, mas que mostra um amplo espaço para o avanço do empreendedorismo no Brasil, dado que ainda estava atrás de economias como as do Equador, Indonésia, Chile, Colômbia, Peru, Panamá e Tailândia (GEM, 2013).

No campo da análise da predisposição do brasileiro ao empreendedorismo, o perfil desse empreendedor pode ser refletido e melhor apurado pela resposta obtida para a pergunta acerca de quais são os principais sonhos do brasileiro, a saber: possuir o próprio negócio ocupa a terceira posição (31,4%), superando a intenção de ter um diploma de ensino superior (21,6%) ou fazer uma carreira numa empresa (15,8%). Ter um negócio próprio fica atrás apenas do sonho do brasileiro de adquirir a casa própria (41,9%) e viajar pelo Brasil (32%) (GEM, 2014).

De maneira adicional ao cenário potencialmente favorável ao avanço do empreendedorismo no Brasil, tem-se a ascensão das classes C e D, bem como o aumento do consumo interno no mercado brasileiro, que se apresentam como um apelo adicional à criação de novos negócios no Brasil. Tal fenômeno tem impacto direto no crescimento dos empreendimentos ligados ao setor de serviços de beleza e estética, alimentação e vestuário, entre outros exemplos, sendo um dos grandes motivadores para que se estude as competências empreendedoras ligadas ao setor de prestação de serviços (DORNELAS, 2014).

Com um aprofundamento nas questões relacionadas ao empreendedorismo e ao sucesso dos empreendedores, verifica-se que os empreendedores de sucesso são comumente identificados como detentores de **competências empreendedoras**, tais como: aptidão para a inovação, capacidade de reconhecer oportunidades, entre outras. Com isso, comumente deparava-se com a ideia de que o empreendedor inato era o único que poderia ser bem-sucedido – esse conceito mudou ao longo do tempo e hoje já se tem clareza de que o ensino do empreendedorismo formará melhores empresas, empresários e, portanto, contribuirá para uma maior e melhor geração de riqueza ao país (MENDES, 2015; SEBRAE, 2014).

Em linha com o conceito de que não existe uma 'fórmula mágica' para empreender com sucesso, o desenvolvimento de tais competências passa por um adequado processo de aprendizagem empreendedora, que acaba por ser um dos fatores-chave para a competitividade econômica (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, 2013).

O desenvolvimento do empreendedorismo e a preparação para que os empreendedores sejam bem-sucedidos em seus novos empreendimentos é tema de interesse de toda a sociedade. Assim, a preparação e capacitação prévia do empreendedor para que ele saiba lidar adequadamente com as ameaças ao seu negócio e consiga explorar adequadamente as oportunidades, com planejamento e análise, são assuntos de interesse social.

Em contrapartida à importância atribuída ao empreendedorismo sob o ponto de vista do desempenho da economia brasileira e à relevância de se desenvolver as competências para empreender com sucesso, verifica-se que não é tarefa fácil e trivial o desenvolvimento de tais competências, dadas as ainda elevadas taxas de mortalidade de novos empreendimentos em seus cinco primeiros anos – na faixa de 22% – impulsionadas principalmente por três fatores: (1) a falta de (ou pouco) planejamento prévio; (2) problemas de gestão empresarial e (3) um perfil incompatível com o comportamento empreendedor, que pressupõe atualização constante, plano de ação estruturado e intensificação de contatos com governos e clientes, por exemplo (SEBRAE-SP, 2014).

Dadas essas constatações, é possível verificar que o empreendedorismo envolve não apenas intuição, mas também envolve preparação. No contexto brasileiro atual, não se pode afirmar que os sistemas de educação para o empreendedorismo existentes são necessariamente

alinhados com a necessidade de produzir a próxima geração de empreendedores, sendo a sua capacitação – inicial e continuada – um fator determinante para o sucesso, crescimento e perenidade de seus negócios (SEBRAE, 2014; CORNELL; INSEAD; WIPO, 2014).

Assim, este trabalho justifica-se: (1) pela importância do tema do empreendedorismo e desenvolvimento de competências para empreender com sucesso para o desenvolvimento social e econômico no mundo e, especialmente, no Brasil; (2) pela dificuldade verificada no índice de sucesso de novos empreendimentos, que refletem a dificuldade em se desenvolver plenamente tais competências (SEBRAE-SP, 2014) e (3) em virtude de existirem poucos estudos a respeito do empreendedorismo, denotando relativa pobreza nesse sentido, em contraponto à existência de muitos dados (com fontes importantes, que serão citadas ao longo deste trabalho, como o SEBRAE, Global Entrepreneurship Monitor e outras).

Dado que o conceito de empreender com sucesso possui uma carga subjetiva por estar ligado aos motivos que levaram alguém a empreender, tais como: uma missão de vida, uma busca por maior qualidade de vida, ou um desejo de 'ser seu próprio patrão', ou ainda ganhar muito dinheiro com um negócio próprio, entre outros (ENDEAVOR BRASIL, 2015). Para fins deste trabalho, a definição de sucesso no campo do empreendedorismo se dará pela sobrevivência de um negócio por ao menos 2 anos após o início de sua operação (SEBRAE-SP, 2011).

Finalmente, ao abordar as definições dos conceitos de: empreendedorismo, competências para empreender com sucesso no setor de serviços e da aprendizagem e desenvolvimento das competências empreendedoras, este trabalho apresenta espaço para contribuições:

- Acadêmicas, ao ampliar o até então limitado número de estudos e pesquisas ligados ao desenvolvimento de competências empreendedoras, com ênfase no setor de serviços;
- Econômicas e de mercado, ao dar subsídios adicionais para a elaboração e aplicação de políticas públicas de apoio e fomento ao empreendedorismo, com impacto potencialmente positivo nos resultados da economia brasileira como um todo; ao possibilitar subsídios para a criação de novas e melhores formas de capacitação e treinamento para empreendedores e/ou indivíduos propensos ao empreendedorismo e que gostariam de se preparar adequadamente para tal desafio, especialmente pela dificuldade enfrentada por novos empreendedores no início de suas atividades, que

resultam em taxas ainda elevadas de insucesso, refletindo a dificuldade de empreender e, especialmente, de preparar-se adequadamente para tal empreitada.

Consoante ao até então apresentado acerca do cenário promissor ao empreendedorismo e ao desenvolvimento recente do setor de serviços no Brasil, mas também considerando as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores em seu processo de capacitação e desenvolvimento, o problema de pesquisa deste trabalho é: **Como desenvolver competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços?**

1.1 Objetivos

Em linha com as evidências apresentadas, o objetivo geral desta pesquisa é **identificar quais são as competências mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços e como desenvolvê-las**.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as competências mais importantes para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, observando também os recortes de Gênero, Faixa Etária, Ocupação e Grau de instrução;
- Identificar as competências mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, observando também os recortes de Gênero, Faixa Etária, Ocupação e Grau de instrução;
- Comparar a importância e a prática de competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, observando também os recortes de Gênero, Faixa Etária, Ocupação e Grau de instrução;
- Identificar possíveis oportunidades para proposição de modelo para o desenvolvimento de competências consideradas mais importantes para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços.

1.2 Organização do trabalho

Este trabalho está organizado de forma a apresentar as contribuições acadêmicas e de mercado das competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, bem como os conceitos mais importantes da revisão da literatura e os métodos adequados para chegar a tais contribuições e otimizá-las. A seguir, segue detalhamento dos principais pontos tratados em cada capítulo deste trabalho.

Neste Capítulo 1, foram apresentadas: a contextualização do tema a ser explorado ao longo do trabalho, a explicitação do problema de origem da pesquisa, a apresentação dos objetivos da pesquisa, bem como sua justificativa e uma breve descrição dos demais capítulos.

No Capítulo 2 consta a revisão da literatura no que se refere aos principais conceitos a serem estudados, a saber: (1) **empreendedorismo –** o conceito mais explorado ao longo deste trabalho está ligado ao desenvolvimento das competências ligadas à identificação de oportunidades, com a consequente assunção dos riscos inerentes à criação e desenvolvimento de um novo negócio visando o aproveitamento da oportunidade identificada (MENDES, 2015; MATOS; SOUZA; HARIZ, 2015); **(2) competências empreendedoras** – buscando identificar quais são as competências mais referenciadas pelos principais autores que tratam do tema, tais como capacidade de assumir riscos calculados, criatividade, entre outras, sendo que o conceito de competência empreendedora adotado para fins deste trabalho é o de um tipo de característica superior, que destaca os indivíduos denominados competentes dos demais indivíduos, como por exemplo: traços de personalidade, habilidades e conhecimentos que se refletem positivamente na atitude empreendedora (MAN; LAU; SNAPE, 2008) e; (3) os principais e mais conhecidos processos relacionados ao **ensino e à aprendizagem empreendedora**, por ter se mostrado adequado e próximo ao estágio atual do empreendedorismo no Brasil, o conceito de aprendizagem empreendedora utilizado nesta pesquisa é o de um processo contínuo, voltado ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários para começar e administrar novos negócios (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013) e a abordagem predominante acerca do ensino voltado ao empreendedorismo, dada a multidisciplinaridade do tema, buscará apoiar-se nas diversas técnicas que permitam o desenvolvimento das habilidades empreendedoras por intermédio de experiências práticas (BORGES *et al*., 2014; ROCHA, 2012).

O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho (quantitativa e qualitativa), a estruturação das fases da pesquisa – com os objetivos de cada uma dessas fases, as questões de investigação, proposições e variáveis levantadas, o

modelo de investigação empírica e as considerações sobre a forma de coleta e tratamento dos dados.

A apresentação dos resultados, para posterior análise, interpretação e discussão dos mesmos conforme obtenção na pesquisa, acerca de quais são as competências para empreender com sucesso tidas como as mais importantes e mais praticadas no setor brasileiro de prestação de serviços, como e se é possível desenvolvê-las para elevação da taxa de sucesso de empreendedores do setor brasileiro de prestação de serviços, são tratadas no Capítulo 4. Espera-se aqui, discutir de maneira clara e detalhada, os objetivos de pesquisa citados no Capítulo 1.

Por fim, no Capítulo 5, encontram-se as considerações finais do estudo, tais como: as efetivas contribuições acadêmicas, sociais e de mercado obtidas por esta pesquisa, as limitações observadas neste estudo, bem como as recomendações para pesquisas futuras, visando à abertura para novos pontos de vista e contextos para a discussão do tema.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, serão abordados conceitos sobre (1) empreendedorismo, (2) competências empreendedoras e (3) ensino e aprendizagem empreendedora, que servirão como base para a elaboração do modelo conceitual do trabalho.

2.1. Empreendedorismo

As definições do conceito de empreendedorismo são diversas, não existindo um consenso único acerca de qual é o melhor significado para essa palavra. Desde a idade média e até os dias atuais, a temática do empreendedorismo é abordada sob a égide de seu impacto na produção, crescimento e desenvolvimento econômico.

Na idade média, o empreendedor – portanto praticante do empreendedorismo – era aquele que conduzia projetos de produção em larga escala. Como desdobramento dessa visão e avançando para as questões de cunho comercial, a partir do século XVII, tal figura passou a ser vinculada à da pessoa que assumia os riscos de contratos a valor fixo com o governo.

Já nos séculos XVIII e XIX, o empreendedorismo teve sua definição cada vez mais associada à assunção de riscos por parte de seus praticantes (MENDES, 2015):

- Em 1725, Cantillon o associa à figura de quem assume os riscos de um determinado empreendimento – separando, pela primeira vez, a figura do fornecedor de capital da figura do empreendedor;
- Em 1803, e Jean Baptiste Say, reforça essa visão, defendendo em sua teoria, que os lucros do empreendedor sejam separados dos lucros do capital.

Em 1934, Schumpeter apresenta o conceito de destruição criadora, que seria ‘o fato essencial do capitalismo’, tendo como seu protagonista central o empresário inovador – portanto o empreendedorismo é a mola mestra dessa teoria. Tal processo se dá numa economia de mercado em que novos produtos e serviços destroem empresas velhas e antigos modelos de negócios. Assim, as inovações dos empresários são base para o crescimento econômico sustentado a longo prazo, mesmo podendo destruir empresas bem estabelecidas (SCHUMPETER, 1997).

Na escola comportamentalista, David McClelland trata do empreendedorismo ao definir o empreendedor como sendo “alguém dinâmico que corre riscos moderados” para a realização de novos empreendimentos (MENDES, 2015, p.6).

Drucker (1985) traz para o debate acerca do empreendedorismo, uma relação quase que indissociável entre a inovação e o empreendedorismo, indicando em seu trabalho as sete fontes de inovação, que impactam a atividade empreendedora, a saber:

- O inesperado: o inesperado sucesso, o fracasso inesperado, o evento inesperado;
- A incongruência da realidade – como ela é e como se presume que deveria ser;
- Inovação baseada em necessidade do processo;
- Mudanças na estrutura da indústria ou mercado que pegam todos desprevenidos;
- Demografia (mudanças da população);
- Mudanças na percepção, expectativas e significado; e
- Novos conhecimentos, tanto científico como não científico.

Segundo o mesmo autor, os empreendedores precisam buscar de forma deliberada as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas, uma vez que elas são oportunidades para que a inovação tenha êxito. Nessa linha, a inovação baseada no conhecimento é o que as pessoas normalmente querem dizer quando se referem à inovação, por ser ela a inovação que ganha publicidade, que ganha dinheiro e que se sobressai, sendo o empreendedorismo um fruto direto dessa exploração e implementação da inovação.

No atual cenário brasileiro acerca das discussões e estudos relacionados ao empreendedorismo, o SEBRAE atrela tal definição ao comportamento dos indivíduos, descrevendo o empreendedor como sendo “aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. A palavra ‘empreendedor’ tem tudo a ver com seu próprio ser, com seu ego” (MENDES, 2015, p. 7).

Outras importantes definições sobre o empreendedorismo no atual cenário brasileiro são relacionadas à identificação de oportunidades com a efetiva criação de um negócio para aproveitá-las, com a devida assunção dos riscos inerentes à atividade empresarial e também à criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios por meio de seus serviços ou produtos oferecidos (MENDES, 2015; MATOS; SOUZA; HARIZ, 2015).

Por fim, quando relacionado com a criação de um novo negócio, o empreendedorismo pode ser definido como "o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades" (DORNELAS, 2015, p.28).

O Quadro 1, a seguir, apresenta como é que o conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo do tempo, buscando mostrar a adaptação às mudanças econômicas e sociais.

Quadro 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo

Período	**Autor**	**Conceito relacionado ao empreendedorismo**
Idade Média	Desconhecido	Empreendedorismo ligado à participação e liderança de projetos de produção em grande escala.
Séc. XVII	Desconhecido	Assunção dos riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon	Empreendedorismo: vinculado à assunção de riscos, estando desvinculado da figura da pessoa que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1934	Joseph Schumpeter	Inovação e 'destruição criativa': desenvolvimento de tecnologia que ainda não foi testada, substituindo formas antigas por novas formas de produzir e consumir.
1961	David McClelland	Empreendedorismo: dinamismo e assunção de riscos moderados.
1964	Peter Drucker	Empreendedorismo: maximização de oportunidades e busca pela mudança por meio da inovação: instrumento específico dos empreendedores para a exploração de oportunidades para um negócio ou serviço diferente.
1985	Robert Hisrich	Criação de algo diferente e de valor. Envolve dedicação de tempo e esforços, assunção dos riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1999	Louis Jacques Filion	Imaginação, desenvolvimento e realização de visões.
2001	SEBRAE	Desenvolvimento da arte de empreender, de mudar, de conquistar.
2010	Babson College	Forma de pensar e agir, guiada por visão holística e liderança, focada em agregar valor.
2015	Matos; Souza; Hariz	Identificação de oportunidades, com a consequente assunção dos riscos ligados à criação e desenvolvimento de um novo negócio para aproveitamento de tais oportunidades.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mendes (2015); Matos; Souza; Hariz (2015); Filion (1999); Schumpeter (1997) e Drucker (1985).

O conceito de empreendedorismo mais explorado ao longo deste trabalho está vinculado ao desenvolvimento das competências ligadas à identificação de oportunidades e à assunção dos riscos inerentes à criação e desenvolvimento de um novo negócio para o aproveitamento das

mesmas, levando ao crescimento econômico, dada a sua relação direta com o momento atual do empreendedorismo no Brasil (MATOS; SOUZA; HARIZ, 2015).

2.1.1. O empreendedorismo no Brasil

O Brasil apresenta elevadas taxas de empreendedorismo quando comparado a outros países no cenário mundial (SEBRAE, 2015), no entanto procurar entender um pouco mais sobre a dinâmica da atividade empreendedora no Brasil é relevante para entender como é possível aumentar as chances de sucesso do empreendedor.

Para auxiliar na atividade de entendimento do empreendedorismo, este trabalho terá como uma de suas fontes o Global Entrepreneurship Monitor – GEM, que é o maior estudo em andamento acerca do empreendedorismo no mundo. Esse projeto teve início em 1999, por meio de uma parceria entre a London Business School e o Babson College, abrangendo dez países em seu primeiro ano. Desde então, quase cem países associaram-se ao projeto, sendo que, em 2014, foram incluídos 70 países, cobrindo cerca de 75% da população global e 90% do PIB mundial (GEM, 2014).

O principal objetivo dos estudos da GEM é compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países, sendo que para fins desses estudos entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Vale destacar que o foco principal é o indivíduo empreendedor, mais do que o empreendimento em si (GEM, 2014).

Avançando nesses estudos de empreendedorismo com foco no Brasil, a pesquisa GEM, divide os empreendedores em três categorias, a saber:

- Empreendedores nascentes: envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses;
- Empreendedores novos: administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários

por mais de três e menos de 42 meses, sendo esses dois tipos de empreendedores considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial;

- Empreendedores estabelecidos: administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses.

A Tabela 1, a seguir, mostra a taxa total de empreendedores em relação ao estágio de empreendedorismo – inicial ou estabelecido. Considerando os dados mais recentes da população brasileira de 18 a 64 anos – cerca de 130,7 milhões de indivíduos – pode-se estimar que a taxa total de empreendedores – iniciais e estabelecidos – de 34,5%, representa cerca de 45 milhões de pessoas, indicando o expressivo contingente de indivíduos de 18 a 64 anos envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio e, portanto, a relevância do empreendedorismo no Brasil: 22 milhões de empreendedores iniciais e 22,9 milhões de empreendedores estabelecidos.

Tabela 1 - Taxas de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos em % da população brasileira de 18 a 64 anos

Estágio do empreendedorismo	Brasil
Empreendedores Iniciais	17,2
Empreendedores Nascentes	3,7
Empreendedores Novos	13,8
Empreendedores Estabelecidos	17,5
Taxa total de empreendedores	34,5

Fonte: GEM (2014).

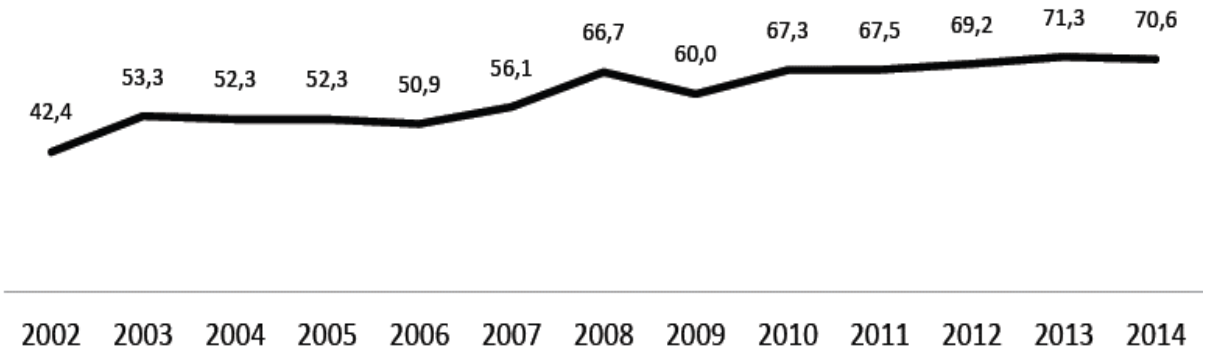
Um aspecto analisado pela GEM é a motivação para a atividade empreendedora, dividindo os empreendedores entre os que empreendem por necessidade e os que o fazem por oportunidade. Empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Já os empreendedores por oportunidade são os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda.

Segundo Dornelas (2014), alguns fatores que motivam o empreendedorismo por necessidade são: (1) falta de acesso a oportunidades de trabalho formal como empregado, (2) necessidade

de recursos financeiros mínimos para arcar com as demandas da sobrevivência, (3) carência de conhecimento explícito, (4) demissão e desemprego. Já os motivadores do empreendedorismo por oportunidade, seriam: (1) decisão deliberada e/ou planejada – que usualmente é acompanhada de uma meta de quando se abrirá o negócio e o que se pretende atingir com ele, (2) ideia, descoberta, inovação, (3) convite, (4) busca sistemática (querer ganhar dinheiro e se realizar financeiramente), (5) desejo de autonomia – 'ser seu próprio patrão', (6) ganhar um recurso inesperado – herança ou loteria, por exemplo, (7) projeto de pós-carreira e (8) missão de vida – querer deixar um legado.

O Gráfico 1, a seguir, mostra que em 2014, a proporção de empreendedores por oportunidade no Brasil foi de 70,6%, um percentual expressivo e que apresentou evolução no período 2002-2010, tendo apresentado pequenas alterações no período de 2010-2014. A tendência de aumento indica a vitalidade da atividade empreendedora no Brasil, com o empreendedorismo por oportunidade sendo uma alternativa para milhões de brasileiros, mesmo em um contexto de crescimento do emprego formal (GEM, 2014).

Gráfico 1. Evolução da atividade empreendedora segundo a oportunidade como percentual da Taxa de Empreendedores Iniciais – Brasil – 2002 a 2014



Fonte: GEM Brasil (2014).

A Tabela 2, a seguir, apresenta a distribuição dos empreendedores segundo as características dos empreendimentos no que se refere à novidade dos produtos ou serviços, concorrência, orientação internacional, expectativa de criação de ocupações para os próximos cinco anos e idade da tecnologia/processos. Tais informações indicam alguns pontos de atenção:

1. Mesmo com o aumento na quantidade de novos empreendimentos – com o crescimento da economia brasileira baseado no aumento do consumo de massa e no mercado interno

– esses negócios são considerados pouco inovadores, tanto para os empreendedores iniciais quanto para os estabelecidos;

2. Uma expressiva concentração em atividades econômicas com pequenas barreiras de entrada e com baixa inserção internacional;
3. Mais de 80% dos negócios, tanto dos empreendedores iniciais quanto dos empreendedores estabelecidos possuem faturamento anual de até R$60.000,00;
4. Um volume ainda expressivo de negócios sem empregados, que envolve a atuação direto do empreendedor, tanto para os iniciais (84,1%) quanto nos estabelecidos (79,5%), embora haja expectativa de criação de empregos nos próximos anos.

Tendo como base os dados anteriormente listados, pode-se verificar que, apesar de, no Brasil ser predominante o empreendedorismo por oportunidade, a verificação de ampla maioria de empreendimentos com faturamento inferior a R$60.000,00 e sem empregados, enquadra os proprietários desses empreendimentos como Microempreendedor Individual – MEI, que é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário (PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI, 2015), caracterizando o empreendedorismo no Brasil como uma alternativa de emprego que os empreendedores geram para si próprios.

Tabela 2 - Distribuição dos empreendedores iniciais pelas características dos empreendimentos

Características do empreendimento	Empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
Conhecimento dos produtos ou serviços		
Novo para todos	2,5	2,0
Novo para alguns	19,4	13,8
Ninguém considera novo	78,1	84,2
Concorrência		
Muitos concorrentes	60,4	69,3
Poucos concorrentes	31,9	25,9
Nenhum concorrente	7,7	4,8
Idade da Tecnologia ou processos		
Menos de 1 ano	0,8	0,6
Entre 1 a 5 anos	2,4	1,1
Mais de 5 anos	96,8	98,3
Orientação internacional		
Nenhum consumidor no exterior	92,6	92,9
De 1 a 25% dos consumidores são do exterior	6,8	7,0
De 25 a 75% dos consumidores são do exterior	0,6	0,1
Mais de 75% dos consumidores são do exterior	0,0	0,0
Empregados atualmente		
Nenhum	84,1	79,5
1 Empregado	6,4	7,3
2 Empregados	4,3	4,8
3 Empregados	1,7	2,3
4 Empregados	1,0	1,3
5 ou mais empregados	2,5	4,9
Expectativa de criação de empregos (cinco anos)		
Nenhum emprego	55,9	67,3
1 Emprego	8,4	7,4
2 Empregos	10,1	8,0
3 Empregos	5,7	5,0
4 Empregos	3,1	1,8
5 ou mais empregos	16,7	10,5
Faturamento anual		
Até R$ 12.000,00	51,1	47,8
De R$ 12.000,01 a R$ 24.000,00	15,9	28,4
De R$ 24.000,01 a R$ 36.000,00	7,1	11,0
De R$ 36.000,01 a R$ 48.000,00	2,2	3,7
De R$ 48.000,01 a R$ 60.000,00	1,4	2,6
De R$60.000,01 a R$360.000.,00	2,7	5,0
DeR$360.000,01 a R$3.600.000,00	0,3	0,0
Acima de R$3.600.000,00	0,1	0,0
Ainda não faturou	19,3	1,4
Formalização		
Possui registro formal	22,6	25,0
Possui CNPJ	20,2	20,0

Fonte: GEM (2014).

Muito embora mais de 86% dos empreendedores nunca tenham procurado algum órgão de apoio ao empreendedorismo (GEM, 2014) – o que denota uma lacuna a ser preenchida nesse quesito – os principais resultados da GEM Brasil de 2000 a 2013, apontam que em relação a outros países, o Brasil permaneceu com altas e constantes taxas de empreendedorismo, mesmo que convivendo com fatores desfavoráveis, como: políticas públicas ainda deficitárias – alta carga tributária, burocracia e tempo excessivamente demorado para a abertura de novos negócios –, uma baixa taxa de capacitação prévia dos empreendedores e um baixo índice de inovação verificado nos novos empreendimentos – fatores que pouco estimulam a efetiva competitividade e o desenvolvimento da economia e do mercado brasileiro (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014).

2.2. Competências Empreendedoras

O debate acerca do conceito de competência é bastante frequente nos meios empresariais e acadêmicos, tendo inclusive interpretações diversas em diferentes países e realidades (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Para McClelland (1973), competência é uma característica que distingue uma pessoa por apresentar um desempenho superior na realização de uma dada tarefa ou em alguma determinada situação.

A noção de competência tem ainda uma estreita relação com o ambiente no qual ela é utilizada, podendo ser relacionada às capacidades individuais e/ou coletivas, à capacidade de agir – quando relacionada à sua finalidade, à gestão de processos e recursos – por meio da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis, e pela condição, quando a situação ou contexto estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos (RUAS, 2003).

Por ser um termo vinculado ao senso comum, competência é um conceito também utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, sendo que o seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Le Boterf (2005), a noção de competência combina vários aspectos: do saber ligado à ação (o saber mobilizar); do sujeito e do conteúdo (competência atrelada ao sujeito e ao contexto no

qual este se situa) e do saber-integrar (combinando diversos elementos para a resolução de um problema).

Ruas (2000) trata a questão de competências em termos de recursos de competências, com ênfase para a importância da articulação. Tais recursos estão destacados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição

TIPO DE COMPETÊNCIA	FUNÇÃO	PRINCIPAL MODO DE AQUISIÇÃO
Conhecimento do ambiente	Conhecer elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente.	Formação contínua e experiência profissional
Conhecimento teórico	Saber compreender, descrever e interpretar	Educação Formal Formação Continuada
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Educação Formal Formação Continuada
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Experiência Profissional
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Experiência Profissional
Saber-fazer atitudinal	Saber agir Saber comprometer-se Saber relacionar-se	Educação Formal Formação Continuada Experiência Social e Profissional
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação Saber refletir e pensar Saber conceituar o que está fazendo Saber aprender	Educação Formal Formação Continuada Experiência Social e Profissional apoiada em reflexão

Fonte: Ruas (2000, p. 13, adaptado de Le Boterf).

Zarifian (2001) propõe que o conceito de competência seja visto como a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, demonstrando inteligência prática frente às situações, por meio da transformação de conhecimentos já adquiridos. Adicionalmente a isso, seria também a capacidade de mobilizar uma rede de colaboradores para a resolução de eventos ou incidentes ocorridos no processo produtivo ou de prestação de serviços, partilhando responsabilidades e benefícios, trazendo, portanto, uma definição com apelo de competência social.

Goleman (2013) apresenta conceitos fundamentais da inteligência emocional, apontando que a fraqueza desses pontos pode sabotar uma vida ou uma carreira, enquanto a força aumenta a realização e o sucesso. Com isso, enriquece o debate acerca de habilidades e comportamentos que se mostram relevantes para o estudo acerca do desenvolvimento de competências sob o ponto de vista social, tais como:

- Autoconsciência: função de regular nossas próprias emoções, bem como perceber como os outros estão se sentindo;
- Autogestão: poder de direcionar nosso foco para alguma coisa e ignorar as outras;
- Empatia: capacidade de compreender as maneiras de ver e pensar de outras pessoas;
- Habilidades sociais: se baseiam no foco em si mesmo e no outro, combinados para produzir a inteligência emocional que move o motor humano necessário para chegar lá. Exemplo de habilidades sociais: depois que uma escolha estratégica é feita, ela precisa ser comunicada com paixão e habilidade, usando empatia cognitiva e emocional.

Ainda no que se refere aos estudos acerca do conceito de competência, Le Deist e Winterton (2005, p. 39), trazem uma abordagem mais holística e multidimensional desse conceito, buscando facilitar sua compreensão como sendo fruto da combinação de conhecimentos – como os cognitivos e a "meta-competência' (ou o "aprender a aprender") – , aptidões e habilidades sociais que são necessárias para um melhor desempenho e eficácia individual, trazendo a interdependência de um bom alinhamento e sinergia entre aspectos como educação formal e aprendizagem prática como sendo relevantes para o desenvolvimento de competências.

Embora haja uma ampla gama de definições e abordagens para o conceito de competência, para fins deste estudo adotou-se o conceito apresentado por Fleury e Fleury (2001, p. 187), que define competência como sendo: "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Essa definição foi adotada por apresentar relação direta com a mobilização dos saberes para agregar valor econômico, o que se mostra relevante para o sucesso da prática empreendedora.

O Quadro 3, a seguir, compila e resume as principais definições dos diversos autores abordados na revisão da literatura deste trabalho acerca do conceito de competência.

Quadro 3 – Definições do conceito de competência ao longo do tempo

Autor e Ano	Definição sobre o conceito de competência
McClelland (1973)	Característica que distingue uma pessoa por apresentar um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em alguma determinada situação.
Zarifian (2001)	É a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, demonstrando inteligência prática frente às situações, por meio da transformação de conhecimentos já adquiridos. É também a capacidade de mobilizar uma rede de colaboradores para a resolução de eventos ou incidentes ocorridos no processo produtivo ou de prestação de serviços.
Fleury e Fleury (2001)	É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Ruas (2003)	Relacionada ao ambiente no qual ela será utilizada, podendo ser relacionada às capacidades individuais e/ou coletivas, à capacidade de agir – quando relacionada à sua finalidade, à gestão de processos e recursos – por meio da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis.
Le Deist e Winterton (2005)	É uma combinação de conhecimentos, aptidões e habilidades sociais que são necessárias para um melhor desempenho e eficácia individual. Mostra a importância de um bom alinhamento e sinergia entre educação formal e aprendizagem prática para o desenvolvimento de competências.
Le Boterf (2005)	Saber ligado à ação (o saber mobilizar); saber do sujeito e do conteúdo (competência atrelada ao sujeito e ao contexto no qual este se situa) e do saber-integrar (combinando diversos elementos para a resolução de um problema).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Le Boterf (2005); Le Deist; Winterton (2005); Ruas (2003); Fleury; Fleury (2001); Zarifian (2001) e McClelland (1973).

Trazendo o conceito de competência para o contexto empresarial, mais especificamente para o campo do empreendedorismo, surge o conceito de **competência empreendedora**, que pode ser considerada como sendo um tipo de característica superior que destaca os indivíduos denominados competentes por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude empreendedora, sendo a competitividade, em especial nas micro e pequenas empresas, influenciada pelas competências do empreendedor (MAN; LAU; SNAPE, 2008; MAN; LAU, 2000).

A identificação e mapeamento de comportamentos geradores de valor ou contribuições resultantes da ação empreendedora acabam por trazer exemplos de competências empreendedoras, tais como: a capacidade de identificar e explorar oportunidades, mobilizar pessoas e equipes em torno de um objetivo, implementar e adaptar estratégias, entre outras (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

Man e Lau (2000) argumentam que os tipos de competências empreendedoras são:

1. Competências de oportunidade (identificação, avaliação e busca de oportunidades);
2. Competências de relacionamento (construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança);
3. Competências conceituais (pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, avaliação de riscos);
4. Competências administrativas e organizadoras (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle);
5. Competências estratégicas (visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos);
6. Competências de comprometimento (com os objetivos de longo prazo, com os empregados, com crenças e valores com objetivos pessoais e devoção ao trabalho).

Morris (2013), em estudo acerca do desenvolvimento das competências empreendedoras, considera treze delas como sendo as mais relevantes, a saber:

1. Reconhecimento de oportunidades: a capacidade de perceber as condições no ambiente que representam potenciais fontes de lucro;
2. Avaliação de oportunidades: capacidade de avaliar com precisão a atratividade relativa de uma oportunidade de negócio;
3. Gestão e Mitigação de Riscos: tomada de ações que reduzam a probabilidade de ocorrência ou impacto potencial de um risco (se vier a ocorrer);
4. Transmissão de uma visão convincente: a capacidade de conceber uma imagem de um futuro estado organizacional e de articular essa imagem de forma a ter seguidores;
5. Tenacidade / Perseverança: capacidade de sustentar a ação dirigida a objetivos e energia para enfrentar e superar dificuldades e obstáculos que impedem a realização do objetivo;
6. Criatividade / Imaginação: a capacidade de relacionar objetos e/ou variáveis novas, para produzir resultados necessários e/ou úteis;
7. Alavancagem de recursos: habilidade em acessar recursos – que não necessariamente possuam ou controlem – para realizar fins pessoais;
8. ‘Habilidades de guerrilha’: a capacidade de tirar proveito de táticas não convencionais e de baixo custo não reconhecidas por outros. Fazer mais com menos;

9. Criação de Valor: capacidade de desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos empresariais que geram receitas superiores a seus custos e produzem benefícios suficientes para gerar um retorno justo;
10. Manutenção do foco e Adaptabilidade: capacidade de equilibrar a ênfase na realização do objetivo e na direção estratégica da organização, conciliando os interesses da organização com os do ambiente externo a ela;
11. Resiliência: habilidade de lidar com tensões e perturbações, se recuperando ou prosperando em face à adversidade;
12. Auto Eficácia: capacidade de manter um senso de autoconfiança para a realização de uma determinada tarefa ou o atingimento de um nível de desempenho;
13. Construção e uso de redes sociais: habilidade de interação que permite que um indivíduo estabeleça, desenvolva e mantenha relacionamentos com outras pessoas que permitam seu avanço no trabalho ou carreira.

Em complemento aos estudos sobre competências empreendedoras, revisadas e adaptadas do modelo de competências de McClelland, foram identificadas dez competências que distinguem os empreendedores de sucesso daqueles que não o alcançam facilmente (SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; COOLEY, 1990). O SEBRAE (2015) em seus cursos acerca do desenvolvimento das competências empreendedoras, enfatiza essas mesmas dez características do comportamento empreendedor, por considerá-las relevantes para o sucesso dos empreendedores, a saber:

1. Busca de Oportunidades e Iniciativa: proatividade, busca pela expansão de seus negócios, aproveitamento de oportunidades incomuns e/ou inesperadas.
2. Persistência: enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso, reavaliar e insistir ou mudar seus planos para superar objetivos.
3. Correr Riscos Calculados: assumir desafios e responder por eles, buscar reduzir as chances de erro e aceitar desafios moderados, com boas chances de sucesso.
4. Exigência de Qualidade e Eficiência: buscar melhoria contínua de seu negócio ou seus produtos, satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.
5. Comprometimento: colaborar com os funcionários e ter esmero com os clientes, atuar em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados e colocar o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.

6. Busca de Informações: atualizar dados constantemente - informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio e buscar a orientação de especialistas para decidir.
7. Estabelecimento de Metas: perseguir objetivos desafiadores e importantes para si mesmo, com clara visão de longo prazo e objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.
8. Planejamento e Monitoramento sistemáticos: desenvolver a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados, conseguindo adequar rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado.
9. Persuasão e Rede de Contatos: criar estratégias para conseguir apoio para seus projetos, obter apoio de pessoas chave para seus objetivos e desenvolver redes de contatos e bons relacionamentos comerciais.
10. Independência e Autoconfiança: desenvolver a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso, confiar em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, ser otimista, determinado e confiante na sua própria capacidade.

Nassif, Andreassi e Simões (2011), em pesquisa envolvendo empreendedores e intraempreendedores, constataram que, comparativamente aos intraempreendedores, os empreendedores são mais comprometidos afetivamente com suas empresas. O reflexo desse comprometimento dá-se na importância que cada grupo dá ao sucesso do negócio em que atua, na expectativa de progresso e na maior frequência e intensidade com que apresentam competências como força de vontade para exercer as atividades e entusiasmo e motivação para buscar novas oportunidades e gerir seus negócios.

O Quadro 4, a seguir, consolida as principais competências empreendedoras e apresenta uma breve descrição de sua aplicação na atuação do empreendedor.

Quadro 4 - Competências empreendedoras

Competência	Descrição
Competência de oportunidade	Capacidade do empreendedor de buscar, identificar e avaliar corretamente boas oportunidades de negócio (MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; MAN; LAU, 2000; COOLEY, 1990).
Competência de liderança e relacionamento	Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento, em proveito de seu negócio, com um saber fazer relacional (SEBRAE; 2015; MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; JAIN, 2011; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2003; MAN; LAU, 2000; COOLEY, 1990).
Competência de gestão de riscos	Capacidade de avaliar, mitigar e gerir riscos calculados, para assunção de desafios moderados, respondendo por tais, dadas as chances de sucesso dos mesmos (SEBRAE; 2015; MORRIS *et al*., 2013; MAN; LAU, 2000).
Competência de planejamento e organização	Capacidade de sustentar a ação dirigida a objetivos, organizar a realização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, medição e avaliação dos resultados para readequar rapidamente seus planos às mudanças e variáveis mercadológicas, se necessário (SEBRAE, 2015; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; MAN; LAU, 2000; COOLEY, 1990).
Competência de transmissão de visão e motivação	Capacidade de conceber uma imagem de um futuro estado organizacional, articular essa imagem e comunicá-la de maneira clara e convincente, de forma a ter e motivar seguidores (SEBRAE, 2015; MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2003; COOLEY, 1990).
Competência de perseverança, resiliência e comprometimento	Capacidade de atuar com devoção ao trabalho para enfrentar obstáculos e superar os objetivos estabelecidos, com comprometimento e colaboração com os funcionários e clientes (SEBRAE, 2015; MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; JAIN, 2011; MAN; LAU, 2000; COOLEY, 1990).
Competência de criatividade e imaginação	Capacidade de lidar com tensões e perturbações, se recuperando ou prosperando em face à adversidade, atuando para produzir os resultados necessários mesmo sem ter e/ou controlar todos os recursos necessários para tal, tirando proveito de sua criatividade e até mesmo de táticas não convencionais (SEBRAE, 2015; MORRIS *et al*., 2013; JAIN, 2011; PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2003).
Competência de independência e autoconfiança	Capacidade de manter um senso de autoconfiança e autonomia para a realização de uma determinada tarefa ou o atingimento de um nível de desempenho, apresentando otimismo, determinação e confiança na sua própria capacidade (SEBRAE. 2015; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; JAIN, 2011; COOLEY, 1990).
Competência de criação de valor	Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais que geram receitas superiores a seus custos e produzem benefícios suficientes para gerar um retorno justo (MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013).
Competência de manutenção do	Capacidade de atualizar dados constantemente - informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio e buscar a orientação de

foco e busca por informações	especialistas para decidir, equilibrando a realização do objetivo e na direção estratégica da organização, conciliando os interesses da organização com os do ambiente externo (MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013; JAIN, 2011; COOLEY, 1990).
Competência de exigência de qualidade e eficiência	Capacidade de buscar melhoria contínua de seu negócio ou seus produtos, para satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade (SEBRAE, 2015; MORRIS *et al*., 2013; SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013).

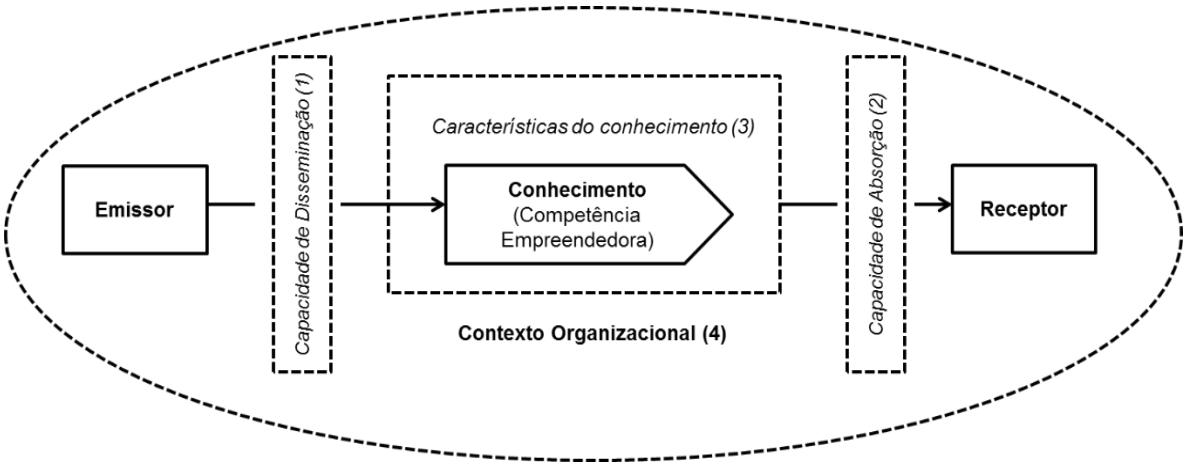
Fonte: elaborado pelo autor com base em Sebrae (2015); Morris *et al*. (2013); Santadreu-Mascarell; Garzon; Knorr (2013); Jain (2011); Mitchelmore; Rowley (2010); Paiva Jr; Leão; Mello (2003); Man; Lau (2000) e Cooley (1990).

2.3. Ensino e aprendizagem empreendedora

Os conceitos de gestão do conhecimento, empregados em estruturas organizacionais para fins da aprendizagem corporativa, mais especificamente no uso de dados devidamente trabalhados e organizados, que com isso, tornam-se informações, adquirindo utilidade e contribuindo diretamente com a propagação de conhecimentos (CARNEIRO DA CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLINI, 2011), foram adaptados neste estudo para chegar-se a um modelo conceitual ligado ao ensino e à aprendizagem empreendedora.

Minbaeva (2007), em estudo voltado à transmissão de conhecimento em contextos internacionais, mostra a existência de duas dimensões para a transmissão de conhecimentos: (1) elementos responsáveis pela transmissão em si e (2) barreiras e fatores propulsores desses elementos, conforme é possível observar na Figura 1, a seguir.

Figura 1. Modelo de transmissão de conhecimento



Fonte: adaptado pelo autor de Minbaeva (2007, p. 569).

A Figura 1, anteriormente apresentada, mostra essas relações dos elementos responsáveis pela transmissão em si e das barreiras e fatores propulsores desses elementos, e em negrito, têm-se os quatro elementos responsáveis pela transmissão de conhecimentos em ambientes internacionais.

Em itálico, estão apresentadas as barreiras e determinantes relacionados aos quatro elementos citados: (1) capacidade de disseminação (associada ao emissor); (2) capacidade de absorção (associada ao receptor); (3) características do conhecimento (associada ao conhecimento que se transmite e/ou recebe); (4) relações entre emissores e receptores (contexto organizacional).

Assim, para fins de abordagem relacionada ao ensino e aprendizagem empreendedora, este trabalho fará uso de tais conceitos da seguinte forma:

- Emissor: transmissor dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências empreendedoras;
- Receptor: quem absorve os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências empreendedoras;
- Características do conhecimento: competências empreendedoras que se deseja desenvolver;
- Relações entre emissores e receptores: canais, formas e modelos utilizados para o ensino e para a aprendizagem empreendedora.

2.3.1. O emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

O enfoque a ser dado na figura do emissor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora pretende abordar os principais pontos a serem considerados por ele, para que se tenha a maior efetividade possível em sua capacidade de disseminação do conhecimento.

Um primeiro aspecto, trazido por Brandão e Bahry (2005), é o do esforço para uma correta identificação das lacunas de competências necessárias para o sucesso de um objetivo, por intermédio do mapeamento das competências, para que o emissor possa atuar com maior ênfase nos conteúdos que proporcionem o preenchimento das lacunas identificadas.

Filion (1999) aborda a preferência dos empreendedores em aprender sobre os assuntos de seu interesse por meio de contato direto com a matéria concreta em estudo, tendo normalmente dificuldade em lidar com abstrações. É recomendável ao emissor abordar, de maneira prática e exemplificada, os conteúdos voltados ao desenvolvimento de competências empreendedoras, para que os empreendedores consigam identificar visões (onde e como se quer chegar, por exemplo), antes que possam gerenciar recursos. O respeito a tal característica permite que cada empreendedor possa definir seu próprio padrão de aprendizagem, incorporando-o à sua maneira de trabalhar.

Zampier e Takahashi (2013) definem a aprendizagem empreendedora como sendo um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos, sendo tais conhecimentos ligados à experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar sua escolha em novas experiências. Assim, espera-se uma elevação da capacidade de disseminação do conhecimento por parte do emissor ao fazer uso de uma abordagem que parta de experiências prévias dos empreendedores para construir cenários de escolhas futuras.

Borges (2014) traz que o processo de aprendizagem empreendedora não se limita ao momento da abertura de um novo empreendimento, devendo perdurar por toda a vida do empreendimento. O emissor, diante dessa situação, tem o desafio de adequar o discurso e o modo de transmissão do conhecimento às diferentes etapas de vida do empreendedor em relação ao seu negócio, ampliando as chances de sucesso do processo de aprendizagem empreendedora ao personalizar soluções ao perfil e estágio dos receptores.

Rae (2005) aborda a educação para o empreendedorismo com um enfoque voltado à prática para ser efetiva: a ‘arte’ da prática empresarial é aprendida experimentalmente no negócio e não no ambiente educacional. Segundo essa abordagem, o emissor deve considerar que a aprendizagem empreendedora é um processo contextual e ativo e não meramente educacional, esclarecendo tal aspecto aos receptores desde o início do processo de desenvolvimento de competências empreendedoras.

Com isso, para que haja uma exploração adequada da inter-relação entre competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora, é relevante que o emissor faça uso de uma

abordagem de aprendizagem experiencial, baseada na prática, no contexto e na ação, inclusive tendo a preocupação de durante o processo de aprendizagem empreendedora, investigar a efetividade do conhecimento obtido (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; FILION, 1999, 1991).

Ainda enfatizando o papel do emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, é desejável que ele atue visando a integração entre teoria e aprendizagem experimental, não só com o fornecimento de scripts, mas também levando os alunos à reflexão de como alavancar tais scripts de maneira significativa em sua prática empreendedora (MORRIS *et al*., 2013).

Um aspecto que não pode ser negligenciado pelo emissor é o da multidisciplinaridade existente no ensino do empreendedorismo, que possibilita o uso de diversas técnicas, tais como: palestras, estudos de caso, visita a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc. O emissor deve atentar-se ao utilizar as diversas técnicas, para que as mesmas permitam ao estudante desenvolver as habilidades empreendedoras por meio de experiências práticas durante seu processo de aprendizagem (BORGES *et al*., 2014; ROCHA, 2012).

Antonello (2006) aborda um importante aspecto da aprendizagem empreendedora que deve ser levado em conta pelo emissor sempre que possível: a preocupação em provocar nos alunos a reflexão antes, durante e/ou depois do que se vivencia, potencializando assim o processo de desenvolvimento de competências.

Kapler e Tegtmeier (2010) reforçam que o emissor deve procurar ser objetivo em suas abordagens de ensino/aprendizagem empreendedora, deve buscar proporcionar experiências vivenciais, ou ao menos a simulação de situações reais que evidenciem aos alunos a prática empreendedora, como estudos de caso e simulações empresariais, para que haja uma melhor apreensão do conteúdo desejado e assim se tenha o efetivo desenvolvimento das competências empreendedoras.

O Quadro 5, a seguir, busca compilar os principais aspectos relacionados ao emissor no que se refere à sua atuação na transmissão dos conhecimentos no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Quadro 5 - Atuação do Emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Aspecto	Descrição
Abordagem prática e exemplificada.	Considerar a preferência dos empreendedores em aprender os conteúdos voltados ao desenvolvimento de competências empreendedoras por meio de exemplos práticos. Deve preocupar-se inclusive com a investigação da efetividade do conhecimento obtido e provocar uma reflexão acerca do que se vivencia, potencializando o processo de desenvolvimento de competências. (FILION, 1999, 1991; ANTONELLO, 2006; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).
Uso da experiência pessoal dos alunos.	Fazer uso das experiências prévias dos empreendedores para construir cenários de escolhas futuras. Para tal é necessário que o emissor: seja objetivo em suas abordagens; busque experiências vivenciais (p. ex.: estudos de caso e simulações empresariais) e esclareça aos alunos o caráter contextual e ativo da aprendizagem empreendedora (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013; KAPLER; TEGTMEIER, 2010; RAE, 2005).
Adequação ao momento de cada empreendedor.	O processo de aprendizagem empreendedora deve perdurar por toda a vida do empreendimento, portanto o emissor tem o desafio de adequar o discurso e o modo de transmissão do conhecimento às diferentes etapas de vida do empreendedor em relação ao seu negócio, ampliando as chances de sucesso de tal processo ao personalizar soluções conforme o perfil dos receptores (BORGES *et al.*, 2014).
Multidisciplinaridade e integração entre teoria e prática.	A integração entre teoria e prática empreendedora passa pelo fornecimento de scripts aos alunos, e uma reflexão acerca de como alavanca-los na prática. O emissor deve considerar a multidisciplinaridade no ensino do empreendedorismo, atentando-se às diversas técnicas possíveis para que o aluno possa aprender por meio de experiências práticas (BORGES *et al.*, 2014; MORRIS *et al.*, 2013; ROCHA, 2012).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Borges *et al.*, 2014; Zampier; Takahashi, 2013, 2011; Morris *et al.*, 2013; Rocha, 2012; Kapler; Tegtmeier, 2010; Antonello, 2006; Rae, 2005; Filion, 1999, 1991.

2.3.2. O receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Um importante aspecto que nem sempre é considerado nos modelos de ensino e aprendizagem empreendedora é a avaliação acerca do estágio em que se encontra cada empreendedor (receptor do conhecimento, no caso) quanto à maturidade de seu negócio, e especialmente quanto à proficiência em que ele se encontra numa dada competência. Nessa linha, Ruas (2000) apresenta uma escala que pode auxiliar na criação de modelos de aprendizagem empreendedora mais focados à realidade e necessidade de cada estágio do empreendedor, dado que uma competência pode ser mais relevante para o estágio inicial de um negócio – relacionamento e liderança, por exemplo – e outra somente será quando o negócio estiver estabelecido – como planejamento e organização. Os níveis apresentados são os seguintes:

- Desenvolvimento: competência sendo desenvolvida, requerendo acompanhamento;
- Aplicação: competência sendo aplicada, sendo que sua utilização está ligada aos padrões até então estabelecidos;

- Otimização: competência sendo utilizada de forma otimizada, superando os padrões estabelecidos;
- Excelência: competência sendo utilizada em estágio de excelência, já estando no estágio de criação e inovação.

Quanto ao *mix* de competências mais (ou menos) relevantes a serem desenvolvidas pelos empreendedores, em virtude de seu ramo de atuação, objetivo e estágio de maturidade, Brandão e Bahry (2005) trazem o conceito de mapeamento de competências, que auxilia na identificação das lacunas de competências necessárias para o sucesso de um objetivo e relaciona as competências que já estão efetivamente presentes no empreendimento, devendo ser a meta da aprendizagem empreendedora o preenchimento das lacunas identificadas.

Feita essa introdução acerca da identificação dos estágios em que se encontram os empreendedores (receptores do conhecimento para o desenvolvimento de competências empreendedoras), bem como a questão de uma atuação mais focada nas lacunas identificadas, por meio do mapeamento de competências, este trabalho passa a dar ênfase nos principais aspectos relacionados ao receptor no que se refere à sua atuação na absorção dos conhecimentos no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Filion (1999) e Borges (2014) associam de forma direta o sucesso dos empreendedores à continuidade de seu aprendizado por toda a vida do empreendimento. Assim, a busca constante por aprender, levando em conta sua característica de enfoque prático no aprendizado, com a análise de insucessos por meio de análises e *post-mortem* para tentar estabelecer exatamente o que deu errado, visando à sua correção, é um aspecto relevante atrelado ao receptor.

Zampier e Takahashi (2013) seguem por essa mesma vertente, definindo a aprendizagem empreendedora como um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos, sendo tais conhecimentos oriundos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências.

Morris (2013) ao abordar o ensino do empreendedorismo, traz que o mesmo deve ser adaptado ao desenvolvimento específico de competências em seus alunos – que já são ou pretendem ser

empreendedores – integrando a teoria e a aprendizagem experimental. Assim sendo, cabe aos receptores um esforço para alavancar os conhecimentos teóricos de maneira significativa em sua prática empreendedora, estando abertos a aprender com seus erros anteriores e com os erros dos outros, para que possam ampliar sua chance de sucesso futuro.

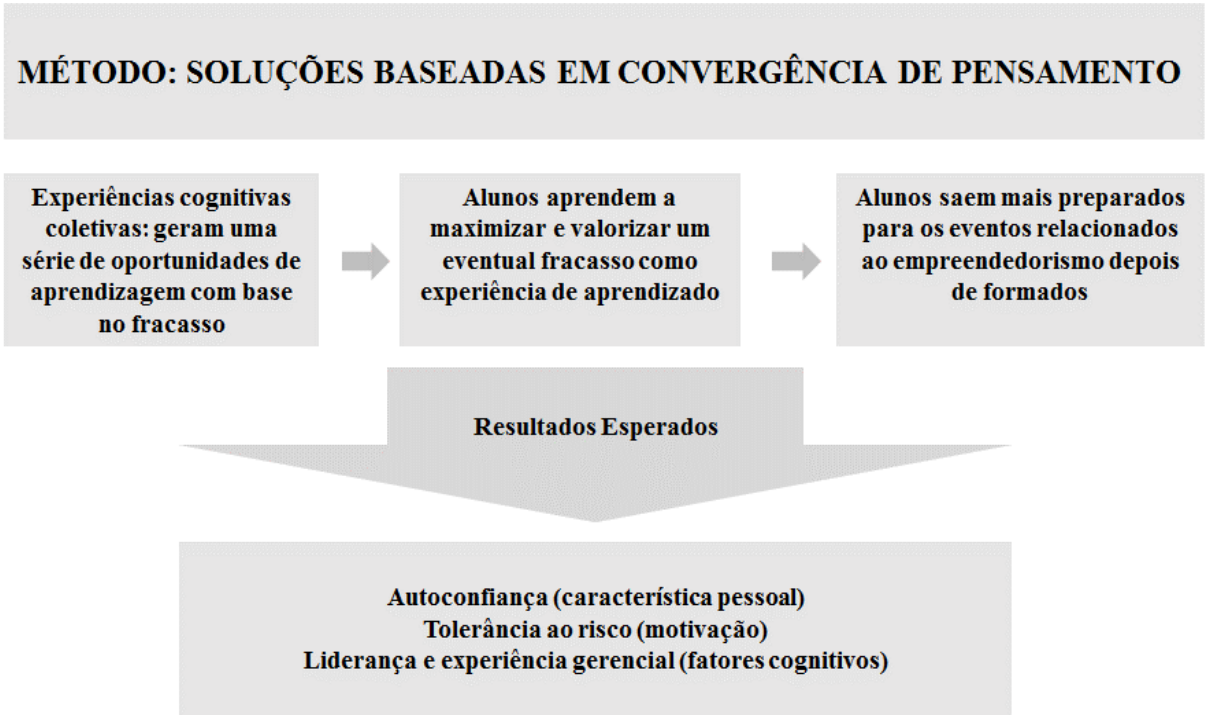
Borges (2014) mostra que o ensino do empreendedorismo praticado no Brasil tem buscado dar ferramental ao empreendedor para que ele saiba onde e como encontrar soluções para o que precisa de forma prática e vivencial, sendo esperado dele que com isso, se mantenha disposto a buscar tais soluções sempre que achar importante.

Man, Lau e Snape (2008) em estudo com pequenas e médias empresas do setor de serviços, abordam a questão do ensino do empreendedorismo, buscando entender melhor como as diferentes competências empreendedoras podem variar conforme os contextos empresariais e sua relação com a competitividade dos negócios, identificando diferentes categorias de empresários e facilitando a oferta de suporte e capacitação mais focados aos seus perfis e necessidades. Assim, o processo de absorção de conhecimento e desenvolvimento de competências empreendedoras passa por um esforço por parte do receptor em entender e buscar sanar suas lacunas de competências, considerando seu perfil e necessidades específicas.

Zampier e Takahashi (2013) verificaram que empreendedores que tinham maior experiência de carreira e melhor souberam aproveitá-las e aplicá-las em seus empreendimentos, transformaram-nas em um leque maior de conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultaram no desenvolvimento de competências de oportunidade e administrativa, ao explorar os eventos prévios em sua carreira empreendedora que resultaram em sucesso ou fracasso anterior.

Honig (2004), ao buscar modelos de educação para o empreendedorismo que possam auxiliar os empreendedores na obtenção de melhores resultados em seus negócios, aborda a importância de que tais modelos sejam cuidadosamente analisados e que evidenciem e explorem os efeitos práticos relacionados ao empreendedorismo, conforme exemplificado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Um modelo experimental de educação empreendedora



Fonte: elaborado pelo autor com base em Honig (2004).

A Figura 2, anteriormente apresentada, exemplifica o uso de um método de aprendizagem empreendedora em grupo. Ao usar exemplos de fracassos dos membros do grupo para mostrá-los como experiência prática da ação empreendedora, espera-se ampliar a autoconfiança, a tolerância ao risco e com isso, contribuir-se para a elevação das competências de liderança e experiência gerencial dos participantes desse processo de capacitação. Um aspecto associado ao receptor que pode inviabilizar tal modelo é a falta de abertura por parte dos receptores para o compartilhamento de experiências de fracasso, bem como um excesso de otimismo quanto à não ocorrência de fracassos ou percalços em seus empreendimentos.

Nessa mesma linha de compartilhamento de experiências anteriores para ampliação das chances de sucesso futuro, Antonello (2006) evidencia a retroalimentação dos processos de aprendizagem empreendedora e desenvolvimento de competências envolvendo a experiência/ação como aspecto importante para que se consiga cada vez mais um melhor resultado por meio da abstração da experiência vivida e de seus resultados, mitigando com isso a possibilidade de que o empreendedor venha a passar por situações de insucesso na prática.

Outro aspecto que envolve diretamente o empreendedor enquanto receptor dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências empreendedoras é a busca por suporte

adequado. Diversas fontes como as incubadoras, o SEBRAE, e os institutos de apoio ao empreendedorismo (por exemplo, o Instituto Empreender Endeavor) e parcerias entre as empresas e Universidades e institutos de pesquisa, visam preparar os empreendedores para a obtenção das condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo dos negócios numa economia competitiva, desde que eles estejam dispostos a procurá-las e absorver e aplicar na prática o conhecimento junto a elas obtido (DORNELAS, 2015; SEBRAE, 2015).

Por fim, o Quadro 6, a seguir, busca compilar os principais aspectos relacionados ao receptor no que se refere à sua atuação na absorção dos conhecimentos transmitidos no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Quadro 6 - Atuação do Receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Aspecto	**Descrição**
Comprometimento com a aprendizagem contínua	A aprendizagem empreendedora é um processo contínuo para o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos. É esperado do receptor a busca constante por aprender, de forma prática e com análise das relações de causa e efeito nos sucessos e fracassos prévios para guiar suas escolhas diante de novas experiências (BORGES *et al.*, 2014; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013; FILION, 1999).
Busca por integração da teoria à prática empreendedora	Cabe aos receptores manterem-se sempre dispostos a buscar soluções (teóricas e práticas) para o que precisa, sendo esperado dele a alavancagem de tais conhecimentos em sua prática empreendedora para ampliar suas chances de sucesso (BORGES *et al.*, 2014; MORRIS *et al*., 2013).
Estar aberto para aprender com seus erros e com os erros dos outros.	Modelos de educação para o empreendedorismo, em especial os que abordam a aprendizagem empreendedora em grupo, ao usar exemplos de sucesso e fracasso dos membros do grupo, apresentam exemplos práticos e reais de ação empreendedora, ampliam a autoconfiança, a tolerância ao risco e contribuem para a elevação das competências de liderança e experiência gerencial dos participantes. No entanto, é necessário que os receptores estejam abertos ao compartilhamento de experiências para aprender com seus erros e com os erros dos outros, mitigando a possibilidade de insucesso na prática (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013; MAN; LAU; SNAPE, 2008; ANTONELLO, 2006; HONIG, 2004).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Borges *et al*., 2014; Zampier; Takahashi, 2013, 2011; Morris *et al*., 2013; Man; Lau; Snape, 2008; Antonello, 2006; Honig, 2004; Filion, 1999.

2.3.3. A relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

A relação entre emissor e receptor na relação de transmissão do conhecimento deve levar em conta os canais, formas e modelos a serem utilizados no processo de ensino e aprendizagem empreendedora (CARNEIRO DA CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLINI, 2011; MINBAEVA, 2007).

Um primeiro aspecto, abordado por Ruas (2000), é a adequação do conteúdo e formato de transmissão de tal conteúdo ao receptor, conforme o estágio de maturidade de seu negócio e a identificação da proficiência em que ele se encontra para uma dada competência, dado que uma competência pode ser mais ou menos relevante para o estágio inicial de um negócio do que para quando ele já estiver estabelecido.

Filion (1999), ao abordar que os empreendedores de sucesso aprendem continuamente, mas por meio de contato direto com a matéria concreta em estudo e Zampier e Takahashi (2013), ao definir a aprendizagem empreendedora como um processo contínuo de desenvolvimento de competências com base na experiência pessoal do empreendedor, trazem para a discussão das relações entre emissor e receptor do conhecimento a importância da relação presencial e da troca de experiências para uma melhor disseminação e absorção do conhecimento.

A utilização de métodos e canais de disseminação do conhecimento que permitam uma abordagem prática, torna o processo de aprendizagem empreendedora mais contextual e ativo e evita que ele seja meramente educacional. É desejável uma adequada exploração da inter-relação entre as competências empreendedoras, com uma abordagem experiencial, baseada no contexto e na ação e com a investigação da absorção efetiva do conhecimento transmitido (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; RAE, 2005; FILION, 1999, 1991).

Man, Lau e Snape (2008) ao tratarem do ensino do empreendedorismo, pontuam que as diferentes competências empreendedoras podem variar conforme os diferentes contextos empresariais e os diferentes níveis de competitividade dos negócios, sugerindo que seja ofertado suporte e capacitação mais aderentes ao perfil e às necessidades das diferentes categorias de empresários.

Filion (1991) reforça que as atividades de capacitação empreendedora devem ser planejadas conforme o assunto a ser tratado, para que com isso os empreendedores possam identificar visões (onde e como se quer chegar, por exemplo), antes de gerenciar recursos. Assim, durante

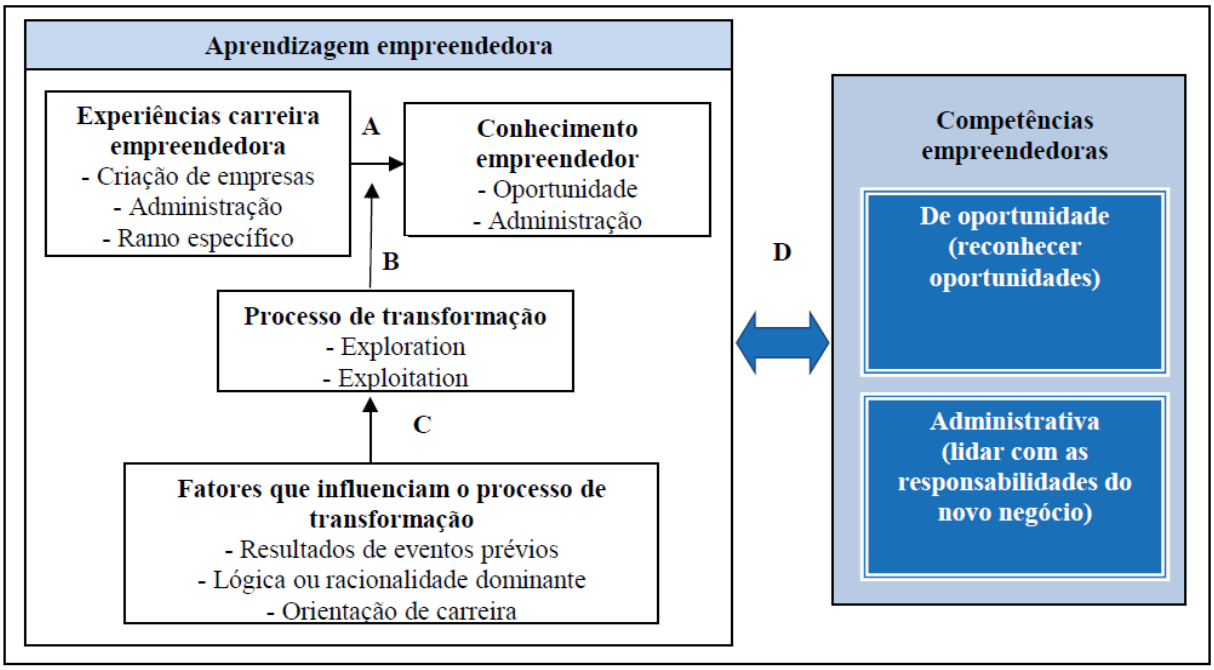
o processo de capacitação, é possível que o empreendedor defina seu próprio padrão de aprendizagem e o incorpore à sua maneira de trabalhar.

Segundo March (1991), para fins da aprendizagem organizacional, o conceito de *exploration* tem relação com questões mais voltadas ao médio e longo prazo, contemplando incertezas, como pesquisa, assunção de riscos, experimentação, descoberta e inovação, que permitem aumentar a flexibilidade do negócio. Já o conceito de *exploitation* é ligado a questões de curto prazo, como refinamentos das competências atuais, envolvendo escolhas, execução da tecnologia já existente, e que por isso, podem trazer alguns benefícios mais imediatos, mas pouco adaptáveis às mudanças de circunstâncias, tendendo a não maximizar os resultados.

Politis e Gabrielsson (2005), utilizam os conceitos de *exploitation* e *exploration* no processo de aprendizagem empreendedora, pelo qual a experiência de carreira do empreendedor transforma-se em conhecimento pelo equilíbrio entre o *exploitation* do que ele já sabe – suas certezas para escolher ações que replicam os seus conhecimentos existentes com o objetivo de obter vantagens, reduzir custos e maximizar benefícios – e o *exploration* de novas possibilidades e descobertas, para guiar suas futuras escolhas em novas experiências.

Zampier e Takahashi (2013), apropriando-se dos modelos de Politis (2005) e Man e Lau (2000) em estudo sobre a relação entre aprendizagem e competências empreendedoras, verificaram que empreendedores que tinham maior experiência de carreira e melhor souberam aproveitá-la e aplicá-la em seus empreendimentos, transformaram-na em um leque maior de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que resultou no desenvolvimento de competências de oportunidade e administrativa, conforme demonstrado na Figura 3, a seguir, evidenciando nesse caso, a predominância do *exploitation* no processo de aprendizagem empreendedora, em especial no que tange aos eventos prévios que resultaram em sucesso ou fracasso.

Figura 3 – Modelo de aprendizagem empreendedora aprimorado



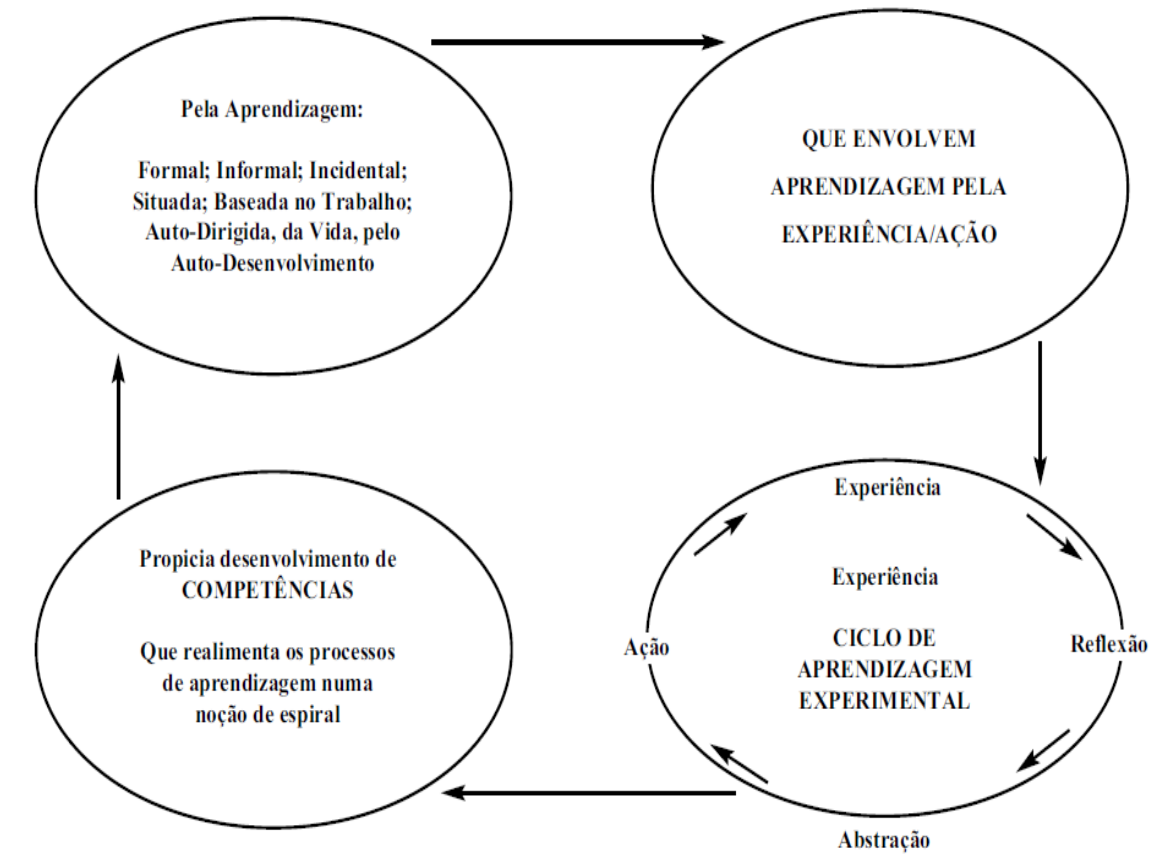
Fonte: Zampier e Takahashi (2013).

Os passos apresentados na Figura 3 mostram que: (A) os conhecimentos resultantes da experiência da carreira são apenas parte do processo de compreensão da aprendizagem empreendedora e, portanto, do desenvolvimento de competências; (B) deve-se dar ênfase também ao processo de transformação das experiências em conhecimento; (C) nos fatores que influenciam esse processo, tais como sucessos ou fracassos prévios e, finalmente, (D) tem-se a identificação do desenvolvimento de competências decorrentes desse processo ampliado de aprendizagem empreendedora (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013).

Outro importante aspecto no ensino do empreendedorismo é a multidisciplinaridade que decorre da ampla gama de conteúdos abordados. Tal condição propicia o uso de diversas técnicas, tais como: palestras com especialistas, estudos de caso, visitas a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc. O mais importante é que as técnicas utilizadas permitam ao aluno o desenvolvimento efetivo de habilidades empreendedoras por meio de experiências práticas, contextualizadas, coerentes e constantes, multidisciplinares e focalizadas em resultados por todo seu processo de aprendizagem (BORGES *et al*., 2014; ROCHA, 2012; TEIXEIRA, 2012; HONIG, 2004).

Antonello (2006) aborda um importante aspecto da aprendizagem empreendedora que deve ser levado em conta na relação entre o emissor e o receptor do conhecimento, independentemente de sua forma ou processo, frequência, intensidade e constância: a experimentação de alguma situação ou problema é relevante, devendo estar essa ação envolvida por reflexão antes, durante e/ou depois do que se vivencia, com um ciclo de aprendizagem que potencializa o processo de desenvolvimento de competências, conforme demonstrado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - O papel da aprendizagem na ação e o desenvolvimento de competências



Fonte: Antonello (2006).

A Figura 4, anteriormente apresentada, evidencia a retroalimentação dos processos de aprendizagem empreendedora e desenvolvimento de competências envolvendo a experiência/ação como aspecto importante para que se consiga cada vez mais um melhor resultado por meio da abstração da experiência vivida e seus resultados, mitigando a chance de situações de insucesso futuras por parte do empreendedor na prática.

Na linha de soluções que buscam oferecer alternativas de melhor relação entre o emissor e o receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora praticados no Brasil, algumas das principais iniciativas de capacitação voltadas para os empreendedores são desenvolvidas pelo SEBRAE-SP, a saber: a Escola de Negócios[1], o EMPRETEC[2] e as soluções de EAD[3] (Ensino à distância), que procuram adequar a capacitação do empreendedor ao seu pouco tempo disponível para dedicação à capacitação, dada a necessidade de estar o mais próximo possível do cotidiano do seu negócio (SEBRAE, 2015).

Tais exemplos mostram que, apesar de já existirem boas ações e ideias em curso para o estímulo ao ensino e à aprendizagem empreendedora, ainda há a necessidade de soluções mais personalizadas para o desenvolvimento de competências empreendedoras, sendo mais adequadas ao (1) perfil de cada empreendedor e (2) momento em que ele se encontra em relação à atividade empreendedora (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013, 2012, 2011).

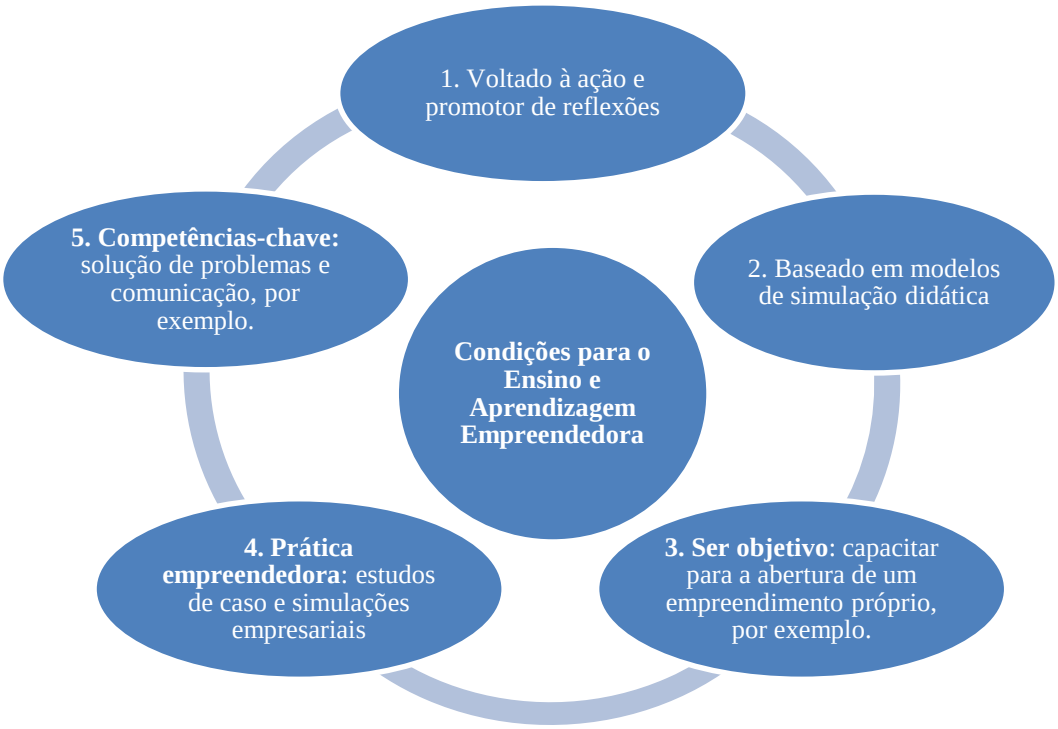
A Figura 5, a seguir, traz algumas das etapas do processo de ensino e aprendizagem empreendedora, apresentando a relevância de processos e métodos voltados à objetividade em suas abordagens e pela busca por experiências vivenciais, ou ao menos a simulação de situações reais.

[1] Escola de Negócios SEBRAE-SP: parceria da entidade com o Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado de São Paulo, responsável pelas escolas técnicas (Etecs) e faculdades de tecnologia (Fatecs), que visa formar e capacitar gratuitamente futuros e atuais empreendedores por meio do ensino técnico e tecnológico, nas áreas de Administração, Gestão, Logística e Marketing, buscando integrar práticas de trabalho, educação e pesquisa em um único ambiente.

[2] EMPRETEC é uma metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor, tais como segurança na tomada de decisões, e para a identificação de novas oportunidades de negócios, procurando assim elevar as chances de sucesso empresarial.

[3] O SEBRAE oferece soluções de EAD para: candidatos a empreendedores ou empreendedores iniciais (Módulo "Quero empreender"), para microempreendedores individuais (Módulo "Sou um microempreendedor individual"), para micro (Módulo "Tenho uma microempresa") e pequenos empresários (Módulo "Tenho uma empresa de pequeno porte")

Figura 5. Características do processo de ensino/aprendizagem empreendedora



Fonte: elaborado pelo autor com base em Kapler e Tegtmeier (2010).

Na Figura 5, ficam enfatizadas as condições citadas pela literatura como sendo as mais favoráveis para o ensino e a aprendizagem empreendedora, tais como: (1) a importância do reforço do aprendizado junto ao público empreendedor por meio de reflexões sobre os resultados obtidos em sua ação empreendedora, (2) por meio de um processo vivencial e (3) objetivo. Recomenda-se ainda a utilização de ferramentas que evidenciem a prática empreendedora, como (4) estudos de caso e simulações empresariais para assim, (5) obter-se uma melhor apreensão do conteúdo desejado para que haja o efetivo desenvolvimento das competências empreendedoras.

Finalmente, o Quadro 7, a seguir, busca compilar os principais aspectos referentes à relação entre o emissor e o receptor no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora até então abordados.

Quadro 7 - Principais aspectos da relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Aspecto	Descrição
Uso de diversas técnicas e canais de transmissão do conhecimento.	Dada a multidisciplinaridade e a ampla gama de conteúdo abordado no processo de ensino do empreendedorismo, é possível e recomendável o uso de diversas técnicas, tais como: palestras, estudos de caso, visita a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc. (BORGES *et al.*, 2014; ROCHA, 2012; TEIXEIRA, 2012; HONIG, 2004)
Conteúdos e formas de transmissão adequados ao estágio de maturidade do receptor.	Adequação do conteúdo e formato de transmissão ao estágio de maturidade do negócio do receptor: uma competência pode ser mais relevante para o estágio inicial de um negócio e outra apenas quando o negócio estiver estabelecido. Canais e formas de transmissão que privilegiem o contato direto e a troca de opiniões e experiências sobre o tema (presencial ou virtual) facilitam a disseminação e absorção do conhecimento e a definição por parte do receptor sobre seu próprio padrão de aprendizagem (BORGES *et al.*, 2014; MORRIS *et al*., 2013; RUAS, 2000; FILION, 1999, 1991).
Processos que permitam o uso de experiências (sucessos e fracassos) para o desenvolvimento de competências.	Processos que explorem a experiência de carreira dos receptores e contemplem a transformação de tais experiências em conhecimento são desejáveis para o desenvolvimento de competências empreendedoras, como por exemplo, *workshops* presenciais. Nesses processos, fatores como sucessos ou fracassos prévios, ajudam na identificação do efetivo desenvolvimento de competências empreendedoras (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013; ANTONELLO, 2006; POLITIS; GABRIELSSON, 2005; MAN; LAU, 2000; MARCH, 1991).
Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido	Relevante e importante ter a medição do resultado do aprendizado junto ao público empreendedor e a promoção de reflexões sobre tais resultados em sua ação empreendedora, de forma vivencial e objetiva. O uso de métodos que evidenciem a prática empreendedora, como por exemplo estudos de caso e simulações empresariais, contribuem para uma melhor apreensão do conteúdo desejado e desenvolvimento efetivo das competências empreendedoras (KAPLER; TEGTMEIER, 2010; ANTONELLO, 2006).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Borges *et al.*, 2014; Zampier; Takahashi, 2013; Morris *et al*., 2013; Rocha, 2012; Teixeira, 2012; Kapler; Tegtmeier, 2010; Antonello, 2006; Politis; Gabrielsson, 2005; Honig, 2004; Man; Lau, 2000; Filion, 1999, 1991; March, 1991.

Para facilitar a análise das relações do modelo conceitual da gestão do conhecimento proposto por Minbaeva (2007), relacionando-o ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora, o Quadro 8, a seguir, compila as principais contribuições da literatura abordadas neste trabalho quanto à transmissão e absorção de conhecimento no processo de aprendizagem empreendedora, abordando os aspectos ligados ao emissor, ao receptor e à relação entre eles, relacionando-os às competências empreendedoras obtidas na revisão de literatura deste trabalho.

Quadro 8 - Aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre eles no processo de aprendizagem empreendedora, vinculador às competências empreendedoras em estudo

Competência Empreendedora	**Emissor (capacidade de disseminação)**	**Receptor (capacidade de absorção)**	**Relações entre emissor e receptor**
Competência de oportunidade: Capacidade do empreendedor de buscar, identificar e avaliar corretamente boas oportunidades de negócio.	É relevante para o desenvolvimento de tal competência que o emissor use exemplos em sua abordagem e que integre teoria e prática, se possível com o uso de exemplos adequados à experiência pessoal dos receptores.	O comprometimento com a aprendizagem contínua, a abertura para integrar teoria e prática na exploração de oportunidades para empreender, bem como aprender com seus erros anteriores e com os erros dos outros, são atitudes esperadas por parte do receptor nesse processo.	Uso de técnicas que privilegiem a troca de experiências, tais como estudos de caso e dinâmicas de grupo, para o desenvolvimento de competências. A medição da absorção de conteúdo e a reflexão sobre o conhecimento adquirido são importantes nesse processo.
Competência de liderança e relacionamento: Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento, em proveito de seu negócio, com um saber fazer relacional.	Por ser uma competência ligada às relações interpessoais, o papel do emissor passa pelo amplo uso de exemplos e na exploração de atividades vivenciais, tais como simulações e casos de sucesso.	O principal esforço esperado do receptor, é incorporar o que aprendeu em sua prática empreendedora e usar seus erros como parte do processo de aprendizagem, para ampliar a autoconfiança e tolerância ao risco, mitigam sua chance de insucesso na prática.	São recomendados processos que viabilizem contato direto com a matéria em estudo: estudos de caso, visitas a empresas, entrevistas com empreendedores, filmes e jogos sobre empreendedorismo e simulações empresariais. Com isso, facilita-se a disseminação e absorção do conhecimento gerado nas atividades de capacitação.

Competência de gestão de riscos: Capacidade de avaliar, mitigar e gerir riscos calculados, para assunção de desafios moderados, respondendo por tais desafios, dadas suas boas chances de sucesso.	Trata-se de competência que requer abordagem conceitual. Assim, o emissor deve atentar para integrar esses conceitos à prática. Exemplo: efeitos positivos de se ter um plano de negócios.	A abertura por parte do receptor ao uso de métodos e ferramentas de cunho mais teórico em sua prática empreendedora é um importante esforço que se espera por parte dele.	Processos objetivos e multimídia, que requerem esforço tanto por parte do emissor quanto do receptor tendem a ser bons, como por exemplo, ter o conteúdo teórico em ambiente online, como base inclusive para aulas presenciais, por exemplo.
Competência de planejamento e organização: Capacidade de sustentar a ação dirigida a objetivos, organizar a realização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, medição e avaliação dos resultados para readequar rapidamente seus planos às mudanças e variáveis mercadológicas, se necessário.	Tornar a aprendizagem de tais conteúdos mais teóricos, a mais prática, exemplificada e agradável possível é o desafio do emissor. Deve inclusive usar métodos de medição da efetiva absorção desses conteúdos, para efetivar o desenvolvimento de tais competências.	Para essa competência em especial, o compromisso do receptor com a aprendizagem contínua e a abertura para aprender com seus erros e com os erros dos outros é relevante para a ampliação de sua chance de sucesso.	As simulações e estudos de caso evidenciam as boas e más práticas de planejamento e organização de forma contundente e objetiva.
Competência de transmissão de visão e motivação: Capacidade de conceber uma imagem de um futuro estado organizacional, articular essa imagem e comunicá-la de maneira clara e convincente, de forma a ter e motivar seguidores.	O emissor deve buscar exemplos de empreendedores bem-sucedidos, relacionando-os às experiências pessoais dos receptores, como por exemplo, caso de sucesso de um empreendedor ligado a persistência, foco e planejamento.	Espera-se do receptor dos conhecimentos ligados à visão e motivação, o espelhamento não só dos comportamentos dos empreendedores e visionários de sucesso, mas também a absorção e uso dos conhecimentos gerenciais e teóricos.	Processos que exploram experiências (sucessos e fracassos), como filmes e jogos associados à temática empreendedora, são apropriados para o desenvolvimento dessa competência, que se apoia fortemente em comportamentos e características pessoais.
Competência de perseverança, resiliência e comprometimento: Capacidade de atuar com devoção ao trabalho para enfrentar obstáculos e superar os objetivos estabelecidos, com comprometimento e colaboração com os funcionários e clientes.	O emissor deve buscar exemplos de empreendedores bem-sucedidos, explorando casos de sucesso nos quais o empreendedor evidencia aspectos ligados à resiliência, perseverança e comprometimento.	O enfoque prático dessa competência, mediante a análise de insucessos para tentar estabelecer e corrigir o que deu errado, é um aspecto relevante atrelado ao receptor no que tange à absorção e uso de tal conhecimento, para guiar suas escolhas futuras.	É recomendável o uso de técnicas de transmissão do conhecimento que permitam a exploração de experiências (sucessos e fracassos) e simulações práticas para o desenvolvimento dessas competências.

Competência de criatividade e imaginação: Capacidade de lidar com tensões e perturbações, se recuperando ou prosperando em face à adversidade, atuando para produzir os resultados necessários mesmo sem ter e/ou controlar todos os recursos necessários para tal, tirando proveito de sua criatividade e até mesmo de táticas não convencionais	Espera-se do emissor o amplo uso de exemplos e a exploração de atividades vivenciais, para estimular e tangibilizar o sucesso possível com uso de táticas não (ou pouco) convencionais, por ser uma competência ligada à busca de alternativas para situações cotidianas nas quais o empreendedor nem sempre controla todas as variáveis envolvidas.	Como tal competência, possui um forte apelo prático, espera-se dos receptores de tais conhecimentos a abertura para novas abordagens que possam ser utilizadas para guiar suas escolhas diante de novas situações e experiências.	Uso de técnicas convencionais (como estudos de caso) e não convencionais (como peças teatrais) que propiciem a reflexão e a troca de experiências em situações adversas facilitam a disseminação e absorção de conhecimentos para o desenvolvimento dessa competência.
Competência de independência e autoconfiança: Capacidade de manter um senso de autoconfiança e autonomia para a realização de uma determinada tarefa ou o atingimento de um nível de desempenho, apresentando otimismo, determinação e confiança na sua própria capacidade.	É recomendável que o emissor use exemplos simples do cotidiano, nos quais uma abordagem mais otimista e baseada na confiança na capacidade dos alunos leve a situações positivas ou de sucesso (como situações de sucesso na implementação de uma promoção de preços, por exemplo).	O apelo comportamental e prático dessa competência, requer do receptor disciplina para a prática efetiva de tal competência em sua prática empreendedora diária, devendo estar sempre alerta para aplicá-la em suas escolhas sempre que defrontado com situações novas e adversas.	É recomendável o uso de técnicas de transmissão do conhecimento presenciais e de interação em grupo, por permitirem a simulação e encenação de situações práticas para o desenvolvimento de tal competência.
Competência de criação de valor: Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais que geram receitas superiores a seus custos e produzem benefícios suficientes para gerar um retorno justo.	É aconselhável que o emissor use abordagem focada no uso de ferramentas de apoio gerencial, para a medição numérica das medidas adotadas com vistas a obter um aumento do valor criado pelo negócio do empreendedor.	Dado o vínculo dessa competência com aspectos gerenciais e de apuração de resultados, espera-se do receptor, a capacidade de aplicar a teoria aprendida em sua prática empreendedora.	O uso de técnicas convencionais como sala de aula e ensino à distância com uso de filmes, vídeos e conteúdos interativos, são adequadas no processo de ensino e aprendizagem empreendedora dessa competência.
Competência de manutenção do foco e busca por informações: Capacidade de atualizar dados constantemente - informações sobre	É desejável que o emissor consiga conciliar a abordagem de relações interpessoais com diversos membros da cadeia produtiva do receptor do	O receptor deve ter para essa competência em especial, o compromisso com a aprendizagem contínua, de maneira focada e estruturada, para explorar	Por envolver uma multiplicidade de assuntos que podem ser de interesse do empreendedor na condução de seus negócios, pode-se usar diversas técnicas e

clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio e buscar a orientação de especialistas para decidir, equilibrando a realização do objetivo e na direção estratégica da organização, conciliando os interesses da organização com os do ambiente externo.	conhecimento e o direcionamento estratégico do negócio na disseminação do conhecimento.	oportunidades de maneira contínua, estando aberto a integrar a teoria à sua prática empreendedora.	canais de transmissão do conhecimento para tal competência, por exemplo: as modernas técnicas de ensino à distância, as ferramentas online, filmes, vídeos e conteúdos interativos.
Competência de exigência de qualidade e de eficiência: Capacidade de buscar melhoria contínua de seu negócio ou seus produtos, para satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.	Por ser uma competência que requer a correta interpretação e atribuição de valor de se ter tais padrões de qualidade e eficiência por parte dos empreendedores, é esperado do emissor o uso de exemplos práticos e reais, com a devida demonstração dos resultados obtidos, para o desenvolvimento de tal competência.	Espera-se do receptor uma dedicação ao estudo da teoria ligada ao desenvolvimento de tal competência, para que tenha o devido ferramental e assim possa de fato adotar padrões elevados de qualidade e eficiência em sua prática empreendedora diária.	Por envolver múltiplos conhecimentos, tais como técnicas gerenciais convencionais (como planos de negócios, controles financeiros etc) e conhecimentos empíricos (exemplos de sucesso na conquista de clientes por se ter uma qualidade percebida superior), é possível o uso de diversas técnicas e canais, tais como: sala de aula, ensino à distância, filmes, vídeos e conteúdos interativos.

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2015); Borges *et al*. (2014); Morris *et al*. (2013); Santadreu-Mascarell; Garzon; Knorr (2013); Zampier; Takahashi (2013, 2012, 2011); Rocha (2012); Teixeira (2012); Jain (2011); Mitchelmore; Rowley (2010); Kapler; Tegtmeier (2010); Man; Lau; Snape (2008); Antonello (2006); Rae (2005); Politis; Gabrielsson (2005); Honig (2004) Paiva Jr; Leão; Mello (2003); Man; Lau (2000); Filion (1999, 1991); March (1991) e Cooley (1990).

3. Procedimentos Metodológicos

Tendo em vista o alcance do objetivo deste trabalho – identificar quais são as competências mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços e como desenvolvê-las – foi realizada a revisão da literatura acerca dos principais conceitos sobre empreendedorismo, competências empreendedoras e dos processos de ensino e aprendizagem empreendedora, bem como os papéis e a relação entre os agentes emissores e receptores na aprendizagem empreendedora.

Neste capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa, no que se refere a seu tipo e método, abrangendo a estratégia de coleta, avaliação e análise de dados, e os passos e processos utilizados para a interpretação dos resultados obtidos.

As hipóteses testadas neste estudo foram:

- Hipótese 1 (H1): existem competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso;
- Hipótese 2 (H2): existem competências empreendedoras consideradas mais possuídas, dentre as competências importantes para empreender com sucesso;
- Hipótese 3 (H3): existem competências empreendedoras consideradas mais praticadas, dentre as competências importantes para empreender com sucesso;
- Hipótese 4 (H4): existem aspectos relacionados ao emissor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora;
- Hipótese 5 (H5): existem aspectos relacionados ao receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora;
- Hipótese 6 (H6): existem aspectos relacionados à relação entre o emissor e o receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora;
- Hipótese 7 (H7): existem aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre o emissor e o receptor que são mais importantes para o sucesso no processo de ensino e

aprendizagem empreendedora, para cada uma das competências empreendedoras em estudo;

- Hipótese 8 (H8): existem diferenças de acordo com o gênero do respondente (Feminino e Masculino), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras;
- Hipótese 9 (H9): existem diferenças de acordo com a faixa etária do respondente (Geração Baby Boomer, X, Y e Z), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras;
- Hipótese 10 (H10): existem diferenças de acordo com a ocupação do respondente (Aluno de Graduação, Empregado de Operações e Baixa Gerência, Empregados de Média e Alta Gerência e Empreendedor), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras;
- Hipótese 11 (H11): existem diferenças de acordo com o grau de instrução do respondente (Aluno de Graduação, Graduado ou Pós-graduado), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.

3.1. Tipo de pesquisa

Pode-se conceituar pesquisa como sendo "um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais" (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 157).

Uma vez que a pesquisa está baseada na utilização de metodologia para sua realização, é importante que os passos que compreendem o desenvolvimento de um projeto de pesquisa sejam claros e efetivamente seguidos (COOPER; SCHINDLER, 2011, GIL, 2010, MARCONI; LAKATOS, 2007).

Esta pesquisa é voltada às Ciências Sociais Aplicadas, com uma abordagem quantitativa, ao buscar traduzir em números, as opiniões e informações obtidas acerca do problema de pesquisa, para viabilizar sua análise e/ou classificação, por meio do uso de recursos e técnicas estatísticas, como softwares estatísticos – SPSS (acrônimo de *Statistical Package for the Social Sciences)*, por exemplo (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013; SAMPIERI *et al.*, 2013).

A utilização desta abordagem para o estudo justifica-se pelo uso de uma pesquisa quantitativa – aplicação de *survey* com o uso de questionário com perguntas fechadas – para a busca de um panorama mais geral acerca da questão em estudo (FLICK, 2009; VERGARA, 2012).

Segundo Sampieri *et al*. (2013), as pesquisas quantitativas podem ter alcances de diversos tipos, como mostra o Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Tipos de alcance da pesquisa quantitativa

Tipo de alcance da pesquisa quantitativa	**Características**
Exploratório	Pesquisam problemas pouco estudados; indagam a partir de uma perspectiva inovadora; ajudam a identificar conceitos promissores e preparam o terreno para novos estudos.
Descritivo	Consideram o fenômeno estudado e seus componentes; medem conceitos e definem variáveis.
Correlacional	Oferecem prognósticos; explicam a relação entre as variáveis e quantificam relações entre variáveis.
Explicativo	Determinam as causas dos fenômenos; geram um sentido de entendimento e são extremamente estruturados.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Sampieri *et al.*, 2013 p. 99.

Baseado no Quadro 9, definiu-se esta pesquisa como tendo alcance exploratório-descritivo, dado o propósito de ampliar a familiaridade com o problema estudado, para torná-lo explícito ou facilitar a construção de hipóteses a seu respeito, ao mesmo tempo mensurando e descrevendo alguns conceitos. No caso desta pesquisa, o problema de estudo é buscar aumentar as chances de sucesso dos empreendimentos.

3.2. Procedimentos da Pesquisa

A realização de pesquisas é normalmente dividida em fases (GIL, 2010, MARCONI; LAKATOS, 2007, FORZA, 2002; EISENHARDT, 1989), sendo que, para fins deste estudo, foram consideradas as seguintes fases:

1. **Pré-projeto da pesquisa:** requer clareza das unidades de medida, das hipóteses a serem testadas e da definição dos constructos a serem estudados.

Como já dito anteriormente, o objetivo geral deste estudo é identificar quais são as competências mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, e como desenvolvê-las.

O Quadro 10, a seguir, apresenta os principais conceitos e definições desta pesquisa, fonte, unidade de medida e/ou análise, escalas e hipóteses que se pretendeu testar neste estudo.

Quadro 10 – Definições ou constructos, fonte, unidade de análise, escala e hipóteses deste estudo

Definições ou constructos	**Fonte**	**Unidade de Análise**	**Escala**	**Hipótese testada**
Competências Empreendedoras	Literatura	-	-	-
Competências Empreendedoras mais importantes	Parte 1 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B	O respondente	Nota de 1 a 7	H1
Competências Empreendedoras mais possuídas	Parte 1 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B			H2
Competências Empreendedoras mais praticadas	Parte 1 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B			H3
Aspectos mais importantes relacionados ao Emissor do conhecimento	Parte 2 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B			H4
Aspectos mais importantes relacionados ao Receptor do conhecimento	Parte 3 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B			H5
Aspectos mais importantes relacionados à relação entre o Emissor e o Receptor do conhecimento	Parte 4 dos Questionários do Apêndice A e Apêndice B			H6
Aspectos mais importantes relacionados ao Emissor, ao Receptor e à relação entre eles, para cada competência empreendedora	Parte 5 do Questionário do Apêndice A			H7
Diferença de percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras de acordo com o gênero	Parte 6 do Questionário do Apêndice A e Parte 5 do Questionário do Apêndice B			H8
Diferença de percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras de acordo com a faixa etária	Parte 6 do Questionário do Apêndice A e Parte 5 do Questionário do Apêndice B			H9
Diferença de percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras de acordo com a ocupação	Parte 6 do Questionário do Apêndice A e Parte 5 do Questionário do Apêndice B			H10
Diferença de percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras de acordo com o grau de instrução	Parte 6 do Questionário do Apêndice A e Parte 5 do Questionário do Apêndice B			H11

Fonte: elaborado pelo autor.

2. **Definição da amostra:** para fins desta pesquisa quantitativa, foram abordados dois grupos amostrais distintos, a saber:

    - Grupo de Empregados, Executivos e Empreendedores: envio de questionários online para cerca de 700 empregados e executivos de empresas ligadas aos setores de serviços, e empreendedores que atuam diretamente no segmento de prestação de serviços, com maior presença de consultores e corretores de seguros. Retornaram desse grupo, 173 questionários devida e corretamente respondidos;
    - Grupo de Estudantes: aplicação de questionários em papel junto a 109 estudantes de graduação e pós-graduação de cursos de negócios (predominantemente Administração de Empresas) de três faculdades de negócios brasileiras situadas em São Paulo.

    As amostras para ambos os grupos são não probabilísticas por conveniência (CORRAR; THEÓPHILO, 2013; FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013; SAMPIERI *et al*., 2013), tendo sido escolhidas por meio de seleção prévia feita pelo autor.

    Para o Grupo de Empregados, Executivos e Empreendedores, foi enviado questionário a profissionais e empreendedores ligados ao segmento de prestação de serviços – predominantemente no mercado financeiro, segurador (seguradores e corretores) e de consultoria (pela tratativa que possuem com o setor de serviços e seus empreendedores, seja como fornecedores ou como clientes destes empreendedores, quando não se tratou dos próprios empreendedores) – dos quais foi possível a obtenção do endereço eletrônico para envio de questionário online (modelo constante do Apêndice B).

    Para o Grupo de Estudantes, foram abordados alunos de graduação e pós-graduação de cursos de negócios (predominantemente do curso de Administração de Empresas) de três faculdades de negócios brasileiras situadas em São Paulo, dada a possibilidade de acesso aos potenciais respondentes, para a aplicação do questionário impresso mediante explicação prévia do teor e objetivo da pesquisa (modelo constante do Apêndice A).

    A divisão em grupos distintos possibilitou a comparação dos resultados gerais com os resultados obtidos em cada um dos grupos, conforme as hipóteses anteriormente

descritas (em especial a Hipótese 7 (H7), que só pode ser testada junto aos respondentes do Grupo de Estudantes).

O poder estatístico se torna aceitável com tamanhos de amostra de 100 ou mais (SAMPIERI *et al.,* 2013), motivo pelo qual a amostra total conta com 282 respondentes, divididos em 173 executivos e empreendedores e 109 estudantes de escolas de negócios.

A normalidade – grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal – é uma suposição em análise multivariada, no entanto, para fins deste estudo foram dispensados o teste e a obtenção de normalidade para as variáveis analisadas, dada a utilização de testes não-paramétricos (HAIR *et al.*, 2005).

Os testes não-paramétricos aqui utilizados foram: (1) teste de sinais de Wilcoxon, para comparação de médias e o rankeamento das competências consideradas mais importantes, mais possuídas sob a perspectiva dos respondentes de cada grupo e (2) teste U de Mann-Whitney, para a comparação dos subgrupos dentro de cada grupo (por exemplo: Feminino e Masculino dentro do grupo de gênero), dado que os mesmos têm tamanhos amostrais diferentes, sendo distribuições não-normais (HAIR *et al.,* 2005).

3. **Instrumentos de medição da pesquisa**: Os instrumentos de medição utilizados foram questionários estruturados com perguntas fechadas – do tipo *survey* – aplicados por meio da ferramenta online *Survey Monkey* - Apêndice B e em questionário impresso – Apêndice A.

   As questões foram elaboradas seguindo a revisão da literatura:

   - Questões ligadas às competências empreendedoras seguiram o apresentado no Quadro 4, anteriormente mostrado na revisão da literatura;
   - Questões ligadas ao emissor do conhecimento no processo de aprendizagem empreendedora seguiram o apresentado no Quadro 5, anteriormente mostrado na revisão da literatura;
   - Questões ligadas ao receptor do conhecimento no processo de aprendizagem empreendedora seguiram o apresentado no Quadro 6, anteriormente mostrado na revisão da literatura;

- Questões ligadas à relação entre o emissor e o receptor do conhecimento no processo de aprendizagem empreendedora seguiram o apresentado no Quadro 6, anteriormente mostrado na revisão da literatura.

Estes questionários procuraram medir, usando a escala de notas de 1 a 7 (HAIR *et al.*, 2005):

- Quais são as competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, que os respondentes avaliam como sendo as mais importantes, as que mais possuídas e as mais praticadas (para testar as Hipóteses 1 (H1), 2 (H2) e 3(H3), respectivamente);
- Quais são os aspectos mais importantes ligados ao desenvolvimento de competências empreendedoras no que se refere ao contexto desse desenvolvimento (aspectos da revisão da literatura ligados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora), a saber: (1) o emissor da mensagem relacionada ao desenvolvimento da competência pretendida – Hipótese 4 (H4); (2) o receptor da mensagem relacionada ao desenvolvimento da competência pretendida – Hipótese 5 (H5) – e (3) a relação entre o emissor e o receptor, em especial no que se refere aos canais pelos quais se dá a relação de ensino/aprendizagem empreendedora – Hipótese 6 (H6).

Por fim, os questionários possuem uma parte dedicada às informações demográficas dos respondentes: gênero (Hipótese 8 (H8)), idade (Hipótese 9 (H9)), cargo ou ocupação (Hipótese 10 (H10)) e grau de instrução (maior titulação acadêmica – Hipótese 11 (H11)), para possibilitar análises e comparações de tais dimensões para os diferentes grupos de respondentes.

Como citado anteriormente, as competências pesquisadas são as competências empreendedoras referenciadas na revisão de literatura, tendo sido o teor do questionário validado com pesquisadores com linha de pesquisa na área, para que se fosse a campo com um questionário adequado aos objetivos da pesquisa.

Especificamente para o questionário impresso (Apêndice A), que foi aplicado nos alunos das escolas de negócios, foi incluído um bloco de perguntas para medir o grau de importância dado aos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem

empreendedora – emissor, receptor e a relação entre eles – voltados ao desenvolvimento das competências empreendedoras, **individualmente para cada uma das competências empreendedoras em estudo** (para teste da Hipótese 7 (H7)).

4. **Coleta dos dados**: O período de coleta de dados foi de novembro a dezembro de 2015, tendo sido enviado link de acesso ao questionário online – Apêndice B, com mais dois lembretes (por meio de e-mail para toda a base – funcionalidade da ferramenta web *Survey Monkey* – Apêndices C e D) e, por fim, um e-mail de agradecimento a todos os 173 respondentes (pela mesma ferramenta web *Survey Monkey* – Apêndice E). Os objetivos desta fase foram:

- Coletar as opiniões dos respondentes, para que seja possível identificar as competências mais importantes para empreender com sucesso, as que eles julgam mais possuídas e as mais praticadas no geral e nos diferentes grupos pesquisados;
- Identificar, na opinião dos respondentes, os aspectos mais importantes ligados ao desenvolvimento de competências empreendedoras quanto ao contexto desse desenvolvimento; o emissor da mensagem relacionado ao desenvolvimento da competência pretendida; o receptor e a relação entre o emissor e o receptor, em especial o canal e/ou a forma pela qual se dá a relação de ensino/aprendizagem empreendedora.

5. **Avaliação da qualidade do que foi medido:** esta fase visa verificar se os dados obtidos estão coerentes e confiáveis e se há métodos de confirmação da validade dos dados obtidos (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa, tal verificação deu-se pela tabulação dos dados relativos às respostas para a avaliação da validade dos dados, eliminando-se os inválidos antes da efetiva análise estatística.

   Anteriormente à efetiva análise de dados, foi realizada a eliminação dos dados inválidos: questionários com respostas em branco; questionários com todas as respostas foram dadas para a maior e/ou menor nota, e ainda aqueles em que todas as respostas foram atribuídas para uma única nota, em todo o questionário), bem como a exclusão dos *outliers*.

Martins e Theóphilo (2009), definem *outliers* como sendo as observações coletadas na amostra que excedem 3 desvios-padrão em relação à média da amostra, conforme a fórmula de padronização da dispersão abaixo:

$$Zi = \frac{Xi - X'}{S}$$

Sendo:

Zi: score padronizado da "i-ésima" observação da amostra;
Xi: "i-ésima" observação da amostra;
X': média da amostra;
S: desvio-padrão da amostra.

6. **Análise de dados:** esta fase da pesquisa visa verificar se os testes estatísticos são apropriados ao teste de hipóteses proposto na pesquisa e se o erro estatístico obtido é aceitável.

Segundo Sampieri *et al.* (2013), é necessária a escolha de um programa estatístico para a análise dos dados. O programa escolhido para a execução dos testes estatísticos foi o SPSS, por atender adequadamente às necessidades da pesquisa.

As competências para empreender com sucesso no setor de serviços foram analisadas no que se refere à importância, posse e prática das mesmas, não apenas para o total da amostra, mas também no que se refere a:

- Gênero: análise dos resultados para gênero Feminino e Masculino (LIN *et al.*, 2011);
- Faixa etária: análise dos resultados para as diferentes gerações: Baby Boomers – 56 anos ou mais; Geração X – 37 a 55 anos; Geração Y – 25 a 36 anos e Geração Z – 18 a 24 anos (TAPSCOOT, 2010);
- Ocupação: análise dos resultados para os subgrupos de Aluno de graduação; Empregado Operações e Baixa Gerência; Empregado Média e Alta Gerência e por fim, Empreendedores, visando identificar eventual influência da experiência

profissional na percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras;

- Grau de instrução: análise dos resultados para os subgrupos: Aluno de Graduação, Graduado e Pós-graduado, visando identificar eventual influência da formação acadêmica na percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.

Adicionalmente, serão realizadas para cada uma das competências para empreender com sucesso nas dimensões supracitadas (ocupação, gênero, faixa etária e grau de instrução), visando à identificação de eventuais lacunas a serem preenchidas, as seguintes análises comparativas sobre *gaps* de:

- Importância *versus* Posse das competências empreendedoras em estudo;
- Importância *versus* Prática das competências empreendedoras em estudo e
- Posse *versus* Prática das competências empreendedoras em estudo.

Para a análise dos resultados das respostas obtidas no questionário *survey*, foi aplicado dentro do SPSS, o teste de sinais de Wilcoxon para comparação de médias (HAIR *et al*., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011; YOKOMIZO, 2014), para que se chegasse ao rankeamento das competências consideradas mais importantes para empreender com sucesso, sob a perspectiva dos respondentes de cada grupo, bem como a posse e prática das mesmas.

Para a comparação dos subgrupos dentro de cada grupo (ex: alunos de graduação, graduados e pós-graduados dentro do grupo de grau de instrução), dado que os mesmos possuem tamanhos amostrais diferentes, foi aplicado o Teste U de Mann-Whitney (CRESWELL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2011).

Na sequência, foi realizada análise fatorial (HAIR *et al*., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011; YOKOMIZO, 2014) para as dimensões de importância, posse e prática, para a determinação de eventuais subdimensões entre as competências empreendedoras em análise.

Para a análise dos resultados dos testes aplicados houve o cálculo do Z de cada indivíduo, tendo sido considerados os níveis de significância de 10% (Z a partir de 1,645), 5% (Z a partir de 1,96) e 1% (Z a partir de 2,576) (COOPER; SCHINDLER, 2011; SAMPIERI *et al.*, 2013).

7. **Interpretação dos resultados:** esta fase da pesquisa visa verificar se os dados são válidos e sua possibilidade de replicação junto a outras populações. Tal interpretação leva às conclusões a partir dos resultados obtidos para as questões e hipóteses de pesquisa levantadas (CRESWELL, 2010).

   Após a determinação das relações entre as variáveis até então estudadas, a saber:

   - Importância, posse e prática das competências empreendedoras por parte dos respondentes;
   - A possibilidade de desenvolvimento de tais competências;
   - Em caso positivo de desenvolvimento de competências empreendedoras, o estudo das melhores formas e métodos para desenvolvê-las, a partir das características de aprendizagem empreendedora – emissor, receptor e relação entre os mesmos;

   Com a realização da ligação desses resultados das análises estatísticas com a teoria já abordada na revisão da literatura, para a obtenção das conclusões e recomendações advindas da pesquisa realizada, espera-se uma discussão mais clara e detalhada acerca dos objetivos da pesquisa.

4. Resultados e análises

No capítulo referente aos procedimentos metodológicos da pesquisa, foram apresentados os aspectos gerais para a condução desta pesquisa, em especial com relação aos testes estatísticos, baseados em Hair *et al.* (2005), Sampieri *et al.* (2013) e Cooper e Schindler (2011).

Neste capítulo, são apresentados os resultados e a análise decorrente dos resultados obtidos após o levantamento dos dados, sua tabulação e eliminação das respostas inválidas e/ou *outliers*, com a obtenção dos resultados da pesquisa, por meio dos testes estatísticos.

Tais resultados e sua análise visam a verificação do alcance do objetivo geral da pesquisa, de identificação das competências consideradas as mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços e como desenvolvê-las.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: (1) apresentação do perfil da amostra; (2) apresentação dos resultados e análise sobre competências empreendedoras para amostra geral, por gênero, por faixa etária, por ocupação e por grau de instrução e (3) análise sobre os aspectos ligados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora – emissor, receptor e relação entre emissor e receptor.

4.1 Perfil da amostra

As Tabelas 3, 4, 5 e 6, a seguir, mostram as frequências de gênero, faixa etária, ocupação e grau de instrução da amostra final dos respondentes ao questionário do Apêndice B, respectivamente. Após as exclusões de 4 questionários inválidos (respostas todas com a mesma nota para todas as perguntas), foram coletadas 278 respostas válidas.

A Tabela 3, a seguir, mostra uma maior presença de homens (quase 60% do total de respondentes), sendo essa uma das razões para uma análise por gênero (LIN *et al.,* 2011) das competências empreendedoras ora estudadas.

Tabela 3 – Frequência de gênero dos respondentes

Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	113	40,65%
Masculino	165	59,35%
TOTAL	**278**	**100,00%**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da Tabela 4, a seguir, pode-se verificar uma distribuição dos respondentes entre as diversas faixas etárias, sendo que apenas a faixa de idade maior ou igual a 56 anos apresenta frequência relativa inferior a 5%. Quando das análises deste estudo por faixas etárias, as faixas constantes da Tabela 4, a seguir, refletem as divisões propostas para Geração Z (faixa de 18 a 24 anos); Geração Y (faixas de 25 a 36 anos); Geração X (faixas de 37 a 55 anos) e Geração *Baby Boomer* (faixa de idade maior ou igual a 56 anos), possibilitando análise de eventuais diferenças entre as gerações (TAPSCOOT, 2010).

Tabela 4 – Frequência de faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
18 a 24 anos	66	23,74%
25 a 36 anos	93	33,45%
37 a 55 anos	107	38,49%
>= 56 anos	12	4,32%
TOTAL	**278**	**100,00%**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 5, a seguir, mostra uma dispersão entre as diversas ocupações dos respondentes, com uma participação expressiva (quase 25% dos respondentes) de alunos de graduação, dada a aplicação do questionário junto a esse público de forma direcionada (para também coletar as respostas ao questionário sobre aprendizagem empreendedora, constante no Apêndice A).

Para fins da análise por ocupação, os públicos de Empregado - Operações e Empregado - Baixa Gerência serão tratados como um mesmo grupo (supostamente algum poder de controle em suas empresas), bem como os públicos de Empregado - Média Gerência e Empregado - Alta Gerência (supostamente profissionais com maior poder de controle em suas empresas), sendo que os públicos de Aluno de Graduação (supostamente com pouca ou nenhuma experiência

profissional) e de Empreendedores (supostamente com elevado poder de controle em suas empresas) serão mantidos como apresentados na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Frequência de ocupação dos respondentes

Ocupação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Aluno de Graduação	69	24,82%
Empregado - Operações	51	18,35%
Empregado - Baixa Gerência	34	12,23%
Empregado - Média Gerência	61	21,94%
Empregado - Alta Gerência	24	8,63%
Empreendedor	39	14,03%
TOTAL	**278**	**100,00%**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 6, a seguir, mostra uma participação relevante de respondentes com pós-graduação completa (quase 42% dos respondentes).

Tabela 6 – Frequência de grau de instrução dos respondentes

Grau de Instrução	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Aluno de Graduação	98	35,25%
Graduação Completa	49	17,63%
Aluno de Pós-Graduação	13	4,68%
Pós-Graduação Completa	116	41,73%
Nenhuma das anteriores	2	0,72%
TOTAL	**278**	**100,00%**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para fins da análise por grau de instrução, os públicos de Graduação Completa e Aluno de Pós-Graduação serão tratados como um mesmo grupo (ambos já graduados), sendo que os públicos de Aluno de Graduação e de Pós-Graduação Completa serão mantidos como anteriormente apresentados na Tabela 6. Para fins desta análise, os 2 respondentes que indicaram seu grau de instrução como ‘Nenhuma das anteriores’ serão desconsiderados.

Para facilitar o uso do SPSS para a realização e análise dos resultados dos testes estatísticos, as competências empreendedoras receberam códigos, bem como os dados relacionados à importância, posse e prática das competências empreendedoras por parte dos respondentes, conforme constante no Quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Códigos das competências empreendedoras para uso no SPSS

Código	Nome	Descrição	Código - Importância	Código - Posse	Código - Prática
COMP_01	**Competência de oportunidade.**	Capacidade de buscar, identificar e avaliar oportunidades de negócio.	**IMPT_01**	**POS_01**	**PRAT_01**
COMP_02	**Competência de liderança e relacionamento.**	Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento.	**IMPT_02**	**POS_02**	**PRAT_02**
COMP_03	**Competência de gestão de riscos.**	Capacidade de avaliar, mitigar e gerir riscos calculados, para assunção de desafios moderados.	**IMPT_03**	**POS_03**	**PRAT_03**
COMP_04	**Competência de planejamento e organização.**	Capacidade de organizar tarefas com prazos definidos e medição e avaliação de resultados.	**IMPT_04**	**POS_04**	**PRAT_04**
COMP_05	**Competência de transmissão de visão e motivação.**	Capacidade de conceber e articular uma imagem organizacional, comunicando-a de forma clara, motivando seguidores.	**IMPT_05**	**POS_05**	**PRAT_05**
COMP_06	**Competência de perseverança, resiliência e comprometimento.**	Capacidade de enfrentar e superar obstáculos, de forma colaborativa com funcionários e clientes.	**IMPT_06**	**POS_06**	**PRAT_06**
COMP_07	**Competência de criatividade e imaginação.**	Capacidade de lidar com tensões e produzir resultados mesmo sem controlar todos os recursos, usando sua criatividade e até mesmo táticas não convencionais.	**IMPT_07**	**POS_07**	**PRAT_07**
COMP_08	**Competência de independência e autoconfiança.**	Capacidade de manter um senso de autoconfiança e autonomia para o alcance de objetivos com otimismo e determinação.	**IMPT_08**	**POS_08**	**PRAT_08**
COMP_09	**Competência de criação de valor.**	Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais rentáveis e lucrativos.	**IMPT_09**	**POS_09**	**PRAT_09**
COMP_10	**Competência de manutenção do**	Capacidade de atualizar informações de mercado (clientes, fornecedores,	**IMPT_10**	**POS_10**	**PRAT_10**

	foco e busca por informações.	concorrentes etc.), e de se orientar com especialistas para decidir, buscando conciliar os interesses da organização com os demais.			
COMP_11	**Competência de exigência de qualidade e de eficiência.**	Capacidade de buscar melhoria contínua de seu negócio para satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.	**IMPT_11**	**POS_11**	**PRAT_11**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Seguindo por essa mesma linha de facilitar a utilização do SPSS para a realização e análise dos resultados dos testes estatísticos, os aspectos relacionados ao processo de aprendizagem empreendedora também receberam códigos, conforme os Quadros 12, 13 e 14, a seguir.

Quadro 12 - Códigos dos aspectos relacionados ao emissor do conhecimento (professor, por exemplo) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS

Código	Nome	Descrição
EMI_01	**Abordagem prática e exemplificada.**	Desenvolver as competências empreendedoras por meio de exemplos práticos sobre o conhecimento transmitido.
EMI_02	**Uso da experiência pessoal dos alunos.**	Usar objetivamente as experiências prévias dos empreendedores na construção de cenários para escolhas futuras (p. ex.: estudos de caso e simulações empresariais).
EMI_03	**Adequação ao momento de cada empreendedor.**	Adequar a transmissão do conhecimento às diferentes etapas de vida do empreendedor, personalizando soluções conforme o perfil dos receptores.
EMI_04	**Multidisciplinaridade e integração entre teoria e prática.**	Integrar teoria e prática empreendedora com o fornecimento de scripts aos alunos e uma reflexão acerca de como alavancá-los na prática. Quanto à multidisciplinaridade no ensino do empreendedorismo, deve-se usar técnicas que levem o aluno a aprender por meio de experiências práticas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quadro 13 - Códigos dos aspectos relacionados ao receptor do conhecimento (estudantes empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS

Código	Nome	Descrição
REC_01	**Comprometimento com a aprendizagem contínua.**	Busca constante por aprender de forma prática e com análise das relações de causa e efeito nos sucessos e fracassos anteriores, para guiar suas escolhas futuras.
REC_02	**Busca por integração da teoria à prática empreendedora.**	Manter-se disposto a buscar soluções (teóricas e práticas) para o que precisa, alavancando tais conhecimentos em sua prática empreendedora.
REC_03	**Estar aberto para aprender com seus erros e com os erros dos outros.**	Abertura para compartilhar experiências de fracasso e assim aprender com os erros (seus e de outros), para mitigar a possibilidade de insucesso na prática

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quadro 14 - Códigos dos aspectos relacionados à relação (canais, modelos de ensino/aprendizagem) entre o emissor (professor, por exemplo) e o receptor do conhecimento (empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para uso no SPSS

Código	Nome	Descrição
RELA_01	**Uso de diversas técnicas e canais de transmissão do conhecimento.**	Palestras, estudos de caso, visita a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc.
RELA_02	**Conteúdos e formas de transmissão adequados ao estágio de maturidade do receptor.**	Adequação do conteúdo e formato ao estágio do negócio do receptor (exemplo: diferenciar negócios iniciais dos estabelecidos), com uso de canais que gerem contato direto e troca de opiniões e experiências sobre o tema.
RELA_03	**Processos que permitam o uso de experiências (sucessos e fracassos) para o desenvolvimento de competências.**	Exploração da experiência de carreira dos receptores para transformá-las em conhecimento, como por exemplo, workshops presenciais com casos reais de sucesso/fracasso em tentativas empreendedoras.
RELA_04	**Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido**	Medir o resultado do aprendizado e promover reflexões sobre tais resultados na ação empreendedora, de forma vivencial e objetiva, com métodos como estudos de caso e simulações empresariais, por exemplo.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

4.2. Apresentação dos resultados e análise sobre competências empreendedoras

4.2.1. Amostra total

Após a exclusão de 4 questionários inválidos da amostra – por não permitir nenhum tipo de diferenciação, foram excluídos tais questionários com a mesma nota para todas as competências – foram obtidos 278 questionários válidos.

Adicionalmente, como descrito anteriormente, foram excluídos os *outliers* para cada uma das competências. Segundo Martins e Theóphilo (2009), são consideradas *outliers* as observações com mais de 3 desvios-padrão em relação à média.

Para a aplicação do teste de sinais de Wilcoxon para comparação de médias (HAIR *et al*., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011; YOKOMIZO, 2014), é necessário o cálculo das médias, classificação em ordem decrescente das mesmas e o efetivo pareamento e análise de *rankings* entre as variáveis em estudo, sendo que para casos com Z >= 1,645 (para um nível de significância de 10%), já há uma diferenciação entre as variáveis para a amostra estudada, caso contrário, não há diferenciação estatística entre as variáveis (HAIR *et al*., 2005).

A Tabela 7, a seguir, apresenta as médias dadas pelos respondentes, devidamente ordenadas, para importância, posse e prática de cada uma das competências empreendedoras.

Tabela 7 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – amostra total

Amostra total					
Importância	**Média**	**Posse**	**Média**	**Prática**	**Média**
IMPT_06	6,566	POS_06	5,743	PRAT_06	5,588
IMPT_01	6,562	POS_11	5,709	PRAT_11	5,476
IMPT_02	6,542	POS_04	5,628	PRAT_04	5,433
IMPT_11	6,457	POS_02	5,578	PRAT_02	5,346
IMPT_04	6,409	POS_08	5,354	PRAT_08	5,253
IMPT_09	6,352	POS_10	5,330	PRAT_05	4,996
IMPT_05	6,275	POS_05	5,313	PRAT_07	4,986
IMPT_10	6,223	POS_07	5,246	PRAT_10	4,817
IMPT_08	6,202	POS_01	5,166	PRAT_03	4,795
IMPT_07	6,188	POS_03	5,022	PRAT_01	4,773
IMPT_03	6,142	POS_09	4,784	PRAT_09	4,421

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com a aplicação do teste de Wilcoxon, foram obtidos os resultados compilados na Tabela 8, a seguir.

Tabela 8 – Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_06 e IMPT_01	-0,303	POS_06 e POS_11	-0,463	PRAT_06 e PRAT_11	-1,488
IMPT_01 e IMPT_02	-0,661	POS_11 e POS_04	-1,283	PRAT_11 e PRAT_04	-0,452
IMPT_02 e IMPT_11	-0,961	POS_04 e POS_02	-0,718	PRAT_04 e PRAT_02	-0,844
IMPT_11 e IMPT_04	-1,072	**POS_02 e POS_08**	**-2,553****	PRAT_02 e PRAT_08	-1,171
IMPT_04 e IMPT_09	-0,812	POS_08 e POS_10	-0,009	**PRAT_08 e PRAT_05**	**-2,315****
IMPT_09 e IMPT_05	-1,006	POS_10 e POS_05	-0,177	PRAT_05 e PRAT_07	-0,477
IMPT_05 e IMPT_10	-0,955	POS_05 e POS_07	-1,139	PRAT_07 e PRAT_10	-1,532
IMPT_10 e IMPT_08	-0,001	POS_07 e POS_01	-1,012	PRAT_10 e PRAT_03	-0,225
IMPT_08 e IMPT_07	-0,097	POS_01 e POS_03	-1,534	PRAT_03 e PRAT_01	-0,107
IMPT_07 e IMPT_03	-0,91	**POS_03 e POS_09**	**-2,843***	**PRAT_01 e PRAT_09**	**-3,255***

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

É possível verificar que **não houve diferenciação estatística entre as competências empreendedoras quanto à importância das mesmas – todas foram consideradas pelos**

respondentes como sendo importantes para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços.

Com isso, a Hipótese 1 (H1) foi confirmada, pois apesar de não ter sido possível destacar um grupo específico de competências empreendedoras para indicar como sendo as mais importantes, todas foram consideradas importantes – o que se confirma pelo fato de que todas as competências em estudo apresentaram média superior a 6, numa escala de 1 a 7.

No que se refere à posse de tais competências por parte dos respondentes, foram verificadas diferenciações estatísticas, que acabam por dividir as competências em blocos de percepção de maior e menor posse das mesmas por parte dos respondentes.

Para fins da análise de **posse** de competências empreendedoras, o resultado indicado na Tabela 8, anteriormente apresentada, indica que, a um nível de significância de 5%, os respondentes consideram possuir mais a competência de Liderança e relacionamento (COMP_02), comparativamente à competência de Independência e autoconfiança (COMP_08) e que, a um nível de significância de 1%, consideram a posse da competência de Gestão de riscos (COMP_03) maior quando comparada à competência de Criação de valor (COMP_09).

Com isso, para a percepção de posse de competências empreendedoras, é possível a divisão dos respondentes em 3 blocos distintos e a consequente confirmação da Hipótese 2 (H2), de que existem competências empreendedoras consideradas como mais possuídas, como mostra o Quadro 15, a seguir.

Quadro 15 - Percepção dos respondentes quanto à posse de competências empreendedoras para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços

Percepção quanto à posse da competência	Competências empreendedoras
Possuem mais	Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência (COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04) e Liderança e relacionamento (COMP_02).
Possuem	Independência e autoconfiança (COMP_08); Manutenção do foco e busca por informações (COMP_10); Transmissão de visão e motivação (COMP_05); Criatividade e imaginação (COMP_07); Oportunidade (COMP_01) e Gestão de riscos (COMP_03).
Possuem menos	Criação de Valor (COMP_09).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com relação à prática das competências empreendedoras por parte dos respondentes, também foram obtidas diferenciações estatísticas, possibilitando a divisão de tais competências entre mais e menos praticadas pelos respondentes.

No que se refere à **prática** das competências empreendedoras em estudo, o resultado anteriormente apresentado na Tabela 8 indica que, a um nível de significância de 5%, os respondentes consideram praticar mais a competência de Independência e autoconfiança (COMP_08) quando comparada à competência de Transmissão de visão e motivação (COMP_05) e que, a um nível de significância de 1%, consideram praticar mais a competência de Oportunidade (COMP_01) quando comparada à competência de Criação de valor (COMP_09).

Assim, para a prática das competências empreendedoras, também é possível a divisão dos respondentes em 3 blocos distintos e a consequente confirmação da Hipótese 3 (H3), de que existem competências empreendedoras consideradas como mais praticadas, como mostra o Quadro 16, a seguir.

Quadro 16 - Percepção dos respondentes quanto à prática de competências empreendedoras para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços

Percepção quanto à prática da competência	**Competências empreendedoras**
Praticam mais	Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência (COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04); Liderança e relacionamento (COMP_02) e Independência e autoconfiança (COMP_08).
Praticam	Transmissão de visão e motivação (COMP_05); Criatividade e imaginação (COMP_07); Manutenção do foco e busca por informações (COMP_10); Gestão de riscos (COMP_03) e Oportunidade (COMP_01).
Praticam menos	Criação de Valor (COMP_09).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tais números sinalizam que, para a amostra de respondentes, as competências empreendedoras indicadas na revisão da literatura são, no geral, **todas vistas como importantes para empreender com sucesso** no setor brasileiro de prestação de serviços, por apresentarem todas elas uma média elevada – sempre superior a 6,140, numa escala de notas de 1 a 7 – e por não haver diferenciação estatística entre as mesmas.

No entanto, as médias para posse e/ou prática de tais competências em seu cotidiano profissional, são usualmente bem menores que as médias dadas para a importância, indicando uma possível oportunidade para o desenvolvimento de tais competências, em especial aquelas que possuem maior *gap* de posse e prática.

Para reforçar esse ponto, foi gerado um teste de Wilcoxon para comparar, para cada competência empreendedora em estudo, a relevância do *gap* entre importância *versus* posse (para mensurar a relevância de se passar a possuir tal competência empreendedora); importância *versus* prática (para mensurar a relevância de se praticar mais tal competência empreendedora) e entre posse *versus* prática (para verificar a percepção acerca da posse da competência, sem que efetivamente tenha-se a possibilidade de praticá-la), conforme mostram respectivamente as Tabelas 9, 10 e 11, a seguir.

Tabela 9 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – amostra total

Gap importancia e posse - Amostra total				
Importância	**Média**	**Posse**	**Média**	**Importância - Posse**
IMPT_09	6,352	POS_09	4,784	1,567
IMPT_01	6,562	POS_01	5,166	1,396
IMPT_03	6,142	POS_03	5,022	1,120
IMPT_02	6,542	POS_02	5,578	0,964
IMPT_05	6,275	POS_05	5,313	0,962
IMPT_07	6,188	POS_07	5,246	0,941
IMPT_10	6,223	POS_10	5,330	0,893
IMPT_08	6,202	POS_08	5,354	0,848
IMPT_06	6,566	POS_06	5,743	0,823
IMPT_04	6,409	POS_04	5,628	0,782
IMPT_11	6,457	POS_11	5,709	0,747

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 10 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – amostra total

Gap importancia e prática - Amostra total				
Importância	**Média**	**Prática**	**Média**	**Importância - Prática**
IMPT_09	6,352	PRAT_09	4,421	1,931
IMPT_01	6,562	PRAT_01	4,773	1,789
IMPT_10	6,223	PRAT_10	4,817	1,406
IMPT_03	6,142	PRAT_03	4,795	1,347
IMPT_05	6,275	PRAT_05	4,996	1,278
IMPT_07	6,188	PRAT_07	4,986	1,202
IMPT_02	6,542	PRAT_02	5,346	1,197
IMPT_11	6,457	PRAT_11	5,476	0,980
IMPT_06	6,566	PRAT_06	5,588	0,977
IMPT_04	6,409	PRAT_04	5,433	0,976
IMPT_08	6,202	PRAT_08	5,253	0,949

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 11 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – amostra total

Gap posse e prática - Amostra total				
Posse	**Média**	**Prática**	**Média**	**Posse - Prática**
POS_10	5,330	PRAT_10	4,817	0,513
POS_01	5,166	PRAT_01	4,773	0,393
POS_09	4,784	PRAT_09	4,421	0,363
POS_05	5,313	PRAT_05	4,996	0,316
POS_07	5,246	PRAT_07	4,986	0,261
POS_11	5,709	PRAT_11	5,476	0,233
POS_02	5,578	PRAT_02	5,346	0,233
POS_03	5,022	PRAT_03	4,795	0,227
POS_04	5,628	PRAT_04	5,433	0,195
POS_06	5,743	PRAT_06	5,588	0,154
POS_08	5,354	PRAT_08	5,253	0,101

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 12 – Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-11,888*	IMPT_09 e PRAT_09	-12,336*	POS_10 e PRAT_10	-6,784*
IMPT_01 e POS_01	-11,821*	IMPT_01 e PRAT_01	-12,024*	POS_01 e PRAT_01	-4,584*
IMPT_03 e POS_03	-10,012*	IMPT_10 e PRAT_10	-11,068*	POS_09 e PRAT_09	-5,595*
IMPT_02 e POS_02	-10,055*	IMPT_03 e PRAT_03	-10,452*	POS_05 e PRAT_05	-4,864*
IMPT_05 e POS_05	-9,456*	IMPT_05 e PRAT_05	-10,512*	POS_07 e PRAT_07	-4,041*
IMPT_07 e POS_07	-9,212*	IMPT_07 e PRAT_07	-10,569*	POS_11 e PRAT_11	-3,920*
IMPT_10 e POS_10	-8,955*	IMPT_02 e P2AT_09	-10,790*	POS_02 e PRAT_02	-4,172*
IMPT_08 e POS_08	-8,907*	IMPT_11 e PRAT_11	-10,146*	POS_03 e PRAT_03	-3,336*
IMPT_06 e POS_06	-9,576*	IMPT_06 e PRAT_06	-10,414*	POS_04 e PRAT_04	-3,080*
IMPT_04 e POS_04	-8,882*	IMPT_04 e PRAT_04	-9,488*	POS_06 e PRAT_06	-2,843*
IMPT_11 e POS_11	-8,754*	IMPT_08 e PRAT_08	-9,681*	POS_08 e PRAT_08	-2,407**

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os números consolidados na Tabela 12, anteriormente apresentada, mostram que:

- Houve diferenciação para todas as competências analisadas indicando que, a um nível de significância de 1%, os respondentes reconhecem um *gap* na posse (médias entre 4,784 e 5,742) das competências empreendedoras em relação à importância (médias entre 6,142 e 6,566) que é dada a elas;
- Também no que se refere ao *gap* da prática (médias entre 4,421 e 5,588) das competências empreendedoras *vis-à-vis* sua importância (médias entre 6,142 e 6,566), houve diferenciação para todas as competências analisadas, indicando, a um nível de significância de 1%, que deve haver um *gap* na efetiva prática de tais competências empreendedoras por parte dos respondentes em seu cotidiano;
- Por fim, quanto ao *gap* entre posse e prática das competências empreendedoras, houve diferenciação para todas as competências analisadas, a um nível de significância de 1%, com exceção da competência de Independência e autoconfiança (COMP_08), que só se diferenciou a um nível de significância de 5%, sinalizando que, para essa competência especificamente, os respondentes percebem um menor *gap* entre sua posse (média de 5,354) e prática (média de 5,252).

Foi procedida uma análise fatorial da amostra (dados completos no Apêndice F), com o objetivo de verificar fatores que possam indicar a aglutinação das variáveis, auxiliando assim na redução dos itens a serem considerados quando do estudo das competências empreendedoras.

Segundo Hair *et al.* (2005), a análise fatorial é recomendada para a amostra desta pesquisa por apresentar medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ótima (entre 0,8 e 0,9) e significância do teste Bartlett de esfericidade inferior a 0,1 tanto para importância, posse e prática das competências empreendedoras.

O Quadro 17, a seguir, consolida os principais resultados da análise fatorial procedida para a amostra.

Quadro 17 – Quadro resumo da análise fatorial para importância, posse e prática das competências empreendedoras

Variáveis estudadas / itens da análise fatorial	**Número de fatores e variância explicada**	**Variáveis explicadas - Fator 1**	**Variáveis explicadas - Fator 2**	**Variáveis explicadas - Fator 3**
Importância	2 fatores, explicando 49,79% da variância	Todas as demais.	- COMP_01 (Oportunidade) - COMP_02 (Liderança e relacionamento)	N/A
Posse	2 fatores, explicando 46,60% da variância	- COMP_01 (Oportunidade); - COMP_02 (Liderança e relacionamento); - COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); - COMP_07 (Criatividade e imaginação); - COMP_09 (Criação de valor); - COMP_10 (Manutenção do foco e busca por nformações).	- COMP_03 (Gestão de riscos); - COMP_04 (Planejamento e organização); - COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)	
Prática	3 fatores, explicando 54,94% da variância	- COMP_01 (Oportunidade); - COMP_02 (Liderança e relacionamento); - COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); - COMP_07 (Criatividade e imaginação); - COMP_08 (Independência e autoconfiança).	- COMP_03 (Gestão de riscos); - COMP_09 (Criação de valor); - COMP_10 (Manutenção do foco e busca por nformações). **- todas com correlação negativa com o fator.**	- COMP_04 (Planejamento e organização); - COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); - COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Muito embora em todos os casos a variância explicada tenha ficado abaixo do patamar de 60% de variância explicada considerado como razoável (HAIR *et al.*, 2005), por tratar-se de um estudo exploratório-descritivo, os percentuais obtidos – na casa dos 50% de explicação da variância – não devem ser desprezados.

No que tange à importância das competências empreendedoras, o Fator 2, que aglutina as competências COMP_01 (Oportunidade) e COMP_02 (Liderança e relacionamento), possuem certo respaldo na literatura estudada, dado que para ambas as competências, a questão relacional é relevante – ativação de sua rede de relacionamentos em proveito de seu negócio, por exemplo (SEBRAE, 2015).

Para a análise referente à posse das competências empreendedoras, o Fator 2, que aglutina as competências COMP_03 (Gestão de riscos), COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), se respalda na questão de que o planejamento prévio – COMP_04 – é uma das bases que permite ao empreendedor a assunção de riscos calculados – COMP_03 – possibilitando a superação de obstáculos – COMP_06 (MAN; LAU, 2000).

Por fim, no que se refere à prática das competências empreendedoras, o Fator 1, embora proponha a aglutinação de 5 competências (COMP_01 – Oportunidade, COMP_02 – Liderança e relacionamento, COMP_05 – Transmissão de visão e motivação, COMP_07 – Criatividade e imaginação e COMP_08 (Independência e autoconfiança), apresenta como característica comum a todas as competências listadas, uma questão bastante relacionada à atitude e ao comportamento do empreendedor (SANTADREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013, SEBRAE, 2015).

4.2.2. Análise por gênero

Análises comparativas entre os gêneros têm sido cada vez mais abordadas pela academia, como por exemplo, em aspectos ligados a liderança (LIN *et al.*, 2011, SANTOS; ANTUNES, 2013), a funções exercidas, acesso ao poder e diferenças salariais nas corporações (VICENTE, 2013), entre outros aspectos da vida profissional e organizacional.

Assim, a análise entre eventuais diferenças com relação à importância, posse e prática das competências empreendedoras entre os gêneros, bem como a percepção de *gaps* de posse e prática das mesmas, se mostra um assunto de interesse acadêmico e de mercado.

As Tabelas 13, 14, 15 e 16, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do gênero feminino (113 respondentes, 40,65% da amostra total com n = 278), que foram utilizadas para os testes de Wilcoxon – para rankeamento das competências (HAIR *et al.*, 2005) e U de

Mann-Whitney – para comparação das principais diferenças entre os gêneros, dada as amostras serem não normais (CRESWELL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2011).

Tabela 13 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino

Gênero Feminino					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_11	6,676	POS_04	5,882	PRAT_04	5,690
IMPT_06	6,658	POS_06	5,804	PRAT_11	5,523
IMPT_01	6,658	POS_11	5,712	PRAT_06	5,504
IMPT_04	6,634	POS_02	5,541	PRAT_08	5,282
IMPT_02	6,563	POS_08	5,319	PRAT_02	5,275
IMPT_10	6,450	POS_10	5,282	PRAT_05	4,920
IMPT_07	6,420	POS_05	5,212	PRAT_07	4,850
IMPT_05	6,414	POS_07	5,134	PRAT_01	4,593
IMPT_09	6,402	POS_01	5,018	PRAT_10	4,558
IMPT_08	6,372	POS_03	4,779	PRAT_03	4,504
IMPT_03	6,268	POS_09	4,646	PRAT_09	4,212

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 14 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Gênero Feminino

Gap importância e posse - Gênero Feminino				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,402	POS_09	4,646	1,756
IMPT_01	6,658	POS_01	5,018	1,640
IMPT_03	6,268	POS_03	4,779	1,489
IMPT_07	6,420	POS_07	5,134	1,286
IMPT_05	6,414	POS_05	5,212	1,202
IMPT_10	6,450	POS_10	5,282	1,169
IMPT_08	6,372	POS_08	5,319	1,053
IMPT_02	6,563	POS_02	5,541	1,022
IMPT_11	6,676	POS_11	5,712	0,964
IMPT_06	6,658	POS_06	5,804	0,854
IMPT_04	6,634	POS_04	5,882	0,752

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 15 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino

Gap importância e prática - Gênero Feminino				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,402	PRAT_09	4,212	2,189
IMPT_01	6,658	PRAT_01	4,593	2,065
IMPT_10	6,450	PRAT_10	4,558	1,893
IMPT_03	6,268	PRAT_03	4,504	1,763
IMPT_07	6,420	PRAT_07	4,850	1,570
IMPT_05	6,414	PRAT_05	4,920	1,494
IMPT_02	6,563	PRAT_02	5,275	1,287
IMPT_06	6,658	PRAT_06	5,504	1,153
IMPT_11	6,676	PRAT_11	5,523	1,153
IMPT_08	6,372	PRAT_08	5,282	1,090
IMPT_04	6,634	PRAT_04	5,690	0,944

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 16 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Feminino

***Gap posse* e prática - Gênero Feminino**				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,282	PRAT_10	4,558	0,724
POS_09	4,646	PRAT_09	4,212	0,434
POS_01	5,018	PRAT_01	4,593	0,425
POS_06	5,804	PRAT_06	5,504	0,299
POS_05	5,212	PRAT_05	4,920	0,292
POS_07	5,134	PRAT_07	4,850	0,284
POS_03	4,779	PRAT_03	4,504	0,274
POS_02	5,541	PRAT_02	5,275	0,265
POS_04	5,882	PRAT_04	5,690	0,192
POS_11	5,712	PRAT_11	5,523	0,189
POS_08	5,319	PRAT_08	5,282	0,037

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 17 e 18, a seguir, trazem os resultados dos testes de Wilcoxon para os respondentes do gênero feminino.

Tabela 17 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras – Gênero Feminino

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_11 e IMPT_06	-0,030	POS_04 e POS_06	-0,767	PRAT_04 e PRAT_11	-1,475
IMPT_06 e IMPT_01	-0,216	POS_06 e POS_11	-0,765	PRAT_11 e PRAT_06	-0,009
IMPT_01 e IMPT_04	-0,649	POS_11 e POS_02	-1,094	**PRAT_06 e PRAT_08**	**-1,787*** **
IMPT_04 e IMPT_02	-0,784	POS_02 e POS_08	-1,638	PRAT_08 e PRAT_02	-0,233
IMPT_02 e IMPT_10	-1,122	POS_08 e POS_10	-0,024	**PRAT_02 e PRAT_05**	**-2,323****
IMPT_10 e IMPT_07	-0,211	POS_10 e POS_05	-0,455	PRAT_05 e PRAT_07	-0,536
IMPT_07 e IMPT_05	-0,025	POS_05 e POS_07	-1,022	**PRAT_07 e PRAT_01**	**-1,787*** **
IMPT_05 e IMPT_09	-0,214	POS_07 e POS_01	-0,844	PRAT_01 e PRAT_10	-0,171
IMPT_09 e IMPT_08	-0,240	POS_01 e POS_03	-1,461	PRAT_10 e PRAT_03	-0,143
IMPT_08 e IMPT_03	-1,007	POS_03 e POS_09	-1,156	**PRAT_03 e PRAT_09**	**-2,038****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 18 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Gênero Feminino

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-7,869*	IMPT_09 e PRAT_09	-8,281*	POS_10 e PRAT_10	-5,275*
IMPT_01 e POS_01	-7,927*	IMPT_01 e PRAT_01	-8,028*	POS_09 e PRAT_09	-3,749*
IMPT_03 e POS_03	-7,498*	IMPT_10 e PRAT_10	-8,026*	POS_01 e PRAT_01	-2,909*
IMPT_07 e POS_07	-7,020*	IMPT_03 e PRAT_03	-7,770*	POS_06 e PRAT_06	-3,326*
IMPT_05 e POS_05	-7,255*	IMPT_07 e PRAT_07	-7,745*	POS_05 e PRAT_05	-3,311*
IMPT_10 e POS_10	-6,833*	IMPT_05 e PRAT_05	-7,522*	POS_07 e PRAT_07	-2,501**
IMPT_08 e POS_08	-6,862*	IMPT_02 e PRAT_02	-7,106*	POS_03 e PRAT_03	-2,578*
IMPT_02 e POS_02	-6,543*	IMPT_06 e PRAT_06	-7,110*	POS_02 e PRAT_02	-3,321*
IMPT_11 e POS_11	-6,806*	IMPT_11 e PRAT_11	-6,898*	POS_04 e PRAT_04	-1,046
IMPT_06 e POS_06	-5,764*	IMPT_08 e PRAT_08	-6,928*	POS_11 e PRAT_11	-1,878***
IMPT_04 e POS_04	-6,062*	IMPT_04 e PRAT_04	-6,233*	POS_08 e PRAT_08	-0,765

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da análise dos resultados constantes nas Tabelas 17 e 18, anteriormente apresentadas, é possível constatar que o comportamento para a importância das competências empreendedoras é o mesmo da amostra total – todas as competências foram consideradas importantes sem diferenciação significante entre as mesmas.

No entanto, para fins de posse e prática das competências, constata-se que os respondentes do gênero feminino, diferentemente do total da amostra, não diferenciam a posse de nenhuma das competências empreendedoras.

Já em termos da prática de tais competências, os respondentes do gênero feminino diferenciam bastante as competências empreendedoras em estudo: enquanto a amostra total divide a prática em 3 grupos distintos (conforme anteriormente apresentado no Quadro 15), os respondentes do gênero feminino diferenciam em 5 grupos distintos a prática das competências empreendedoras, conforme abaixo, sendo (a) o grupo das competências mais praticadas e (e) o grupo das competências menos praticadas:

a. COMP_04 (Planejamento e Organização); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento);
b. COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_02 (Liderança e relacionamento);
c. COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_07 (Criatividade e imaginação);
d. COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_03 (Gestão de riscos) e;
e. COMP_09 (Criação de valor).

Com relação aos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática, os respondentes do gênero feminino comportam-se como a amostra total: consideram todos os *gaps* relevantes a um nível de significância de 1%.

Já no que se refere ao *gap* de posse *versus* prática das competências empreendedoras em estudo, há um comportamento diferente em quatro das competências: COMP_07 (Criatividade e imaginação) – amostra total considera relevante a 1% de nível de significância e gênero feminino a 5%; COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) – amostra total considera relevante a 1% de nível de significância e gênero feminino a 10%; COMP_04 (Planejamento e Organização) – amostra total considera relevante a 1% de nível de significância e gênero feminino não considera o *gap* relevante e COMP_08 (Independência e autoconfiança) – amostra total considera relevante a 5% de nível de significância e gênero feminino não considera o *gap* relevante.

Para as quatro competências acima listadas, embora a média de posse dos respondentes do gênero feminino tenha ficado abaixo da média de posse da amostra total, a diferença entre posse

e prática ficou bastante menor, sinalizando que a percepção de posse e a prática de tais competências esteja mais alinhada para os respondentes do gênero feminino.

As Tabelas 19, 20, 21 e 22, a seguir, trazem as médias apuradas para os respondentes do gênero masculino (165 respondentes, 59,35% da amostra total com n = 278), utilizadas nos testes de Wilcoxon (HAIR *et al.*, 2005) e U de Mann-Whitney (CRESWELL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2011).

Tabela 19 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino

Gênero Masculino					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_02	6,528	POS_11	5,707	PRAT_06	5,646
IMPT_06	6,503	POS_06	5,701	PRAT_11	5,445
IMPT_01	6,497	POS_02	5,604	PRAT_02	5,393
IMPT_09	6,317	POS_04	5,457	PRAT_04	5,256
IMPT_11	6,309	POS_05	5,383	PRAT_08	5,233
IMPT_04	6,256	POS_08	5,378	PRAT_07	5,079
IMPT_05	6,179	POS_10	5,362	PRAT_05	5,048
IMPT_08	6,085	POS_07	5,323	PRAT_10	4,994
IMPT_10	6,067	POS_01	5,268	PRAT_03	4,994
IMPT_03	6,055	POS_03	5,188	PRAT_01	4,897
IMPT_07	6,030	POS_09	4,879	PRAT_09	4,564

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 20 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Gênero Masculino

***Gap* importância e posse - Gênero Masculino**				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,317	POS_09	4,879	1,438
IMPT_01	6,497	POS_01	5,268	1,229
IMPT_02	6,528	POS_02	5,604	0,924
IMPT_03	6,055	POS_03	5,188	0,867
IMPT_06	6,503	POS_06	5,701	0,802
IMPT_04	6,256	POS_04	5,457	0,799
IMPT_05	6,179	POS_05	5,383	0,796
IMPT_08	6,085	POS_08	5,378	0,707
IMPT_07	6,030	POS_07	5,323	0,707
IMPT_10	6,067	POS_10	5,362	0,706
IMPT_11	6,309	POS_11	5,707	0,602

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 21 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino

***Gap* importância e prática - Gênero Masculino**				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,317	PRAT_09	4,564	1,753
IMPT_01	6,497	PRAT_01	4,897	1,600
IMPT_02	6,528	PRAT_02	5,393	1,135
IMPT_05	6,179	PRAT_05	5,048	1,131
IMPT_10	6,067	PRAT_10	4,994	1,074
IMPT_03	6,055	PRAT_03	4,994	1,061
IMPT_04	6,256	PRAT_04	5,256	1,000
IMPT_07	6,030	PRAT_07	5,079	0,952
IMPT_11	6,309	PRAT_11	5,445	0,864
IMPT_06	6,503	PRAT_06	5,646	0,857
IMPT_08	6,085	PRAT_08	5,233	0,852

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 22 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Gênero Masculino

***Gap* posse e prática - Gênero Masculino**				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_01	5,268	PRAT_01	4,897	0,371
POS_10	5,362	PRAT_10	4,994	0,368
POS_05	5,383	PRAT_05	5,048	0,334
POS_09	4,879	PRAT_09	4,564	0,315
POS_11	5,707	PRAT_11	5,445	0,262
POS_07	5,323	PRAT_07	5,079	0,244
POS_02	5,604	PRAT_02	5,393	0,211
POS_04	5,457	PRAT_04	5,256	0,201
POS_03	5,188	PRAT_03	4,994	0,194
POS_08	5,378	PRAT_08	5,233	0,145
POS_06	5,701	PRAT_06	5,646	0,055

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 23 – Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de importância, posse e prática de competências empreendedoras – Gênero Masculino

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_02 e IMPT_06	-0,068	POS_11 e POS_06	-0,068	**PRAT_06 e PRAT_11**	**-2,013****
IMPT_06 e IMPT_01	-0,212	POS_06 e POS_02	-0,938	PRAT_11 e PRAT_02	-0,449
IMPT_01 e IMPT_09	**-2,315****	POS_02 e POS_04	-1,155	PRAT_02 e PRAT_04	-1,176
IMPT_09 e IMPT_11	-0,068	POS_04 e POS_05	-0,473	PRAT_04 e PRAT_08	-0,220
IMPT_11 e IMPT_04	-0,874	POS_05 e POS_08	-0,247	PRAT_08 e PRAT_07	-1,491
IMPT_04 e IMPT_05	-1,232	POS_08 e POS_10	-0,046	PRAT_07 e PRAT_05	-0,223
IMPT_05 e IMPT_08	-0,979	POS_10 e POS_07	-0,391	PRAT_05 e PRAT_10	-0,647
IMPT_08 e IMPT_10	-0,431	POS_07 e POS_01	-0,581	PRAT_10 e PRAT_03	-0,175
IMPT_10 e IMPT_03	-0,398	POS_01 e POS_03	-0,693	PRAT_03 e PRAT_01	-0,298
IMPT_03 e IMPT_07	-0,093	**POS_03 e POS_09**	**-2,744***	PRAT_01 e PRAT_09	**-2,359****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 24 – Saídas do teste de Wilcoxon – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Gênero Masculino

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-8,902*	IMPT_09 e PRAT_09	-9,156*	POS_01 e PRAT_01	-3,550*
IMPT_01 e POS_01	-8,764*	IMPT_01 e PRAT_01	-8,925*	POS_10 e PRAT_10	-4,344*
IMPT_02 e POS_02	-7,647*	IMPT_02 e PRAT_02	-8,126*	POS_05 e PRAT_05	-3,597*
IMPT_03 e POS_03	-6,603*	IMPT_05 e PRAT_05	-7,362*	POS_09 e PRAT_09	-4,104*
IMPT_06 e POS_06	-7,726*	IMPT_10 e PRAT_10	-7,550*	POS_11 e PRAT_11	-3,479*
IMPT_04 e POS_04	-6,624*	IMPT_03 e PRAT_03	-6,937*	POS_07 e PRAT_07	-3,279*
IMPT_05 e POS_05	-6,200*	IMPT_04 e PRAT_04	-7,235*	POS_02 e PRAT_02	-2,685*
IMPT_08 e POS_08	-5,854*	IMPT_07 e PRAT_07	-7,172*	POS_04 e PRAT_04	-3,101*
IMPT_07 e POS_07	-5,993*	IMPT_11 e PRAT_11	-7,424*	POS_03 e PRAT_03	-2,169**
IMPT_10 e POS_10	-5,896*	IMPT_06 e PRAT_06	-7,523*	POS_08 e PRAT_08	-2,458**
IMPT_11 e POS_11	-5,650*	IMPT_08 e PRAT_08	-6,748*	POS_06 e PRAT_06	-0,892

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 23 e 24 mostram os resultados dos testes de Wilcoxon para os respondentes do gênero masculino, sendo possível verificar algumas diferenças em relação à amostra total:

- Existência de competências empreendedoras consideradas como mais importantes para empreender com sucesso em pequenos negócios no setor brasileiro de serviços por parte deste público: COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_01 (Oportunidade);

- Quanto às competências possuídas, apenas a COMP_09 (Criação de valor), foi considerada menos possuída que as demais;
- No que se refere à prática das competências, existe uma mais praticada (COMP_06 – Perseverança, resiliência e comprometimento) e uma menos praticada (COMP_09 – Criação de valor); não havendo diferenciação entre as demais;
- Por fim, no que se refere ao *gap* entre posse e prática das competências empreendedoras, os respondentes do gênero masculino possuem um comportamento mais próximo da amostra total, diferenciando-se apenas no que se refere à COMP_03 (Gestão de riscos), que amostra total considera relevante a 1% de nível de significância e os respondentes do gênero masculino a 5% e à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), que na amostra total é relevante a 1% de nível de significância não é relevante para os respondentes do gênero masculino.

Para as duas competências acima listadas (COMP_03 e COMP_06), a média de prática dos respondentes do gênero masculino é superior à média de posse da amostra total, levando a diferença entre posse e prática bastante baixa, sinalizando que a percepção de posse e a prática de tais competências esteja mais alinhada para os respondentes do gênero masculino.

A Tabela 25, a seguir, traz os resultados do teste U de Mann-Whitney, realizado utilizando-se as diferenças entre as notas atribuídas para importância, posse e prática das competências por parte dos respondentes, diferenciando-os nesta análise pelo gênero (feminino e masculino).

Tabela 25 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre os Gêneros Feminino e Masculino

Diferença analisada	Z	Feminino x Masculino
IMPT-POS_01	-2,56**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-PRAT_01	-2,28**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-POS_03	-4,674*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-3,875*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_05	-2,865*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_05	-2,41**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_05.
IMPT-PRAT_06	-2,24**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_06.
POS-PRAT_06	-1,947***	Fem> na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_06.
IMPT-POS_07	-3,096*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_07.
IMPT-PRAT_07	-3,111*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_07.
IMPT-POS_08	-2,12**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-2,127**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_08.
IMPT-POS_09	-1,853***	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_09.
IMPT-PRAT_09	-2,249**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-2,403**	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-3,899*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
POS-PRAT_10	-2,075**	Fem> na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-2,581*	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-1,829***	Fem> na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Como principais diferenças observadas entre os respondentes de diferentes gêneros, nota-se que os respondentes do gênero feminino foram os que mais diferenciaram os *gaps* para as competências empreendedoras, inclusive com maior percepção dos mesmos, em especial no que se refere a:

- Maior percepção do *gap* de importância *versus* posse: COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de Riscos); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_09 (Criação de valor); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).
- Maior percepção do *gap* de importância *versus* prática: COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de Riscos); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_09 (Criação de

valor); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).

- Maior percepção do *gap* de posse *versus* prática: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações).

O Quadro 18, a seguir, busca fazer um comparativo das principais diferenças entre a amostra total e os respondentes dos gêneros feminino e masculino, no que se refere respostas dadas para as questões relacionadas às competências para empreender com sucesso no setor de serviços brasileiro (questionário constante no Apêndice B).

Quadro 18 – Quadro Comparativo – total da amostra e por gênero

Item/Grupo Analisados	Total da Amostra (n=278)	Feminino (n=113; 40,65% do total)	Masculino (n=165, 59,35% do total)
Importância	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	**Mais importantes:** COMP_02 (Liderança e Relacionamento); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_01 (Oportunidade)
			Importantes: todas as demais.
Posse	**Mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_02 (liderança e relacionamento).	Não houve diferenciação para posse de nenhuma das competências.	Apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais.
	Possuídas: COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_03 (Gestão de riscos).		
	Menos Possuída: COMP_09 (Criação de valor)		
Prática	**Mais praticadas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização);e COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_08 (Independência e Autoconfiança).	**Mais praticadas**: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).	**Mais praticada**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).
	Praticadas: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_01 (Oportunidade).	**Praticadas (divididas em 3 faixas de prática)**: a. COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_02 (Liderança e relacionamento); b. COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_07 (Criatividade e imaginação); c. COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_03 (Gestão de riscos).	**Praticadas:** todas as demais 9 competências empreendedoras, sem diferenciação entre elas.
	Menos Praticada: COMP_09 (Criação de valor)	**Menos Praticada:** COMP_09 (Criação de valor)	**Menos Praticada:** COMP_09 (Criação de valor)
Importância x Posse	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Importância x Prática	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Posse x Prática	O gap entre posse e prática foi considerado relevante ao nivel de significância de 1% para todas as competências empreendedoras, exceto para a COMP_08 (Independência e autoconfiança), que apresentou nível de significância de 5%.	Gap relevante a 1% de nível de significância: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_09 (Criação de valor); COMP_01 (Oportunidade); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_03 (Gestão de risco) e COMP_02 (Liderança e relacionamento)	Gap relevante a 1% de nível de significância: COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_09 (Criação de valor); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_04 (Planejamento e organização).
		Gap relevante a 5% de nível de significância: COMP_07 (Criatividade e imaginação) e a 10% de nível de significância para: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) ,	Gap relevante a 5% de nível de significância: COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_08 (Independência e autoconfiança)
		Gap considerado não relevante para COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_08 (Independência e autoconfiança)	Gap considerado não relevante para COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 18, anteriormente apresentado, é possível destacar alguns pontos que diferenciam os gêneros masculino e feminino no que se refere às competências empreendedoras, confirmando a Hipótese 8 (H8) de que existem diferenças de acordo com o gênero do respondente (Feminino e Masculino), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras:

- Para as competências empreendedoras consideradas mais importantes, enquanto os respondentes do gênero feminino não diferenciam entre tais competências, para os respondentes do gênero **masculino**, foram destacadas como **mais importantes as competências COMP_02 (Liderança e relacionamento), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_01 (Oportunidade),** indicando uma maior valorização relativa de competências de cunho comportamental por parte desse gênero;
- No que se refere ao *gap* entre posse *versus* prática de competências empreendedoras, ambos os gêneros identificam algumas competências para as quais o *gap* é considerado não relevante, portanto, possuem posse e prática em níveis equivalentes:
    - Para o gênero **feminino,** são as competências **COMP_04 (Planejamento e organização)** – que apresenta médias relativamente elevadas tanto de posse (5,882) quanto de prática (5,690), podendo indicar que esse grupo não necessita de muito desenvolvimento para tal competência – e **COMP_08 (Independência e autoconfiança)** – posse (5,319) e prática (5,282), indicando haver certa margem para desenvolvimento de tal competência, no entanto, os níveis atuais de posse e prática são razoavelmente equivalentes;
    - Para o gênero **masculino**, a competência é a **COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)** – posse (5,701) e prática (5,646) – podendo indicar que esse grupo não necessita de muito desenvolvimento para tal competência, dado reconhecerem um nível relativamente elevado de posse e prática da mesma em seu cotidiano.

4.2.3. Análise por faixa etária

A análise de competências comparativamente entre as gerações Baby Boomer, X, Y e Z, todas já presentes no mercado de trabalho atual (TAPSCOOT, 2010), visa ampliar os estudos acerca de eventuais diferenças entre os membros das diferentes gerações, com relação à importância, posse e prática das competências empreendedoras e a percepção de *gaps* de posse e prática das mesmas, dado que o tema do empreendedorismo no Brasil se mostra presente em todas as idades (GEM, 2014).

As Tabelas 26, 27, 28 e 29, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes da Geração Baby Boomer (12 respondentes, 4,32% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 26 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer

Faixa etária - Baby Boomer					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_02	6,417	POS_05	5,750	PRAT_06	5,500
IMPT_06	6,417	POS_06	5,667	PRAT_02	5,417
IMPT_01	6,250	POS_08	5,583	PRAT_07	5,333
IMPT_07	6,250	POS_02	5,417	PRAT_05	5,250
IMPT_05	6,167	POS_04	5,333	PRAT_08	5,250
IMPT_08	6,167	POS_11	5,333	PRAT_09	5,250
IMPT_09	6,083	POS_01	5,250	PRAT_10	5,167
IMPT_11	6,083	POS_07	5,250	PRAT_11	5,167
IMPT_04	6,000	POS_10	5,250	PRAT_03	5,083
IMPT_10	5,917	POS_09	5,167	PRAT_04	5,000
IMPT_03	5,833	POS_03	5,083	PRAT_01	4,917

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 27 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer

Gap importância e posse - faixa etária - Baby Boomer				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_02	6,417	POS_02	5,417	1,000
IMPT_01	6,250	POS_01	5,250	1,000
IMPT_07	6,250	POS_07	5,250	1,000
IMPT_09	6,083	POS_09	5,167	0,917
IMPT_06	6,417	POS_06	5,667	0,750
IMPT_11	6,083	POS_11	5,333	0,750
IMPT_03	5,833	POS_03	5,083	0,750
IMPT_04	6,000	POS_04	5,333	0,667
IMPT_10	5,917	POS_10	5,250	0,667
IMPT_08	6,167	POS_08	5,583	0,583
IMPT_05	6,167	POS_05	5,750	0,417

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 28 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer

Gap importância e prática - faixa etária - Baby Boomer				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_01	6,250	PRAT_01	4,917	1,333
IMPT_02	6,417	PRAT_02	5,417	1,000
IMPT_04	6,000	PRAT_04	5,000	1,000
IMPT_07	6,250	PRAT_07	5,333	0,917
IMPT_06	6,417	PRAT_06	5,500	0,917
IMPT_08	6,167	PRAT_08	5,250	0,917
IMPT_05	6,167	PRAT_05	5,250	0,917
IMPT_11	6,083	PRAT_11	5,167	0,917
IMPT_09	6,083	PRAT_09	5,250	0,833
IMPT_03	5,833	PRAT_03	5,083	0,750
IMPT_10	5,917	PRAT_10	5,167	0,750

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 29 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer

Gap posse e prática - faixa etária - Baby Boomer				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_05	5,750	PRAT_05	5,250	0,500
POS_04	5,333	PRAT_04	5,000	0,333
POS_08	5,583	PRAT_08	5,250	0,333
POS_01	5,250	PRAT_01	4,917	0,333
POS_06	5,667	PRAT_06	5,500	0,167
POS_11	5,333	PRAT_11	5,167	0,167
POS_10	5,250	PRAT_10	5,167	0,083
POS_02	5,417	PRAT_02	5,417	0,000
POS_03	5,083	PRAT_03	5,083	0,000
POS_07	5,250	PRAT_07	5,333	-0,083
POS_09	5,167	PRAT_09	5,250	-0,083

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nas Tabelas 30 e 31, a seguir, estão os resultados do teste de Wilcoxon para importância, posse, prática, bem como os *gaps* entre importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática dos respondentes pertencentes à geração Baby Boomer.

Tabela 30 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Baby Boomer

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_02 e IMPT_06	0,000	POS_05 e POS_06	-0,333	PRAT_06 e PRAT_02	-0,447
IMPT_06 e IMPT_01	-0,632	POS_06 e POS_08	0,000	PRAT_02 e PRAT_07	-0,108
IMPT_01 e IMPT_07	-0,378	POS_08 e POS_02	-0,363	PRAT_07 e PRAT_05	0,000
IMPT_07 e IMPT_05	-0,333	POS_02 e POS_04	-0,172	PRAT_05 e PRAT_08	0,000
IMPT_05 e IMPT_08	0,000	POS_04 e POS_11	0,000	PRAT_08 e PRAT_09	0,000
IMPT_08 e IMPT_09	-0,378	POS_11 e POS_01	-0,183	PRAT_09 e PRAT_10	-0,333
IMPT_09 e IMPT_11	0,000	POS_01 e POS_07	0,000	PRAT_10 e PRAT_11	-0,138
IMPT_11 e IMPT_04	-0,264	POS_07 e POS_10	0,000	PRAT_11 e PRAT_03	-0,322
IMPT_04 e IMPT_10	-0,289	POS_10 e POS_09	-0,264	PRAT_03 e PRAT_04	-0,250
IMPT_10 e IMPT_03	-0,322	POS_09 e POS_03	-0,333	PRAT_04 e PRAT_01	-0,378

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 31 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Baby Boomer

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_02 e POS_02	-2,360**	IMPT_01 e PRAT_01	-2,658*	POS_05 e PRAT_05	-1,604
IMPT_01 e POS_01	-2,220**	IMPT_02 e PRAT_02	-2,585*	POS_04 e PRAT_04	-1,633
IMPT_07 e POS_07	-2,264**	IMPT_04 e PRAT_04	-2,136**	POS_08 e PRAT_08	-1,633
IMPT_09 e POS_09	-2,414**	IMPT_07 e PRAT_07	-1,897**	POS_01 e PRAT_01	-1,000
IMPT_06 e POS_06	-2,251**	IMPT_06 e PRAT_06	-2,598*	POS_06 e PRAT_06	-1,414
IMPT_11 e POS_11	-1,933**	IMPT_08 e PRAT_08	-1,997**	POS_11 e PRAT_11	-1,000
IMPT_03 e POS_03	-2,008**	IMPT_05 e PRAT_05	-2,414**	POS_10 e PRAT_10	-0,447
IMPT_04 e POS_04	-1,715***	IMPT_11 e PRAT_11	-2,636*	POS_02 e PRAT_02	0,000
IMPT_10 e POS_10	-2,333**	IMPT_09 e PRAT_09	-2,232**	POS_03 e PRAT_03	0,000
IMPT_08 e POS_08	-1,222	IMPT_03 e PRAT_03	-1,732***	POS_07 e PRAT_07	-0,378
IMPT_05 e POS_05	-1,179	IMPT_10 e PRAT_10	-2,070**	POS_09 e PRAT_09	-1,000

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nelas já é possível verificar que todas as competências são consideradas importantes pelos respondentes, encerrando-se aí as semelhanças com a amostra total.

As principais diferenças em relação à amostra total observadas para esse grupo foram:

- Não houve diferenciação entre as competências com relação à posse e prática das mesmas;
- O *gap* entre importância *versus* posse é considerado relevante para: COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_01 (Oportunidade); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_09 (Criação de valor); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por oportunidades), a um nível de significância de 5%; COMP_04 (Planejamento e organização) a um nível de significância de 10% e, as COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) não tiveram seus *gaps* considerados como sendo relevantes, indicando que o grupo indica possui tais competências no mesmo nível de importância que dá às mesmas;
- Para o *gap* entre importância *versus* prática, embora tenha sido considerado relevante para todas as competências, enquanto para a mostra total foi de 1% para todas as competências; para o grupo dos Baby Boomers tal relevância foi obtida a diferentes níveis de significância: (1) nível de significância de 1% para COMP_01 (Oportunidade);

COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); (2) nível de significância de 5% para COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_09 (Criação de valor) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações), por fim (3) a um nível de significância de 10%, está a COMP_03 (Gestão de riscos);

- Por fim, tal grupo não julgou o *gap* entre posse *versus* prática relevante para nenhuma das competências empreendedoras, ao passo que a amostra geral percebeu relevância em tal *gap* para todas as competências.

Embora tal grupo tenha uma pequena participação no total de respondentes (4,32% do total), a relevante diferença de seus resultados com relação à amostra total quanto à percepção dos *gaps* chama a atenção.

As Tabelas 32, 33 e 34, a seguir, trazem os resultados comparativos dos *gaps* entre a geração Baby Boomer e as gerações X, Y e Z, respectivamente.

Tabela 32 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e X

Diferença analisada	Z	Baby Boomer x Geração X
IMPT-PRAT_09	-1,696***	Geração X> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_09.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A única percepção relevante de *gap* entre a geração Baby Boomer e a geração X se refere ao *gap* de importância *versus* prática para a COMP_09 (Criação de valor), com a Geração X indicando ter uma menor percepção de efetiva criação de valor, quando comparada à importância de tal competência empreendedora.

Tabela 33 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e Y

Diferença analisada	Z	Baby Boomer x Geração Y
IMPT-POS_05	-1,67***	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_05.
POS-PRAT_08	**-1,938****	**Baby boomer> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-PRAT_09	-2,677*	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_09.
POS-PRAT_09	-2,242**	Geração Y> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_09.
POS-PRAT_10	-2,154**	Geração Y> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_10.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que se refere à comparação entre a Geração Baby Boomer e a Geração Y, há evidências de que a percepção dos *gaps* é maior, conforme indicado na Tabela 33, anteriormente apresentada.

É interessante notar que para todos os *gaps* analisados, a Geração Y percebe mais tais *gaps* que a Geração Baby Boomer, exceção feita ao *gap* de posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança), que é mais percebido pela Geração Baby Boomer, podendo indicar uma eventual percepção de ser um grupo que se nota com pouca prática efetiva desta competência empreendedora, *vis-à-vis* sua posse.

Tabela 34 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Baby Boomer e Z

Diferença analisada	Z	Baby Boomer x Geração Z
IMPT-POS_01	-1,671***	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-POS_03	-1,972**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-2,226**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_05	-1,987**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-POS_08	-1,751***	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-POS_09	-1,967**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_09.
IMPT-PRAT_09	-2,809*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_09.
POS-PRAT_09	-1,972*	Geração Z> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-2,118**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-2,634*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-1,707***	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já na comparação entre a percepção de *gaps* da Geração Baby Boomer com a Geração Z, a percepção de maior *gap* sempre se dá por parte da Geração Z, podendo indicar algum impacto nessa percepção da pequena vivência pessoal e profissional dos respondentes dessa Geração.

Da análise desses 2 grupos, é interessante que para as COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações), a percepção de *gap* é bem mais relevante tanto para importância *versus* posse quanto para importância *versus* prática e para a COMP_09 (Criação de valor), que tem todos os *gaps* percebidos como mais relevantes por parte da Geração Y.

As Tabelas 35, 36, 37 e 38, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes da Geração X (107 respondentes, 38,49% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 35 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X

Faixa etária - Geração X					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_01	6,654	POS_06	5,888	PRAT_06	5,822
IMPT_06	6,542	POS_11	5,869	PRAT_11	5,636
IMPT_02	6,514	POS_02	5,776	PRAT_02	5,500
IMPT_11	6,364	POS_04	5,736	PRAT_04	5,495
IMPT_09	6,362	POS_05	5,524	PRAT_08	5,311
IMPT_05	6,314	POS_03	5,514	PRAT_03	5,215
IMPT_04	6,262	POS_08	5,495	PRAT_10	5,159
IMPT_10	6,217	POS_10	5,495	PRAT_01	5,150
IMPT_08	6,198	POS_01	5,430	PRAT_05	5,150
IMPT_03	6,131	POS_07	5,255	PRAT_07	5,019
IMPT_07	6,075	POS_09	4,944	PRAT_09	4,664

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 36 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X

Gap importância e posse - faixa etária - Geração X				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,362	POS_09	4,944	1,418
IMPT_01	6,654	POS_01	5,430	1,224
IMPT_07	6,075	POS_07	5,255	0,820
IMPT_05	6,314	POS_05	5,524	0,790
IMPT_02	6,514	POS_02	5,776	0,738
IMPT_10	6,217	POS_10	5,495	0,722
IMPT_08	6,198	POS_08	5,495	0,703
IMPT_06	6,542	POS_06	5,888	0,654
IMPT_03	6,131	POS_03	5,514	0,617
IMPT_04	6,262	POS_04	5,736	0,526
IMPT_11	6,364	POS_11	5,869	0,495

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 37 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X

Gap importância e prática - faixa etária - Geração X				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,362	PRAT_09	4,664	1,698
IMPT_01	6,654	PRAT_01	5,150	1,505
IMPT_05	6,314	PRAT_05	5,150	1,165
IMPT_10	6,217	PRAT_10	5,159	1,058
IMPT_07	6,075	PRAT_07	5,019	1,056
IMPT_02	6,514	PRAT_02	5,500	1,014
IMPT_03	6,131	PRAT_03	5,215	0,916
IMPT_08	6,198	PRAT_08	5,311	0,887
IMPT_04	6,262	PRAT_04	5,495	0,766
IMPT_11	6,364	PRAT_11	5,636	0,729
IMPT_06	6,542	PRAT_06	5,822	0,720

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 38 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X

Gap posse e prática - faixa etária - Geração X				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_05	5,524	PRAT_05	5,150	0,374
POS_10	5,495	PRAT_10	5,159	0,336
POS_03	5,514	PRAT_03	5,215	0,299
POS_01	5,430	PRAT_01	5,150	0,280
POS_09	4,944	PRAT_09	4,664	0,280
POS_02	5,776	PRAT_02	5,500	0,276
POS_04	5,736	PRAT_04	5,495	0,241
POS_07	5,255	PRAT_07	5,019	0,236
POS_11	5,869	PRAT_11	5,636	0,234
POS_08	5,495	PRAT_08	5,311	0,184
POS_06	5,888	PRAT_06	5,822	0,065

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nas Tabelas 39 e 40, a seguir, estão os resultados do teste de Wilcoxon para importância, posse, prática, bem como os *gaps* entre importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática dos respondentes pertencentes à geração X.

Tabela 39 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração X

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_01 e IMPT_06	-1,334	POS_06 e POS_11	-0,300	PRAT_06 e PRAT_11	-1,525
IMPT_06 e IMPT_02	-0,392	POS_11 e POS_02	-0,651	PRAT_11 e PRAT_02	-1,205
IMPT_02 e IMPT_11	-1,478	POS_02 e POS_04	-0,108	PRAT_02 e PRAT_04	-0,050
IMPT_11 e IMPT_09	-0,213	POS_04 e POS_05	-1,368	PRAT_04 e PRAT_08	-1,369
IMPT_09 e IMPT_05	-0,350	POS_05 e POS_03	-0,368	PRAT_08 e PRAT_03	-0,853
IMPT_05 e IMPT_04	-0,048	POS_03 e POS_08	-0,119	PRAT_03 e PRAT_10	-0,152
IMPT_04 e IMPT_10	-0,796	POS_08 e POS_10	-0,291	PRAT_10 e PRAT_01	-0,295
IMPT_10 e IMPT_08	-0,027	POS_10 e POS_01	-0,234	PRAT_01 e PRAT_05	-0,273
IMPT_08 e IMPT_03	-0,717	POS_01 e POS_07	-1,305	PRAT_05 e PRAT_07	-1,297
IMPT_03 e IMPT_07	-0,443	**POS_07 e POS_09**	**-2,508****	**PRAT_07 e PRAT_09**	**-2,232****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 40 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração X

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-7,322*	IMPT_09 e PRAT_09	-7,368*	POS_05 e PRAT_05	-3,222*
IMPT_01 e POS_01	-6,984*	IMPT_01 e PRAT_01	-7,190*	POS_10 e PRAT_10	-3,121*
IMPT_07 e POS_07	-5,705*	IMPT_05 e PRAT_05	-6,044*	POS_03 e PRAT_03	-3,316*
IMPT_05 e POS_05	-5,299*	IMPT_10 e PRAT_10	-6,427*	POS_01 e PRAT_01	-2,959*
IMPT_02 e POS_02	-5.672*	IMPT_07 e PRAT_07	-6,610*	POS_09 e PRAT_09	-3,225*
IMPT_10 e POS_10	-5,313*	IMPT_02 e PRAT_02	-6,794*	POS_02 e PRAT_02	-3,404*
IMPT_08 e POS_08	-5,365*	IMPT_03 e PRAT_03	-6,066*	POS_04 e PRAT_04	-3,006*
IMPT_06 e POS_06	-5,570*	IMPT_08 e PRAT_08	-6,014*	POS_07 e PRAT_07	-3,081*
IMPT_03 e POS_03	-4,809*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,294*	POS_11 e PRAT_11	-3,119*
IMPT_04 e POS_04	-3,981*	IMPT_11 e PRAT_11	-5,965*	POS_08 e PRAT_08	-2,545**
IMPT_11 e POS_11	-4,472*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,762*	POS_06 e PRAT_06	-0,919

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

É possível verificar nas tabelas que todas as competências são consideradas importantes pelos respondentes, bem como o *gap* entre importância *versus* posse e importância *versus* prática foram considerados relevantes da mesma forma que a amostra total.

As principais diferenças em relação à amostra total observadas para esse grupo foram:

- Quanto à posse e à prática das competências empreendedoras, apenas a COMP_09 (Criação de valor) foi considerada menos possuída e menos praticada que as demais;
- O *gap* entre posse *versus* prática não foi considerado relevante para a COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), ao passo que a amostra geral percebeu relevância em tal *gap* para todas as competências.

As Tabelas 41 e 42, a seguir, trazem os resultados comparativos dos *gaps* entre a geração X e as gerações Y e Z, respectivamente.

Tabela 41 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: X e Y

Diferença analisada	Z	Geração X x Geração Y
IMPT-PRAT_01	-1,771***	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-POS_02	-1,800***	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_02.
IMPT-POS_03	-3,271*	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-2,484**	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-2,099**	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-POS_05	-2,061**	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_06	-1,875***	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_06.
POS-PRAT_08	**-2,438****	**Geração X> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-PRAT_09	-2,357**	Geração Y> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_09.
POS-PRAT_10	-2,605*	Geração Y> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_10.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da análise da Tabela 41, anteriormente apresentada, é possível perceber um comportamento dos respondentes pertencentes à Geração Y de diferenciar de maneira mais forte os *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática das competências empreendedoras em estudo, quando comparados aos respondentes da Geração X.

Exceção feita ao *gap* de posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança), que é o único percebido mais fortemente pela Geração X, quando da comparação, o que pode indicar uma eventual percepção de ser um grupo que se nota com potencial para praticar de maneira mais efetiva tal competência empreendedora, *vis-à-vis* a posse que tem da mesma.

Na Tabela 42, a seguir, constam as diferenciações comparativas da Geração X com a Geração Z, no que se refere aos *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática das competências empreendedoras.

Tabela 42 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: X e Z

Diferença analisada	Z	Geração X x Geração Z
IMPT-POS_01	-2,432**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-PRAT_01	-2,529**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-POS_02	-2,099**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_02.
IMPT-PRAT_02	-2,003**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_02.
IMPT-POS_03	-4,767*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-4,052*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-3,186*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-PRAT_04	-2,044**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_04.
IMPT-POS_05	-2,635*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_05	-2,451**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_05.
IMPT-POS_06	-2,53**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_06	-3,208*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_06.
IMPT-POS_08	-3,241*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-2,729*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_08.
POS-PRAT_08	**-1,713*** **	**Geração X> na diferenciação Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-POS_09	-2,091**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_09.
IMPT-PRAT_09	-2,416**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-3,756*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-3,882*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-4,524*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-3,711*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01

** Sig. 0,05

*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O único *gap* percebido mais fortemente pela Geração X é o *gap* de posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança).

É possível perceber que com exceção da COMP_07 (Criatividade e imaginação), que não possui diferenciação entre as 2 gerações em análise, para todas as demais, há uma forte percepção de *gap* entre importância *versus* posse e importância *versus* prática no comparativo entre Geração X e Geração Z.

Tal constatação pode indicar que o estágio de carreira profissional dos respondentes de cada uma das gerações (maior vivência pessoal e profissional, no caso da Geração X e vida profissional em início ou por iniciar, no caso da Geração Z), possui impacto direto na percepção sobre as competências empreendedoras.

As Tabelas 43, 44, 45 e 46, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes da Geração Y (93 respondentes, 33,45% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 43 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y

Faixa etária - Geração Y					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_06	6,560	POS_11	5,815	PRAT_11	5,527
IMPT_01	6,556	POS_06	5,674	PRAT_06	5,467
IMPT_02	6,549	POS_04	5,600	PRAT_04	5,457
IMPT_04	6,478	POS_02	5,473	PRAT_08	5,352
IMPT_11	6,467	POS_10	5,385	PRAT_02	5,300
IMPT_09	6,289	POS_07	5,380	PRAT_07	4,978
IMPT_07	6,237	POS_08	5,337	PRAT_05	4,849
IMPT_05	6,187	POS_05	5,120	PRAT_01	4,624
IMPT_03	6,088	POS_01	5,098	PRAT_10	4,624
IMPT_08	6,086	POS_03	4,731	PRAT_03	4,548
IMPT_10	6,078	POS_09	4,667	PRAT_09	4,172

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 44 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y

Gap importância e posse - faixa etária - Geração Y				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,289	POS_09	4,667	1,622
IMPT_01	6,556	POS_01	5,098	1,458
IMPT_03	6,088	POS_03	4,731	1,357
IMPT_02	6,549	POS_02	5,473	1,077
IMPT_05	6,187	POS_05	5,120	1,067
IMPT_06	6,560	POS_06	5,674	0,887
IMPT_04	6,478	POS_04	5,600	0,878
IMPT_07	6,237	POS_07	5,380	0,856
IMPT_08	6,086	POS_08	5,337	0,749
IMPT_10	6,078	POS_10	5,385	0,693
IMPT_11	6,467	POS_11	5,815	0,652

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 45 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y

Gap importância e prática - faixa etária - Geração Y				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,289	PRAT_09	4,172	2,117
IMPT_01	6,556	PRAT_01	4,624	1,932
IMPT_03	6,088	PRAT_03	4,548	1,540
IMPT_10	6,078	PRAT_10	4,624	1,454
IMPT_05	6,187	PRAT_05	4,849	1,337
IMPT_07	6,237	PRAT_07	4,978	1,258
IMPT_02	6,549	PRAT_02	5,300	1,249
IMPT_06	6,560	PRAT_06	5,467	1,093
IMPT_04	6,478	PRAT_04	5,457	1,022
IMPT_11	6,467	PRAT_11	5,527	0,940
IMPT_08	6,086	PRAT_08	5,352	0,734

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 46 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y

Gap posse e prática - faixa etária - Geração Y				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,385	PRAT_10	4,624	0,761
POS_09	4,667	PRAT_09	4,172	0,495
POS_01	5,098	PRAT_01	4,624	0,474
POS_07	5,380	PRAT_07	4,978	0,402
POS_11	5,815	PRAT_11	5,527	0,288
POS_05	5,120	PRAT_05	4,849	0,270
POS_06	5,674	PRAT_06	5,467	0,207
POS_03	4,731	PRAT_03	4,548	0,183
POS_02	5,473	PRAT_02	5,300	0,173
POS_04	5,600	PRAT_04	5,457	0,143
POS_08	5,337	PRAT_08	5,352	-0,015

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nas Tabelas 47 e 48, a seguir, estão os resultados do teste de Wilcoxon para importância, posse, prática, bem como os *gaps* entre importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática dos respondentes pertencentes à geração Y.

Tabela 47 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração Y

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_06 e IMPT_01	-0,505	POS_11 e POS_06	-1,136	PRAT_11 e PRAT_06	-0,066
IMPT_01 e IMPT_02	-0,267	POS_06 e POS_04	-0,703	PRAT_06 e PRAT_04	-0,010
IMPT_02 e IMPT_04	-0,286	POS_04 e POS_02	-1,100	PRAT_04 e PRAT_08	-0,677
IMPT_04 e IMPT_11	-0,293	POS_02 e POS_10	-0,467	PRAT_08 e PRAT_02	-0,144
IMPT_11 e IMPT_09	**-,1645*** **	POS_10 e POS_07	-0,165	**PRAT_02 e PRAT_07**	**-1,813*** **
IMPT_09 e IMPT_07	-0,255	POS_07 e POS_08	-0,018	PRAT_07 e PRAT_05	-0,713
IMPT_07 e IMPT_05	-0,341	POS_08 e POS_05	-1,616	PRAT_05 e PRAT_01	-0,989
IMPT_05 e IMPT_03	-0,702	POS_05 e POS_01	-0,176	PRAT_01 e PRAT_10	-0,004
IMPT_03 e IMPT_08	-0,081	**POS_01 e POS_03**	**-2,164****	PRAT_10 e PRAT_03	-0,351
IMPT_08 e IMPT_10	-0,295	POS_03 e POS_09	-0,408	**PRAT_03 e PRAT_09**	**-2,287****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 48 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Y

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-6,689*	IMPT_09 e PRAT_09	-7,278*	POS_10 e PRAT_10	-4,983*
IMPT_01 e POS_01	-7,204*	IMPT_01 e PRAT_01	-7,040*	POS_09 e PRAT_09	-3,825*
IMPT_03 e POS_03	-6,039*	IMPT_03 e PRAT_03	-6,088*	POS_01 e PRAT_01	-2,330**
IMPT_02 e POS_02	-6,064*	IMPT_10 e PRAT_10	-6,152*	POS_07 e PRAT_07	-3,529*
IMPT_05 e POS_05	-6,194*	IMPT_05 e PRAT_05	-6,290*	POS_11 e PRAT_11	-2,314**
IMPT_06 e POS_06	-5,355*	IMPT_07 e PRAT_07	-6,099*	POS_05 e PRAT_05	-2,948*
IMPT_04 e POS_04	-5,595*	IMPT_02 e PRAT_02	-5,921*	POS_06 e PRAT_06	-2,223**
IMPT_07 e POS_07	-4,983*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,967*	POS_03 e PRAT_03	-1,468
IMPT_08 e POS_08	-4,786*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,476*	POS_02 e PRAT_02	-1,726***
IMPT_10 e POS_10	-3,840*	IMPT_11 e PRAT_11	-5,395*	POS_04 e PRAT_04	-1,100
IMPT_11 e POS_11	-4,299*	IMPT_08 e PRAT_08	-4,815*	POS_08 e PRAT_08	-0,509

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na análise das tabelas, é possível verificar que os *gaps* entre importância *versus* posse e importância *versus* prática foram considerados relevantes da mesma forma que a amostra total.

As principais diferenças em relação à amostra total observadas para esse grupo foram:

- As competências foram divididas em grupos de acordo com a importância, sendo consideradas **mais importantes**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). **As demais competências, foram todas consideradas importantes,** a saber: COMP_09 (Criação de Valor); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações);
- Quanto à posse das competências empreendedoras, há a divisão em dois grupos, sendo as COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_09 (Criação de valor) consideradas menos possuídas que as 9 demais competências empreendedoras em estudo;
- No que se refere à prática das competências empreendedoras, de maneira similar à amostra total, há a divisão em 3 grupos. **Mais praticadas**: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_02 (Liderança e relacionamento). **Praticadas:** COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_03 (Gestão de riscos). **Menos praticada**: COMP_09 (Criação de valor).
- O *gap* entre posse *versus* prática não foi considerado relevante para as COMP_03 (Gestão de riscos), COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_08 (Independência e autoconfiança), ao passo que a amostra geral percebeu relevância em tal *gap* para todas as competências.

A Tabela 49, a seguir, traz os resultados comparativos dos *gaps* entre as gerações Y e Z, indicando não serem muitos os aspectos diferenciadores entre estas gerações, pois a maior diferenciação entre *gap* de importância *versus* posse e importância *versus* prática são sempre da geração Z e ocorrem em 3 competências, a saber: COMP_08 (Independência e autoconfiança), COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).

Tabela 49 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre as Gerações: Y e Z

Diferença analisada	Z	Geração Y x Geração Z
IMPT-POS_08	-2,636*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-2,831*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_08.
IMPT-POS_10	-3,344*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-2,204**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-3,53*	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-2,384**	Geração Z> na diferenciação Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01

** Sig. 0,05

*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 50, 51, 52 e 53, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes da Geração Z (66 respondentes, 23,74% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 50 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z

Faixa etária - Geração Z					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_11	6,662	POS_06	5,615	PRAT_06	5,394
IMPT_06	6,641	POS_04	5,545	PRAT_04	5,379
IMPT_04	6,631	POS_02	5,431	PRAT_11	5,200
IMPT_02	6,603	POS_11	5,359	PRAT_02	5,141
IMPT_10	6,485	POS_05	5,167	PRAT_08	5,016
IMPT_01	6,477	POS_08	5,106	PRAT_05	4,909
IMPT_09	6,470	POS_07	5,045	PRAT_07	4,879
IMPT_08	6,379	POS_10	5,000	PRAT_10	4,470
IMPT_05	6,354	POS_01	4,818	PRAT_03	4,409
IMPT_03	6,292	POS_09	4,621	PRAT_01	4,348
IMPT_07	6,292	POS_03	4,621	PRAT_09	4,227

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 51 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z

Gap importância e posse - faixa etária - Geração Z				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,470	POS_09	4,621	1,848
IMPT_03	6,292	POS_03	4,621	1,671
IMPT_01	6,477	POS_01	4,818	1,659
IMPT_10	6,485	POS_10	5,000	1,485
IMPT_11	6,662	POS_11	5,359	1,302
IMPT_08	6,379	POS_08	5,106	1,273
IMPT_07	6,292	POS_07	5,045	1,247
IMPT_05	6,354	POS_05	5,167	1,187
IMPT_02	6,603	POS_02	5,431	1,172
IMPT_04	6,631	POS_04	5,545	1,085
IMPT_06	6,641	POS_06	5,615	1,025

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 52 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z

Gap importância e prática - faixa etária - Geração Z				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,470	PRAT_09	4,227	2,242
IMPT_01	6,477	PRAT_01	4,348	2,128
IMPT_10	6,485	PRAT_10	4,470	2,015
IMPT_03	6,292	PRAT_03	4,409	1,883
IMPT_02	6,603	PRAT_02	5,141	1,463
IMPT_11	6,662	PRAT_11	5,200	1,462
IMPT_05	6,354	PRAT_05	4,909	1,445
IMPT_07	6,292	PRAT_07	4,879	1,414
IMPT_08	6,379	PRAT_08	5,016	1,363
IMPT_04	6,631	PRAT_04	5,379	1,252
IMPT_06	6,641	PRAT_06	5,394	1,247

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 53 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z

Gap posse e prática - faixa etária - Geração Z				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,000	PRAT_10	4,470	0,530
POS_01	4,818	PRAT_01	4,348	0,470
POS_09	4,621	PRAT_09	4,227	0,394
POS_02	5,431	PRAT_02	5,141	0,290
POS_05	5,167	PRAT_05	4,909	0,258
POS_06	5,615	PRAT_06	5,394	0,221
POS_03	4,621	PRAT_03	4,409	0,212
POS_04	5,545	PRAT_04	5,379	0,167
POS_07	5,045	PRAT_07	4,879	0,167
POS_11	5,359	PRAT_11	5,200	0,159
POS_08	5,106	PRAT_08	5,016	0,090

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados do teste de Wilcoxon para a Geração Z constantes nas Tabelas 54 e 55, a seguir, indicam os mesmos resultados, em relação à amostra total, quanto às competências consideradas mais importantes (todas, sem diferenciação) e aos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática.

Tabela 54 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Faixa Etária – Geração Z

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_11 e IMPT_06	-0,351	POS_06 e POS_04	-0,321	PRAT_06 e PRAT_04	-0,077
IMPT_06 e IMPT_04	-0,054	POS_04 e POS_02	-0,615	PRAT_04 e PRAT_11	-0,880
IMPT_04 e IMPT_02	-0,163	POS_02 e POS_11	-0,522	PRAT_11 e PRAT_02	-0,346
IMPT_02 e IMPT_10	-0,907	POS_11 e POS_05	-1,208	PRAT_02 e PRAT_08	-1,013
IMPT_10 e IMPT_01	-0,056	POS_05 e POS_08	-0,294	PRAT_08 e PRAT_05	-0,652
IMPT_01 e IMPT_09	-0,018	POS_08 e POS_07	-0,403	PRAT_05 e PRAT_07	-0,086
IMPT_09 e IMPT_08	-0,947	POS_07 e POS_10	-0,046	PRAT_07 e PRAT_10	-1,600
IMPT_08 e IMPT_05	-0,642	POS_10 e POS_01	-0,737	PRAT_10 e PRAT_03	-0,121
IMPT_05 e IMPT_03	-0,039	POS_01 e POS_09	-1,323	PRAT_03 e PRAT_01	-0,277
IMPT_03 e IMPT_07	-0,101	POS_09 e POS_03	-0,488	PRAT_01 e PRAT_09	-0,572

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 55 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Faixa Etária – Geração Z

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-6,185*	IMPT_09 e PRAT_09	-6,443*	POS_10 e PRAT_10	-3,362*
IMPT_03 e POS_03	-5,975*	IMPT_01 e PRAT_01	-6,152*	POS_01 e PRAT_01	-2,556**
IMPT_01 e POS_01	-5,953*	IMPT_10 e PRAT_10	-6,340*	POS_09 e PRAT_09	-2,641*
IMPT_10 e POS_10	-6,024*	IMPT_03 e PRAT_03	-5,899*	POS_02 e PRAT_02	-2,280**
IMPT_11 e POS_11	-5,908*	IMPT_02 e PRAT_02	-5,640*	POS_05 e PRAT_05	-1,895***
IMPT_08 e POS_08	-5,067*	IMPT_11 e PRAT_11	-5,757*	POS_06 e PRAT_06	-1,511
IMPT_07 e POS_07	-4,840*	IMPT_05 e PRAT_05	-5,500*	POS_03 e PRAT_03	-1,147
IMPT_05 e POS_05	-4,867*	IMPT_07 e PRAT_07	-5,348*	POS_04 e PRAT_04	-1,011
IMPT_02 e POS_02	-5,191*	IMPT_08 e PRAT_08	-5,487*	POS_07 e PRAT_07	-1,097
IMPT_04 e POS_04	-5,608*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,243*	POS_11 e PRAT_11	-1,123
IMPT_06 e POS_06	-5,388*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,817*	POS_08 e PRAT_08	-0,528

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que se refere às principais diferenças para esse grupo de respondentes em relação à amostra total, é possível verificar que:

- Todas as competências foram consideradas possuídas e praticadas no mesmo nível, sem diferenciação;
- No que se refere ao *gap* entre posse *versus* prática, ele foi considerado não significativamente relevante para várias das competências, a saber: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_08 (Independência e autoconfiança). Na amostra total, o *gap* foi considerado relevante para todas as competências empreendedoras em estudo.

O Quadro 19, a seguir, busca fazer um comparativo das principais diferenças entre a amostra total e os respondentes por faixa etária (Gerações Baby Boomer, X, Y e Z) no que se refere respostas dadas para as questões relacionadas às competências para empreender com sucesso no setor de serviços brasileiro (questionário constante no Apêndice B).

Quadro 19 – Quadro Comparativo – total da amostra e por faixa etária

Item/Grupo Analisados	Total da Amostra (n=278)	Geração Baby Boomer (n=12, 4,32% do total)	Geração X (n=107, 38,49% do total)	Geração Y (n=93, 33,45% do total)	Geração Z (n=66, 23,74% do total)
Importância	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	**Mais importantes:** COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). **Importantes**: COMP_09 (Criação de valor); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações).	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.
Posse	**Mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_02 (liderança e relacionamento). **Possuídas:** COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_03 (Gestão de riscos). **Menos Possuída:** COMP_09 (Criação de valor)	Todas as competências foram consideradas possuídas, sem diferenciação.	Apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais.	**Mais possuídas:** COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_01 (oportunidade). **Possuídas:** COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_09 (Criação de valor).	Todas as competências foram consideradas possuídas, sem diferenciação.
Prática	**Mais praticadas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização);e COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_08 (Independência e Autoconfiança). **Praticadas:** COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_01 (Oportunidade). **Menos Praticada:** COMP_09 (Criação de valor)	Todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação.	Apenas houve diferenciação para a prática da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos praticada que as demais.	**Mais praticadas:** COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_02 (Liderança e relacionamento). **Praticadas**: COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_03 (Gestão de riscos). **Menos praticadas**: COMP_09 (Criação de valor)	Todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação.
Importância x Posse	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	Gap relevante a um nível de significância de 5% para: COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_01 (Oportunidade); COMP_09 (Criação de valor); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações). Gap relevante a um nível de significância de 10% para COMP_04 (Planejamento e organização). Gap não significativamente relevante: COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_05 (Transmissão de visão e motivação).	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Importância x Prática	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	Gap relevante a um nível de significância de 1% para: COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (independência e autoconfiança); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_09 (Criação de valor) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações). Gap relevante a um nível de significância de 10% para COMP_03 (Gestão de riscos).	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Posse x Prática	O gap entre posse e prática foi considerado relevante ao nivel de significância de 1% para todas as competências empreendedoras, exceto para a COMP_08 (Independência e autoconfiança), que apresentou nível de significância de 5%.	Gap não significativamente relevante para nenhuma das competências empreendedoras.	Gap relevante a um nível de significância de 1% para: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_01 (Oportunidade); COMP_09 (Criação de valor); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). Gap relevante a um nível de significância de 5% para COMP_08 (Independência e autoconfiança). Gap não significativamente relevante: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).	Gap relevante a um nível de significância de 1% para: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_09 (Criação de valor); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_05 (Transmissão de visão e motivação). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_01 (Oportunidade); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_02 (Liderança e relacionamento). Gap não significativamente relevante: COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).	Gap relevante a um nível de significância de 1% para: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_09 (Criação de valor). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_01 (Oportunidade) e COMP_02 (Liderança e relacionamento). Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação). Gap não significativamente relevante: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A análise do Quadro 19, anteriormente apresentado, mostra particularidades de cada uma das gerações em estudo no que se refere às competências empreendedoras, confirmando a Hipótese 9 (H9), de que existem diferenças de acordo com a faixa etária do respondente (Geração Baby Boomer, X, Y e Z), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedora.:

- **Geração Baby Boomer:** além de não ter *gap* significante de posse *versus* prática para nenhuma das competências empreendedoras, é a única geração que reconhece ter níveis compatíveis (*gap* não relevante) de posse *versus* importância de algumas competências empreendedoras – COMP_08 (Independência e autoconfiança), com média 6,167 para importância e 5,583 para posse – e COMP_05 (Transmissão de visão e motivação), com média 6,167 para importância e 5,750 para posse – podendo indicar que tais competências apresentaram um desenvolvimento mais forte ao longo da vida pessoal e profissional dessa geração;
- **Geração X:** não reconhece haver *gap* relevante de posse (média 5,888) *versus* prática (média 5,822) da COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), podendo ser um indicativo de que tal competência é reconhecida como sendo mais forte e desenvolvida pelos respondentes dessa geração;
- **Geração Y – diferenciação de competências**: única das gerações que **diferencia um grupo de competências empreendedoras como sendo mais importantes,** a saber: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), COMP_01 (Oportunidade), COMP_02 (Liderança e relacionamento), COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência), podendo indicar uma maior percepção por parte dos respondentes dessa geração a respeito da integração entre aspectos de cunho mais comportamental (oportunidade, liderança e perseverança, no caso) com outros mais instrumentais (planejamento e controle de qualidade e eficiência) para empreender com sucesso;
- **Geração Y – percepção de irrelevância para o gap de posse *versus* prática**: COMP_03 (Gestão de riscos), médias de posse (4,731) e prática (4,548) relativamente baixas, podendo indicar espaço para desenvolvimento de posse e prática de tal competência; COMP_04 (Planejamento e organização), médias de posse (5,600) e prática (5,456) em nível intermediário, podendo indicar que o desenvolvimento de tal competência tende a gerar bons resultados, dado que consegue ser colocada em prática pelos respondentes dessa geração;

- **Geração Z - percepção de irrelevância para o gap entre posse *versus* prática:** apresenta percepção de irrelevância para o gap entre posse e prática de diversas competências empreendedoras:
    - COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); que apresentam médias de posse e prática superiores a 5,2 em todos os casos, podendo indicar espaço para desenvolvimento das mesmas, com uma provavelmente boa capacidade de prática das mesmas pelos respondentes dessa geração;
    - COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_03 (Gestão de riscos), que apresentam médias de posse e prática entre 4,409 e 5,106, podendo indicar a existência de um amplo espaço para desenvolvimento dessas competências, tanto no que se refere à sua posse quanto à sua prática.

4.2.4. Análise por ocupação

A análise de competências no que se refere à ocupação dos respondentes, foi feita dividindo-se os respondentes em 4 grupos, a saber: (1) Aluno de graduação (respondentes que indicaram ser essa sua ocupação principal), (2) Empregado Operações e Baixa Gerência, (3) Empregado Média e Alta Gerência e (4) Empreendedor.

Tal análise visa verificar eventuais diferenças entre as ocupações (sendo que no caso dos alunos de graduação, há uma possibilidade de não existir experiência profissional anterior por parte dos respondentes), com relação à importância, posse e prática das competências empreendedoras e à percepção de *gaps* de posse e prática das mesmas, dado que o público de alunos de graduação deverá desenvolver competências empreendedoras, para atuação futura como empreendedores ou como empregados.

As Tabelas 56, 57, 58 e 59, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de alunos de graduação (69 respondentes, 24,82% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 56 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação

Ocupação - Aluno de Graduação					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_06	6,697	POS_06	5,529	PRAT_04	5,304
IMPT_11	6,662	POS_04	5,500	PRAT_06	5,304
IMPT_04	6,632	POS_11	5,463	PRAT_08	5,209
IMPT_02	6,552	POS_02	5,362	PRAT_02	5,147
IMPT_09	6,485	POS_08	5,319	PRAT_11	5,119
IMPT_10	6,426	POS_05	5,232	PRAT_05	4,986
IMPT_07	6,412	POS_07	5,159	PRAT_07	4,957
IMPT_05	6,397	POS_10	5,088	PRAT_03	4,478
IMPT_08	6,377	POS_01	4,812	PRAT_01	4,420
IMPT_01	6,368	POS_09	4,725	PRAT_10	4,348
IMPT_03	6,265	POS_03	4,580	PRAT_09	4,304

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 57 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação

Gap importância e posse - Ocupação - Aluno de Graduação				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,485	POS_09	4,725	1,761
IMPT_03	6,265	POS_03	4,580	1,685
IMPT_10	6,426	POS_10	5,088	1,338
IMPT_07	6,412	POS_07	5,159	1,252
IMPT_11	6,662	POS_11	5,463	1,199
IMPT_02	6,552	POS_02	5,362	1,190
IMPT_06	6,697	POS_06	5,529	1,168
IMPT_05	6,397	POS_05	5,232	1,165
IMPT_04	6,632	POS_04	5,500	1,132
IMPT_08	6,377	POS_08	5,319	1,058
IMPT_01	6,368	POS_01	5,463	0,905

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 58 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação

Gap importância e prática - ocupação - Aluno de Graduação				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,485	PRAT_09	4,304	2,181
IMPT_10	6,426	PRAT_10	4,348	2,079
IMPT_01	6,368	PRAT_01	4,420	1,947
IMPT_03	6,265	PRAT_03	4,478	1,786
IMPT_11	6,662	PRAT_11	5,119	1,542
IMPT_07	6,412	PRAT_07	4,957	1,455
IMPT_05	6,397	PRAT_05	4,986	1,412
IMPT_02	6,552	PRAT_02	5,147	1,405
IMPT_06	6,697	PRAT_06	5,304	1,393
IMPT_04	6,632	PRAT_04	5,304	1,328
IMPT_08	6,377	PRAT_08	5,209	1,168

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 59 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação

Gap posse e prática - ocupação - aluno de graduação				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,088	PRAT_10	4,348	0,740
POS_09	4,725	PRAT_09	4,304	0,420
POS_01	4,812	PRAT_01	4,420	0,391
POS_11	5,463	PRAT_11	5,119	0,343
POS_05	5,232	PRAT_05	4,986	0,246
POS_06	5,529	PRAT_06	5,304	0,225
POS_02	5,362	PRAT_02	5,147	0,215
POS_07	5,159	PRAT_07	4,957	0,203
POS_04	5,500	PRAT_04	5,304	0,196
POS_08	5,319	PRAT_08	5,209	0,110
POS_03	4,580	PRAT_03	4,478	0,101

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nas Tabelas 60 e 61, a seguir, estão os resultados do teste de Wilcoxon do grupo de respondentes de Aluno de graduação, que mostram similaridade com a amostra total no que tange às competências consideradas mais importantes (todas, sem diferenciação) e aos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática.

Tabela 60 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências – Ocupação – Aluno de Graduação

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_06 e IMPT_11	-0,294	POS_06 e POS_04	-0,008	PRAT_04 e PRAT_06	-0,083
IMPT_11 e IMPT_04	-0,234	POS_04 e POS_11	0,000	PRAT_06 e PRAT_08	-0,895
IMPT_04 e IMPT_02	-0,676	POS_11 e POS_02	-0,640	PRAT_08 e PRAT_02	-0,078
IMPT_02 e IMPT_09	-0,773	POS_02 e POS_08	-0,220	PRAT_02 e PRAT_11	-0,218
IMPT_09 e IMPT_10	-0,984	POS_08 e POS_05	-0,635	PRAT_11 e PRAT_05	-1,122
IMPT_10 e IMPT_07	-0,222	POS_05 e POS_07	-0,544	PRAT_05 e PRAT_07	-0,098
IMPT_07 e IMPT_05	0,000	POS_07 e POS_10	-0,148	**PRAT_07 e PRAT_03**	**-2,019****
IMPT_05 e IMPT_08	-0,341	POS_10 e POS_01	-1,596	PRAT_03 e PRAT_01	-0,211
IMPT_08 e IMPT_01	-0,421	POS_01 e POS_09	-0,569	PRAT_01 e PRAT_10	-0,311
IMPT_01 e IMPT_03	-0,301	POS_09 e POS_03	-0,466	PRAT_10 e PRAT_09	-0,367

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 61 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação – Aluno de Graduação

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-6,334*	IMPT_09 e PRAT_09	-6,508*	POS_10 e PRAT_10	-4,294*
IMPT_03 e POS_03	-6,008*	IMPT_10 e PRAT_10	-6,368*	POS_09 e PRAT_09	-2,547**
IMPT_10 e POS_10	-5,735*	IMPT_01 e PRAT_01	-5,858*	POS_01 e PRAT_01	-1,877***
IMPT_07 e POS_07	-5,020*	IMPT_03 e PRAT_03	-5,741*	POS_11 e PRAT_11	-2,109**
IMPT_11 e POS_11	-5,825*	IMPT_11 e PRAT_11	-5,987*	POS_05 e PRAT_05	-1,815***
IMPT_02 e POS_02	-5,475*	IMPT_07 e PRAT_07	-5,779*	POS_06 e PRAT_06	-1,471
IMPT_06 e POS_06	-5,818*	IMPT_05 e PRAT_05	-5,557*	POS_02 e PRAT_02	-1,710***
IMPT_05 e POS_05	-5,195*	IMPT_02 e PRAT_02	-5,730*	POS_07 e PRAT_07	-1,447
IMPT_04 e POS_04	-5,818*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,954*	POS_04 e PRAT_04	-1,304
IMPT_08 e POS_08	-4,877*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,377*	POS_08 e PRAT_08	-0,889
IMPT_01 e POS_01	-5,867*	IMPT_08 e PRAT_08	-5,319*	POS_03 e PRAT_03	-0,467

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já no que se refere às principais diferenças para esse grupo de respondentes em relação à amostra total, têm-se que:

- Todas as competências foram consideradas possuídas, sem diferenciação;
- No que se refere à prática das competências empreendedoras, a divisão se dá em 2 grupos (*versus* 3 na amostra total), sendo as consideradas como **mais praticadas**:

COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_07 (Criatividade e imaginação). As demais competências, consideradas como praticadas, são: COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); e COMP_09 (Criação de valor);

- No que se refere ao *gap* entre posse *versus* prática, ele foi considerado não significativamente relevante para várias das competências, a saber: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_03 (Gestão de riscos), sendo que na amostra total, o *gap* foi considerado relevante para todas as competências empreendedoras em estudo.

As Tabelas 62, 63 e 64, a seguir, trazem os resultados comparativos dos *gaps* entre o Grupo de Aluno de Graduação e os grupos: Empregado Operações e Baixa Gerência, Empregado Média e Alta Gerência e Empreendedor, respectivamente.

Tabela 62 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência

Diferença analisada	Z	Aluno de Graduação x Empregado Operações e Baixa Gerência
IMPT-POS_03	-2,8*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-1,813***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-2,163**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-PRAT_04	-1,761***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_04.
IMPT-POS_06	-2,571**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_06	-2,59*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_06.
IMPT-POS_10	-1,922***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-2,774*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
POS-PRAT_10	-2,59*	Aluno > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-2,203**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-3,525*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.
POS-PRAT_11	-1,931***	Aluno > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da Tabela 62, anteriormente apresentada, tem-se que os respondentes do grupo de Aluno de Graduação, na comparação com os respondentes do grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência (portanto nos níveis mais operacionais e/ou táticos em suas respectivas empresas) são mais sensíveis aos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática.

As competências empreendedoras para as quais tais gaps são mais reconhecidos são: COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência), sendo que para esta última, inclusive o *gap* entre posse e prática é percebido de forma mais forte pelo grupo de Aluno de graduação, podendo indicar que para esse gap, há um provável impacto da experiência profissional prévia (que é pouca ou inexistente para esse grupo).

Tabela 63 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de graduação e o grupo de Empregado Média e Alta Gerência

Diferença analisada	Z	Aluno de Graduação x Empregado Média e Alta Gerência
IMPT-POS_02	-2,006**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_02.
IMPT-PRAT_02	-2,002**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_02.
IMPT-POS_03	-3,78*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-2,712*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-2,735*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-POS_05	-3,023*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_05	-2,856*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_05.
IMPT-POS_06	-2,293**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_06	-2,306**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_06.
IMPT-POS_08	-2,303**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-1,865***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_08.
POS-PRAT_08	**-1,862*** **	**Empregado Média e Alta Gerência > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-PRAT_09	-2,065**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-3,494*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-3,695*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-3,763*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-3,923*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Ao comparar-se o grupo de Aluno de graduação com o grupo de Empregado Média e Alta Gerência (portanto nos níveis mais táticos e/ou estratégicos em suas respectivas empresas) os respondentes do grupo de Aluno de graduação só não diferenciam os gaps relacionados às competências COMP_01 (Oportunidade) e COMP_07 (Criatividade e imaginação), sendo mais

sensíveis aos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática relacionados às demais competências empreendedoras, podendo haver aqui um efeito da diferença de estágio da vida profissional dos respondentes de cada um dos grupos, como comentado anteriormente.

O único *gap* percebido de forma mais evidente pelo grupo de Empregado Média e Alta Gerência é o de posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança), havendo por parte dos respondentes desse grupo a percepção de que praticam menos do que possuem tal competência empreendedora.

Tabela 64 – Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de graduação e o grupo de Empreendedor

Diferença analisada	Z	Aluno de Graduação x Empreendedor
IMPT-POS_01	-2,337**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-PRAT_01	-2,42**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-PRAT_02	-1,652***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_02.
IMPT-POS_03	-2,742*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-2,331**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-3,098*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-PRAT_04	-1,859**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_04.
IMPT-POS_05	-1,767***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-POS_06	-3,399*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_06	-3,384*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_06.
IMPT-POS_07	-2,269**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_07.
IMPT-PRAT_07	-1,922***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_07.
IMPT-PRAT_08	-1,684***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_08.
IMPT-POS_09	-1,804***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_09.
IMPT-PRAT_09	-2,179**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-2,224**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-2,492**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-3,153*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-2,943*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 64, anteriormente apresentada, traz o comparativo entre o grupo de Aluno de graduação e o de Empreendedor, mostrando um aspecto interessante e que não foi constatado na comparação com os demais grupos: **em todas as competências empreendedoras em estudo**, o grupo de alunos de graduação diferencia o *gap* de forma mais relevante que os respondentes pertencentes ao grupo de Empreendedores.

As Tabelas 65, 66, 67 e 68, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência (85 respondentes, 30,58% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 65 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_01	6,646	POS_06	5,750	PRAT_11	5,690
IMPT_04	6,548	POS_11	5,750	PRAT_04	5,655
IMPT_11	6,529	POS_04	5,738	PRAT_06	5,607
IMPT_02	6,518	POS_02	5,488	PRAT_02	5,210
IMPT_06	6,500	POS_10	5,345	PRAT_08	5,190
IMPT_09	6,329	POS_08	5,298	PRAT_10	4,965
IMPT_05	6,259	POS_07	5,226	PRAT_07	4,918
IMPT_07	6,247	POS_01	5,214	PRAT_05	4,824
IMPT_03	6,241	POS_05	5,155	PRAT_03	4,812
IMPT_10	6,235	POS_03	5,129	PRAT_01	4,682
IMPT_08	6,165	POS_09	4,565	PRAT_09	4,165

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 66 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Gap importância e posse - Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,329	POS_09	4,565	1,765
IMPT_01	6,646	POS_01	5,214	1,432
IMPT_03	6,241	POS_03	5,129	1,112
IMPT_05	6,259	POS_05	5,155	1,104
IMPT_02	6,518	POS_02	5,488	1,030
IMPT_07	6,247	POS_07	5,226	1,021
IMPT_10	6,235	POS_10	5,345	0,890
IMPT_08	6,165	POS_08	5,298	0,867
IMPT_04	6,548	POS_04	5,738	0,810
IMPT_11	6,529	POS_11	5,750	0,779
IMPT_06	6,500	POS_06	5,750	0,750

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 67 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Gap importância e prática - ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,329	PRAT_09	4,165	2,165
IMPT_01	6,646	PRAT_01	4,682	1,964
IMPT_05	6,259	PRAT_05	4,824	1,435
IMPT_03	6,241	PRAT_03	4,812	1,429
IMPT_07	6,247	PRAT_07	4,918	1,329
IMPT_02	6,518	PRAT_02	5,210	1,308
IMPT_10	6,235	PRAT_10	4,965	1,271
IMPT_08	6,165	PRAT_08	5,190	0,974
IMPT_06	6,500	PRAT_06	5,607	0,893
IMPT_04	6,548	PRAT_04	5,655	0,893
IMPT_11	6,529	PRAT_11	5,690	0,839

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 68 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Gap posse e prática - ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_01	5,214	PRAT_01	4,682	0,532
POS_09	4,565	PRAT_09	4,165	0,400
POS_10	5,345	PRAT_10	4,965	0,381
POS_05	5,155	PRAT_05	4,824	0,331
POS_03	5,129	PRAT_03	4,812	0,318
POS_07	5,226	PRAT_07	4,918	0,309
POS_02	5,488	PRAT_02	5,210	0,278
POS_06	5,750	PRAT_06	5,607	0,143
POS_08	5,298	PRAT_08	5,190	0,107
POS_04	5,738	PRAT_04	5,655	0,083
POS_11	5,750	PRAT_11	5,690	0,060

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 69 e 70, a seguir, trazem os resultados do teste de Wilcoxon para os respondentes do grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência.

Tabela 69 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_01 e IMPT_04	-1,303	POS_06 e POS_11	-0,163	PRAT_11 e PRAT_04	-0,318
IMPT_04 e IMPT_11	-0,288	POS_11 e POS_04	-0,110	PRAT_04 e PRAT_06	-0,397
IMPT_11 e IMPT_02	-0,623	**POS_04 e POS_02**	**-1,958*** **	**PRAT_06 e PRAT_02**	**-2,120** **
IMPT_02 e IMPT_06	-0,017	POS_02 e POS_10	-0,659	PRAT_02 e PRAT_08	-0,030
IMPT_06 e IMPT_09	-1,458	POS_10 e POS_08	-0,331	PRAT_08 e PRAT_10	-0,960
IMPT_09 e IMPT_05	-0,193	POS_08 e POS_07	-0,897	PRAT_10 e PRAT_07	-0,165
IMPT_05 e IMPT_07	-0,106	POS_07 e POS_01	-0,114	PRAT_07 e PRAT_05	-0,535
IMPT_07 e IMPT_03	-0,716	POS_01 e POS_05	-0,525	PRAT_05 e PRAT_03	-0,177
IMPT_03 e IMPT_10	-0,581	POS_05 e POS_03	-0,548	PRAT_03 e PRAT_01	-0,365
IMPT_10 e IMPT_08	-0,704	**POS_03 e POS_09**	**-2,963***	**PRAT_01 e PRAT_09**	**-2,634***

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 70 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Operações e Baixa Gerência

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-6,543*	IMPT_09 e PRAT_09	-6,981*	POS_01 e PRAT_01	-3,055*
IMPT_01 e POS_01	-6,958*	IMPT_01 e PRAT_01	-6,947*	POS_09 e PRAT_09	-3,594*
IMPT_03 e POS_03	-5,853*	IMPT_05 e PRAT_05	-6,118*	POS_10 e PRAT_10	-3,171*
IMPT_05 e POS_05	-5,662*	IMPT_03 e PRAT_03	-6,045*	POS_05 e PRAT_05	-3,184*
IMPT_02 e POS_02	-6,004*	IMPT_07 e PRAT_07	-5,953*	POS_03 e PRAT_03	-2,628*
IMPT_07 e POS_07	-5,557*	IMPT_02 e PRAT_02	-6,094*	POS_07 e PRAT_07	-2,709*
IMPT_10 e POS_10	-4,715*	IMPT_10 e PRAT_10	-5,923*	POS_02 e PRAT_02	-2,611*
IMPT_08 e POS_08	-4,863*	IMPT_08 e PRAT_08	-5,173*	POS_06 e PRAT_06	-1,863***
IMPT_04 e POS_04	-5,258*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,470*	POS_08 e PRAT_08	-1,311
IMPT_11 e POS_11	-5,223*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,223*	POS_04 e PRAT_04	-0,995
IMPT_06 e POS_06	-4,747*	IMPT_11 e PRAT_11	-5,369*	POS_11 e PRAT_11	-0,527

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tais números indicam uma similaridade com relação aos resultados da amostra total para a maioria dos aspectos abordados na análise, sendo a única exceção mais fortemente perceptível como diferenciadora desse grupo, a questão ligada à percepção do *gap* de posse *versus* prática.

Para os respondentes da amostra total, tal *gap* foi considerado relevante para todas as competências e, nesse grupo, o *gap* foi considerado não significativamente relevante para COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).

As Tabelas 71 e 72, a seguir, trazem os resultados comparativos dos *gaps* entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empregado Média e Alta Gerência e o grupo de Empreendedor, respectivamente.

Tabela 71 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empregado Média e Alta Gerência

Diferença analisada	Z	Empregado Operações e Baixa Gerência x Empregado Média e Alta Gerência
IMPT-POS_05	-2,409**	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_05	-2,551**	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_05.
POS-PRAT_08	**-1,726***	**Empregado Média e Alta Gerência > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-POS_11	-1,871***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
POS-PRAT_11	-2,236**	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 71, mostra a repetição da questão de uma maior percepção por parte dos respondentes do grupo de Empregado Média e Alta Gerência quanto ao *gap* de posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança), sendo que para o grupo de respondentes do grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência, os *gaps* mais percebidos são os ligados às competências COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).

Tabela 72 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empreendedor

Diferença analisada	Z	Empregado Operações e Baixa Gerência x Empreendedor
IMPT-PRAT_01	-2,525**	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-POS_04	-1,734***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-POS_07	-2,136**	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_07.
IMPT-PRAT_07	-1,739***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_07.
IMPT-PRAT_09	-1,774***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_11	-1,666***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
POS-PRAT_11	-1,918***	Empregado Operação e Baixa Gerência > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 72, ao comparar a percepção de *gaps* entre o grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência e o grupo de Empreendedor, mostra que a percepção dos *gaps* é mais diferenciada nos respondentes do grupo de Empregado Operações e Baixa Gerência, para a prática das competências empreendedoras COMP_01 (Oportunidade); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_09 (Criação de valor) e COMP_11 (Exigência de foco e qualidade).

No que tange à posse de competências, são percebidas como sendo mais possuídas as competências empreendedoras COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_11 (Exigência de foco e qualidade).

As Tabelas 73, 74, 75 e 76, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de Empregado Média e Alta Gerência (85 respondentes, 30,58% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 73 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_01	6,576	POS_02	5,729	PRAT_06	5,553
IMPT_02	6,488	POS_11	5,729	PRAT_02	5,482
IMPT_06	6,459	POS_06	5,682	PRAT_11	5,471
IMPT_11	6,214	POS_04	5,524	PRAT_04	5,282
IMPT_09	6,188	POS_10	5,429	PRAT_08	5,181
IMPT_04	6,153	POS_05	5,400	PRAT_05	5,153
IMPT_05	6,123	POS_08	5,329	PRAT_10	4,965
IMPT_10	6,024	POS_01	5,176	PRAT_07	4,929
IMPT_08	6,000	POS_03	5,176	PRAT_03	4,906
IMPT_03	5,976	POS_07	5,106	PRAT_01	4,800
IMPT_07	5,965	POS_09	4,835	PRAT_09	4,529

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 74 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Gap importância e posse - Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_01	6,576	POS_01	5,176	1,400
IMPT_09	6,188	POS_09	4,835	1,353
IMPT_07	5,965	POS_07	5,106	0,859
IMPT_03	5,976	POS_03	5,176	0,800
IMPT_06	6,459	POS_06	5,682	0,776
IMPT_02	6,488	POS_02	5,729	0,759
IMPT_05	6,123	POS_05	5,400	0,723
IMPT_08	6,000	POS_08	5,329	0,671
IMPT_04	6,153	POS_04	5,524	0,629
IMPT_10	6,024	POS_10	5,429	0,596
IMPT_11	6,214	POS_11	5,729	0,485

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 75 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Gap importância e prática - ocupação - Empregado Média e Alta Gerência				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_01	6,576	PRAT_01	4,800	1,776
IMPT_09	6,188	PRAT_09	4,529	1,659
IMPT_03	5,976	PRAT_03	4,906	1,071
IMPT_10	6,024	PRAT_10	4,965	1,060
IMPT_07	5,965	PRAT_07	4,929	1,035
IMPT_02	6,488	PRAT_02	5,482	1,006
IMPT_05	6,123	PRAT_05	5,153	0,971
IMPT_06	6,459	PRAT_06	5,553	0,906
IMPT_04	6,153	PRAT_04	5,282	0,871
IMPT_08	6,000	PRAT_08	5,181	0,819
IMPT_11	6,214	PRAT_11	5,471	0,744

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 76 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Gap posse e prática - ocupação - Empregado Média e Alta Gerência				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,429	PRAT_10	4,965	0,464
POS_01	5,176	PRAT_01	4,800	0,376
POS_09	4,835	PRAT_09	4,529	0,306
POS_03	5,176	PRAT_03	4,906	0,271
POS_11	5,729	PRAT_11	5,471	0,259
POS_02	5,729	PRAT_02	5,482	0,247
POS_05	5,400	PRAT_05	5,153	0,247
POS_04	5,524	PRAT_04	5,282	0,241
POS_07	5,106	PRAT_07	4,929	0,176
POS_08	5,329	PRAT_08	5,181	0,149
POS_06	5,682	PRAT_06	5,553	0,129

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 77 e 78, a seguir, apresentam os resultados do teste de Wilcoxon para os respondentes do grupo de Empregado Média e Alta Gerência.

Tabela 77 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_01 e IMPT_02	-1,179	POS_02 e POS_11	-0,108	PRAT_06 e PRAT_02	-0,812
IMPT_02 e IMPT_06	-0,035	POS_11 e POS_06	-0,415	PRAT_02 e PRAT_11	-0,088
IMPT_06 e IMPT_11	**-2,500****	POS_06 e POS_04	-1,307	PRAT_11 e PRAT_04	-1,607
IMPT_11 e IMPT_09	-0,153	POS_04 e POS_10	-0,306	PRAT_04 e PRAT_08	-0,544
IMPT_09 e IMPT_04	-0,327	POS_10 e POS_05	-0,060	PRAT_08 e PRAT_05	-0,603
IMPT_04 e IMPT_05	-0,809	POS_05 e POS_08	-0,450	PRAT_05 e PRAT_10	-1,315
IMPT_05 e IMPT_10	-1,170	POS_08 e POS_01	-1,151	PRAT_10 e PRAT_07	-0,231
IMPT_10 e IMPT_08	-0,078	POS_01 e POS_03	-0,082	PRAT_07 e PRAT_03	-0,144
IMPT_08 e IMPT_03	-0,265	POS_03 e POS_07	-0,562	PRAT_03 e PRAT_01	-0,523
IMPT_03 e IMPT_07	-0,141	**POS_07 e POS_09**	**-1,695*****	PRAT_01 e PRAT_09	-1,293

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 78 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação - Empregado Média e Alta Gerência

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_01 e POS_01	-6,362*	IMPT_01 e PRAT_01	-6,674*	POS_10 e PRAT_10	-3,684*
IMPT_09 e POS_09	-6,406*	IMPT_09 e PRAT_09	-6,586*	POS_01 e PRAT_01	-3,316*
IMPT_07 e POS_07	-5,000*	IMPT_03 e PRAT_03	-5,588*	POS_09 e PRAT_09	-3,041*
IMPT_03 e POS_03	-4,666*	IMPT_10 e PRAT_10	-5,348*	POS_03 e PRAT_03	-2,580*
IMPT_06 e POS_06	-5,240*	IMPT_07 e PRAT_07	-5,602*	POS_11 e PRAT_11	-2,797*
IMPT_02 e POS_02	-4,745*	IMPT_02 e PRAT_02	-5,705*	POS_02 e PRAT_02	-3,075*
IMPT_05 e POS_05	-4,395*	IMPT_05 e PRAT_05	-4,940*	POS_05 e PRAT_05	-2,988*
IMPT_08 e POS_08	-4,457*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,680*	POS_04 e PRAT_04	-2,959*
IMPT_04 e POS_04	-4,032*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,100*	POS_07 e PRAT_07	-2,092**
IMPT_10 e POS_10	-3,886*	IMPT_08 e PRAT_08	-5,154*	POS_08 e PRAT_08	-2,469**
IMPT_11 e POS_11	-3,380*	IMPT_11 e PRAT_11	-4,812*	POS_06 e PRAT_06	-1,547

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Estes números indicam haver similaridade entre o grupo de Empregado Média e Alta Gerência e a amostra total, apenas no que se refere à percepção da relevância dos *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática das competências empreendedoras.

Como pontos de diferenciação entre os respondentes do grupo de Empregado Média e Alta Gerência e a amostra total, as Tabelas 77 e 78, anteriormente apresentadas, mostram:

- Divisão das competências empreendedoras consideradas as mais importantes para empreender com sucesso em 2 grupos (ao passo que não houve diferenciação na amostra total). **Mais importantes**: COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), sendo as demais consideradas importantes sem diferenciação;
- No que se refere à posse das competências empreendedoras, enquanto a amostra total dividiu-se em 3 grupos, nesse grupo de respondentes de Empregado Média e Alta Gerência apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais;
- Quanto à prática das competências empreendedoras, nesse grupo todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação, ao passo que na amostra total, houve a diferenciação em 3 grupos distintos;
- No que se refere ao *gap* de posse *versus* prática das competências, enquanto ele foi considerado relevante para todas as competências empreendedoras na amostra total, nesse grupo de respondentes, tal *gap* foi considerado não significativamente relevante para a competência empreendedora COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), sinalizando que os respondentes desse grupo acreditam possuir tal competência no mesmo nível em que a prática da mesma é exigida em seu cotidiano profissional.

A Tabela 79, a seguir, traz os resultados comparativos dos *gaps* entre o grupo de Empregado Média e Alta Gerência e o grupo de Empreendedor.

Tabela 79 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Empregado Média e Alta Gerência e o grupo de Empreendedor

Diferença analisada	Z	Empregado Média e Alta Gerência x Empreendedor
IMPT-PRAT_01	-1,765***	Empregado Média e Alta Gerência > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_01.
POS-PRAT_08	-1,817***	Empregado Média e Alta Gerência > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_08.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os números da Tabela 79, anteriormente apresentados, indicam haver apenas 2 pontos que diferenciam a percepção dos respondentes destes grupos, ambos os *gaps* mais diferenciados pelos respondentes do grupo de Empregado Média e Alta Gerência: a importância *versus* prática da COMP_01 (Oportunidade) e a posse *versus* prática da COMP_08 (Independência e autoconfiança), que já podem a ser indicativos da diferença de atuação dos membros desses grupos em seu cotidiano profissional, aparentando que a prática da busca por oportunidades, de maneira mais autônoma, seja mais presente no cotidiano dos respondentes pertencentes ao grupo de Empreendedor.

As Tabelas 80, 81, 82 e 83, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de Empreendedores (39 respondentes, 14,03% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 80 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empreendedor

Ocupação - Empreendedor					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_06	6,718	POS_06	6,231	PRAT_06	6,128
IMPT_01	6,692	POS_11	6,000	PRAT_02	5,684
IMPT_02	6,692	POS_04	5,842	PRAT_11	5,641
IMPT_09	6,526	POS_02	5,821	PRAT_08	5,615
IMPT_11	6,462	POS_07	5,763	PRAT_01	5,538
IMPT_05	6,410	POS_01	5,667	PRAT_04	5,513
IMPT_08	6,410	POS_05	5,622	PRAT_07	5,308
IMPT_04	6,282	POS_08	5,590	PRAT_03	5,077
IMPT_10	6,256	POS_10	5,514	PRAT_05	5,051
IMPT_07	6,154	POS_09	5,256	PRAT_10	5,000
IMPT_03	6,077	POS_03	5,231	PRAT_09	4,949

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 81 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Empreendedor

Gap importância e posse - Ocupação - Empreendedor				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,526	POS_09	5,256	1,270
IMPT_01	6,692	POS_01	5,667	1,026
IMPT_02	6,692	POS_02	5,821	0,872
IMPT_03	6,077	POS_03	5,231	0,846
IMPT_08	6,410	POS_08	5,590	0,821
IMPT_05	6,410	POS_05	5,622	0,789
IMPT_10	6,256	POS_10	5,514	0,743
IMPT_06	6,718	POS_06	6,231	0,487
IMPT_11	6,462	POS_11	6,000	0,462
IMPT_04	6,282	POS_04	5,842	0,440
IMPT_07	6,154	POS_07	5,763	0,391

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 82 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação - Empreendedor

Gap importância e prática - ocupação - Empreendedor				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,526	PRAT_09	4,949	1,578
IMPT_05	6,410	PRAT_05	5,051	1,359
IMPT_10	6,256	PRAT_10	5,000	1,256
IMPT_01	6,692	PRAT_01	5,538	1,154
IMPT_06	6,718	PRAT_06	5,641	1,077
IMPT_02	6,692	PRAT_02	5,684	1,008
IMPT_03	6,077	PRAT_03	5,077	1,000
IMPT_11	6,462	PRAT_11	5,615	0,846
IMPT_07	6,154	PRAT_07	5,308	0,846
IMPT_08	6,410	PRAT_08	5,615	0,795
IMPT_04	6,282	PRAT_04	5,513	0,769

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 83 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Ocupação – Empreendedor

Gap posse e prática - ocupação - Empreendedor				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_06	6,231	PRAT_06	5,641	0,590
POS_05	5,622	PRAT_05	5,051	0,570
POS_10	5,514	PRAT_10	5,000	0,514
POS_07	5,763	PRAT_07	5,308	0,455
POS_11	6,000	PRAT_11	5,615	0,385
POS_04	5,842	PRAT_04	5,513	0,329
POS_09	5,256	PRAT_09	4,949	0,308
POS_03	5,231	PRAT_03	5,077	0,154
POS_02	5,821	PRAT_02	5,684	0,136
POS_01	5,667	PRAT_01	5,538	0,128
POS_08	5,590	PRAT_08	5,615	-0,026

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 84 e 85, a seguir, trazem os resultados do teste de Wilcoxon para o grupo de Empreendedor.

Tabela 84 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Ocupação - Empreendedor

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_06 e IMPT_01	-0,258	POS_06 e POS_11	-1,076	**PRAT_06 e PRAT_02**	**-2,837***
IMPT_01 e IMPT_02	0,000	POS_11 e POS_04	-0,590	PRAT_02 e PRAT_11	-0,015
IMPT_02 e IMPT_09	-1,137	POS_04 e POS_02	-0,026	PRAT_11 e PRAT_08	-0,159
IMPT_09 e IMPT_11	-0,420	POS_02 e POS_07	-0,202	PRAT_08 e PRAT_01	-0,506
IMPT_11 e IMPT_05	-0,221	POS_07 e POS_01	-0,806	PRAT_01 e PRAT_04	-0,196
IMPT_05 e IMPT_08	-0,157	POS_01 e POS_05	-0,034	PRAT_04 e PRAT_07	-0,686
IMPT_08 e IMPT_04	-0,560	POS_05 e POS_08	-0,261	PRAT_07 e PRAT_03	-1,104
IMPT_04 e IMPT_10	-0,161	POS_08 e POS_10	-0,055	PRAT_03 e PRAT_05	-0,181
IMPT_10 e IMPT_07	-0,492	POS_10 e POS_09	-0,966	PRAT_05 e PRAT_10	-0,314
IMPT_07 e IMPT_03	-0,572	POS_09 e POS_03	-0,070	PRAT_10 e PRAT_09	-0,467

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 85 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Ocupação - Empreendedor

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-4,191*	IMPT_09 e PRAT_09	-4,414*	POS_06 e PRAT_06	-0,73
IMPT_01 e POS_01	-4,363*	IMPT_05 e PRAT_05	-4,358*	POS_05 e PRAT_05	-2,000**
IMPT_02 e POS_02	-3,611*	IMPT_10 e PRAT_10	-4,160*	POS_10 e PRAT_10	-2,230**
IMPT_03 e POS_03	-2,950*	IMPT_01 e PRAT_01	-4,515*	POS_07 e PRAT_07	-2,594*
IMPT_08 e POS_08	-3,508*	IMPT_06 e PRAT_06	-3,191*	POS_11 e PRAT_11	-2,433**
IMPT_05 e POS_05	-3,369*	IMPT_02 e PRAT_02	-3,805*	POS_04 e PRAT_04	-2,324**
IMPT_10 e POS_10	-3,385*	IMPT_03 e PRAT_03	-3,162*	POS_09 e PRAT_09	-2,024**
IMPT_06 e POS_06	-2,969*	IMPT_11 e PRAT_11	-3,803*	POS_03 e PRAT_03	-1,097
IMPT_11 e POS_11	-2,330**	IMPT_07 e PRAT_07	-3,410*	POS_02 e PRAT_02	-0,842
IMPT_04 e POS_04	-2,031**	IMPT_08 e PRAT_08	-3,537*	POS_01 e PRAT_01	-0,795
IMPT_07 e POS_07	-2,123**	IMPT_04 e PRAT_04	-2,860*	POS_08 e PRAT_08	0,000

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os dados indicam como similaridades entre os respondentes desse grupo e a amostra total, o fato de todas as competências empreendedoras terem sido consideradas igualmente importantes e a percepção de que o *gap* de importância *versus* prática de todas as competências empreendedoras é relevante ao nível de significância de 1%.

Com relação às principais diferenças entre os respondentes desse grupo e a amostra total, as Tabelas 84 e 85, anteriormente citadas, trazem:

- Enquanto a amostra total divide as competências em 3 grupos quanto à posse das mesmas, os empreendedores indicam não haver diferenciação entre a posse de todas as competências;
- Enquanto a amostra total divide as competências em 3 grupos quanto à sua prática, os empreendedores indicam praticar mais a COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), não diferenciando a prática de todas as outras competências empreendedoras;
- O *gap* de importância *versus* posse foi considerado relevante a um nível de significância de 5% para COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_07 (Criatividade e imaginação), ao passo que na amostra total, tal gap foi relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras;

- Como principal aspecto diferenciador desse grupo de respondentes, está a percepção do *gap* entre posse e práticas das competências empreendedoras. Enquanto na amostra total, tal *gap* é considerado relevante para todas as competências, para o grupo de Empreendedor ele foi considerado como sendo não significativamente relevante 5 das 11 competências em estudo, a saber: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).

O Quadro 20, a seguir, busca fazer um comparativo das principais diferenças entre a amostra total e os respondentes por ocupação (Alunos de Graduação, Empregados de Operações e Baixa Gerência, Empregados de Média e Alta Gerência e Empreendedores) no que se refere respostas dadas para as questões relacionadas às competências para empreender com sucesso no setor de serviços brasileiro (questionário constante no Apêndice B).

Quadro 20 – Quadro Comparativo – total da amostra e por ocupação

Item/Grupo Analisados	Total da Amostra (n=278)	Alunos de graduação (n=69, 24,82% do total)	Empregados - Operações e Baixa Gerência (n=85, 30,58% do total)	Empregados - Média e Alta Baixa Gerência (n=85, 30,58% do total)	Empreendedores (n=39, 14,02% do total)
Importância	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	**Mais Importantes:** COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). **Importantes:** COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_09 (Criação de valor); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_07 (Criatividade e imaginação).	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.
Posse	**Mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_02 (liderança e relacionamento). **Possuídas:** COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_03 (Gestão de riscos). **Menos Possuída:** COMP_09 (Criação de valor).	Todas as competências foram consideradas possuídas, sem diferenciação.	**Mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_04 (Planejamento e organização). **Possuídas:** COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_01 (Oportunidade); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_03 (Gestão de riscos). **Menos Possuída:** COMP_09 (Criação de valor).	Apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais.	Todas as competências foram consideradas possuídas, sem diferenciação.
Prática	**Mais praticadas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização);e COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_08 (Independência e Autoconfiança). **Praticadas:** COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_01 (Oportunidade). **Menos Praticada:** COMP_09 (Criação de valor).	**Mais praticadas**: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); e COMP_07 (Criatividade e imaginação). **Praticadas:** COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); e COMP_09 (Criação de valor).	**Mais praticadas**: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). **Praticadas:** COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_01 (Oportunidade). **Menos Praticada:** COMP_09 (Criação de valor).	Todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação.	**Mais praticada**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). Todas as competências foram consideradas praticadas, com exceção da COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), que foi considerada como mais praticada.
Importância x Posse	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1%: COMP_09 (Criação de valor); COMP_11 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_05 (Trasmissão de visão e motivação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 5%: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_07 (Criatividade e imaginação).
Importância x Prática	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras.	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras.	O gap entre importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras.
Posse x Prática	O gap entre posse e prática foi considerado relevante ao nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras, exceto para a COMP_08 (Independência e autoconfiança), que apresentou nível de significância de 5%.	Gap relevante a um nível de significância de 1% para COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_09 (Criação de valor) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_01 (Oportunidade); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_02 (Liderança e relacionamento). Gap não significativamente relevante: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_03 (Gestão de riscos).	Gap relevante a um nível de significância de 1%: COMP_01 (Oportunidade); COMP_09 (Criação de valor); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_02 (Liderança e relacionamento). Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). Gap não significativamente relevante: COMP_08 (Independência e autoconfiança); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).	Gap relevante a um nível de significância de 1%: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_01 (Oportunidade); COMP_09 (Criação de valor); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_04 (Planejamento e organização). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_08 (Independência e autoconfiança). Gap não significativamente relevante: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).	Gap relevante a um nível de significância de 1% para COMP_07 (Criatividade e imaginação). Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_09 (Criação de valor). Gap não significativamente relevante: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da análise do Quadro 20, anteriormente apresentado, alguns pontos de destaque que mostram particularidades de cada um dos grupos em estudo no que se refere às competências empreendedoras, confirmando a Hipótese 10 (H10) de que existem diferenças de acordo com a ocupação do respondente (Aluno de Graduação, Empregado de Operações e Baixa Gerência, Empregados de Média e Alta Gerência e Empreendedor), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras:

- **Aluno de graduação:** único grupo que não diferencia posse de nenhuma das competências empreendedoras, com médias relativamente menores (de 4,580 a 5,529) que as obtidas na amostra total. Adicionalmente, não diferencia o *gap* de posse *versus* práticas para cinco competências, sendo:
    - COMP_07 (Criatividade e imaginação) – média de posse de 5,159 e prática de 4,956 – e COMP_03 (Gestão de riscos) – média de posse de 4,580 e prática de 4,478 – ambas apresentando médias relativamente baixas, tanto para posse quanto para prática, indicando espaço para desenvolvimento da posse e da prática para tais competências;
    - COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) – média de posse de 5,529 e prática de 5,304; COMP_04 (Planejamento e organização) – média de posse de 5,500 e prática de 5,304 e COMP_08 (Independência e autoconfiança) – média de posse de 5,319 e prática de 5,209; ambas apresentando médias intermediárias, tanto para posse quanto para prática, podendo indicar que o desenvolvimento de tais competências tende a gerar bons resultados, por serem colocadas em prática pelos respondentes desse grupo;

- **Empregado Operações e Baixa Gerência:** único grupo que **diferencia um grupo de competências empreendedoras como sendo mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_04 (Planejamento e organização), todas com médias elevadas (5,750 para COMP_06 e COMP_11 e 5,738 para COMP_04), podendo indicar uma maior percepção por parte dos respondentes dessa geração a respeito da integração entre aspectos de cunho comportamental (perseverança) com outros mais instrumentais (planejamento e controle de qualidade/eficiência) para empreender com sucesso;

- **Empregado Operações e Baixa Gerência – percepção de irrelevância para o gap de posse *versus* prática**: COMP_08 (Independência e autoconfiança), COMP_04 (Planejamento e organização), e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência), todas com médias em nível intermediário (entre 5,190 e 5,750), podendo indicar que o desenvolvimento de tais competências tende a gerar bons resultados, dado que consegue ser colocada em prática pelos respondentes desse grupo;
- **Empregado Média e Alta Gerência –** único grupo que **diferencia um grupo de competências empreendedoras como sendo mais importantes,** atribuindo médias elevadas para as mesmas, a saber: COMP_01 (Oportunidade – média 6,576), COMP_02 (Liderança e relacionamento – média 6,488) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento – média 6,459). É interessante notar que duas dessas competências empreendedoras (COMP_01 e COMP_02), indicaram ser explicadas por um mesmo fator, como anteriormente apresentado no Quadro 17, sobre a análise fatorial (Fator 02 para importância);
- **Empregado Média e Alta Gerência – percepção de irrelevância para o *gap* entre posse *versus* prática:** apresenta percepção de irrelevância para o *gap* entre posse e prática da COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); com médias de posse (5,682) e prática (5,529) relativamente elevadas, podendo indicar que o desenvolvimento da mesma gere bons resultados, dada a aparentemente boa capacidade de pôr em prática tal competência empreendedora por parte desse grupo;
- **Empreendedor** – único grupo que indica competência empreendedora, como sendo **a mais praticada, atribuindo inclusive média superior a 6: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)**, podendo indicar que para os respondentes desse grupo – que efetivamente empreenderam e continuam empreendendo – essa competência foi reconhecida como sendo mais importante que todas as demais, contribuindo para a jornada empreendedora;
- **Empreendedor – percepção de irrelevância para o *gap* entre posse *versus* prática:** apresenta percepção de irrelevância para o *gap* entre posse e prática da COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_01 (Oportunidade) e COMP _08 (Independência e autoconfiança), todas com médias de posse e prática relativamente elevadas, podendo indicar que o desenvolvimento das mesmas é duradouro e gera melhores resultados na

prática empreendedora, dada a aparentemente boa capacidade de colocar tal competência empreendedora em prática por parte dos respondentes desse grupo.

4.2.5. Análise por grau de instrução

A análise de comparativa de competências quanto ao grau de instrução dos respondentes, dividiu os respondentes em 3 grupos, sendo denominados de: (1) Aluno de Graduação, (2) Graduado e (3) Pós-graduado, para a identificação de eventuais diferenças de percepção entre os grupos com diferentes graus de instrução, com relação à importância, posse e prática das competências empreendedoras e a percepção de *gaps* de posse e prática das mesmas.

Para tal análise, serão desconsiderados os resultados de 2 respondentes que indicaram sua maior titulação acadêmica como sendo 'nenhuma das anteriores', o que impossibilita a criação de grupo específico.

As Tabelas 86, 87, 88 e 89, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de alunos de graduação (98 respondentes, 35,25% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 86 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação

Grau de instrução - Aluno de Graduação					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_04	6,639	POS_11	5,547	PRAT_04	5,412
IMPT_11	6,608	POS_04	5,531	PRAT_06	5,381
IMPT_06	6,589	POS_06	5,531	PRAT_11	5,305
IMPT_02	6,573	POS_02	5,365	PRAT_08	5,168
IMPT_01	6,463	POS_08	5,268	PRAT_02	5,137
IMPT_09	6,433	POS_07	5,235	PRAT_07	4,969
IMPT_10	6,402	POS_05	5,144	PRAT_05	4,898
IMPT_08	6,388	POS_10	5,135	PRAT_01	4,531
IMPT_07	6,367	POS_01	4,897	PRAT_03	4,500
IMPT_05	6,361	POS_03	4,704	PRAT_10	4,459
IMPT_03	6,247	POS_09	4,653	PRAT_09	4,306

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 87 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação

Gap importância e posse - Grau de Instrução - Aluno de Graduação				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,433	POS_09	4,653	1,780
IMPT_01	6,463	POS_01	4,897	1,566
IMPT_03	6,247	POS_03	4,704	1,543
IMPT_10	6,402	POS_10	5,135	1,267
IMPT_05	6,361	POS_05	5,144	1,216
IMPT_02	6,573	POS_02	5,365	1,208
IMPT_07	6,367	POS_07	5,235	1,133
IMPT_08	6,388	POS_08	5,268	1,120
IMPT_04	6,639	POS_04	5,531	1,108
IMPT_11	6,608	POS_11	5,547	1,061
IMPT_06	6,589	POS_06	5,531	1,058

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 88 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de Graduação

Gap importância e prática - Grau de Instrução - Aluno de Graduação				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,433	PRAT_09	4,306	2,127
IMPT_10	6,402	PRAT_10	4,459	1,943
IMPT_01	6,463	PRAT_01	4,531	1,933
IMPT_03	6,247	PRAT_03	4,500	1,747
IMPT_05	6,361	PRAT_05	4,898	1,463
IMPT_02	6,573	PRAT_02	5,137	1,436
IMPT_07	6,367	PRAT_07	4,969	1,398
IMPT_11	6,608	PRAT_11	5,305	1,303
IMPT_04	6,639	PRAT_04	5,412	1,227
IMPT_08	6,388	PRAT_08	5,168	1,219
IMPT_06	6,589	PRAT_06	5,381	1,208

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 89 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de Instrução – Aluno de graduação

Gap posse e prática - Grau de Instrução - Aluno de Graduação				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,135	PRAT_10	4,459	0,676
POS_01	4,897	PRAT_01	4,531	0,366
POS_09	4,653	PRAT_09	4,306	0,347
POS_07	5,235	PRAT_07	4,969	0,265
POS_05	5,144	PRAT_05	4,898	0,246
POS_11	5,547	PRAT_11	5,305	0,242
POS_02	5,365	PRAT_02	5,137	0,228
POS_03	4,704	PRAT_03	4,500	0,204
POS_06	5,531	PRAT_06	5,381	0,150
POS_04	5,531	PRAT_04	5,412	0,119
POS_08	5,268	PRAT_08	5,168	0,100

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nas Tabelas 90 e 91, a seguir, estão os resultados do teste de Wilcoxon para o grupo de respondentes Grau de Instrução – Aluno de graduação.

Tabela 90 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências – Grau de Instrução – Aluno de graduação

Variáveis Testadas	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**	**Variáveis Testadas**	**Z**
IMPT_04 e IMPT_11	-0,334	POS_11 e POS_04	-0,306	PRAT_04 e PRAT_06	-0,178
IMPT_11 e IMPT_06	-0,180	POS_04 e POS_06	-0,171	PRAT_06 e PRAT_11	-0,639
IMPT_06 e IMPT_02	-0,093	POS_06 e POS_02	-0,813	PRAT_11 e PRAT_08	-1,017
IMPT_02 e IMPT_01	-1,340	POS_02 e POS_08	-0,746	PRAT_08 e PRAT_02	-0,196
IMPT_01 e IMPT_09	-0,130	POS_08 e POS_07	-0,392	PRAT_02 e PRAT_07	-0,889
IMPT_09 e IMPT_10	-0,783	POS_07 e POS_05	-0,476	PRAT_07 e PRAT_05	-0,520
IMPT_10 e IMPT_08	-0,070	POS_05 e POS_10	-0,016	**PRAT_05 e PRAT_01**	**-2,130****
IMPT_08 e IMPT_07	-0,007	**POS_10 e POS_01**	**-1,653*****	PRAT_01 e PRAT_03	-0,306
IMPT_07 e IMPT_05	-0,270	POS_01 e POS_03	-1,220	PRAT_03 e PRAT_10	-0,452
IMPT_05 e IMPT_03	-0,775	POS_03 e POS_09	-0,453	PRAT_10 e PRAT_09	-1,195

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 91 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução – Aluno de Graduação

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-7,569*	IMPT_09 e PRAT_09	-7,728*	POS_10 e PRAT_10	-4,930*
IMPT_01 e POS_01	-7,348*	IMPT_10 e PRAT_10	-7,436*	POS_01 e PRAT_01	-1,992***
IMPT_03 e POS_03	-6,891*	IMPT_01 e PRAT_01	-7,021*	POS_09 e PRAT_09	-2,824*
IMPT_10 e POS_10	-6,460*	IMPT_03 e PRAT_03	-6,939*	POS_07 e PRAT_07	-2,268**
IMPT_05 e POS_05	-6,415*	IMPT_05 e PRAT_05	-7,076*	POS_05 e PRAT_05	-1,987**
IMPT_02 e POS_02	-6,561*	IMPT_02 e PRAT_02	-6,816*	POS_11 e PRAT_11	-1,962**
IMPT_07 e POS_07	-5,974*	IMPT_07 e PRAT_07	-6,750*	POS_02 e PRAT_02	-2,201**
IMPT_08 e POS_08	-6,047*	IMPT_11 e PRAT_11	-6,798*	POS_03 e PRAT_03	-1,227
IMPT_04 e POS_04	-6,929*	IMPT_04 e PRAT_04	-6,331*	POS_06 e PRAT_06	-1,229
IMPT_11 e POS_11	-6,378*	IMPT_08 e PRAT_08	-6,460*	POS_04 e PRAT_04	-0,983
IMPT_06 e POS_06	-6,744*	IMPT_06 e PRAT_06	-6,805*	POS_08 e PRAT_08	-0,957

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com relação à amostra total, as principais similaridades apresentadas são: todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação; os *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática foram considerados relevantes a um nível de significância de 1%.

Como principais diferenças:

- Posse das competências divididas em 2 grupos (*versus* 3 grupos na amostra total), a saber: **mais possuídas**: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_02 (liderança e relacionamento); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_08 (independência e autoconfiança); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); possuídas: COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_09 (Criação de valor);
- Prática das competências divididas em 2 grupos (*versus* 3 grupos na amostra total), a saber: **mais praticadas**: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_05 (Transmissão de

visão e motivação); praticadas: COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_09 (Criação de valor);

- Para a amostra total, o gap de posse *versus* prática foi considerado relevante para todas as competências empreendedoras, mas para este grupo de respondentes o *gap* foi considerado não significativamente relevante para: COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_08 (Independência e autoconfiança). Tal ponto sinaliza uma percepção de baixa posse e prática, dada a pouca vivência profissional dos respondentes, indicando um *gap* pequeno, mas uma oportunidade de desenvolvimento tanto da posse quanto da prática para tais competências empreendedoras.

As Tabelas 92 e 93, a seguir, trazem os resultados comparativos dos *gaps* entre o grupo de Aluno de graduação e os grupos de Graduado e Pós-graduado, respectivamente.

Tabela 92 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Graduado

Diferença analisada	Z	Aluno de Graduação x Graduado
IMPT-POS_01	-1,765***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-PRAT_01	-1,739***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_01.
IMPT-POS_02	-2,604*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_02.
IMPT-PRAT_02	-2,396**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_02.
IMPT-POS_03	-2,509**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-2,285**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-2,008**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-POS_06	-2,118**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_07	-1,696***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_07.
IMPT-POS_08	-1,984**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-2,135**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_08.
IMPT-POS_10	-1,788***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-2,501**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
POS-PRAT_10	-1,817***	Aluno > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-2,749*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-2,653*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 93 –Teste U de Mann-Whitney – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras entre o grupo de Aluno de Graduação e o grupo de Pós-graduado

Diferença analisada	Z	Aluno de Graduação x Pós-graduado
IMPT-POS_01	-1,696***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_01.
IMPT-POS_02	-1,852***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_02.
IMPT-POS_03	-3,478*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_03.
IMPT-PRAT_03	-3,044*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_03.
IMPT-POS_04	-3,795*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_04.
IMPT-PRAT_04	-2,013**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_04.
POS-PRAT_04	**-1,87*** **	**Pós-graduado > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_04.**
IMPT-POS_05	-3,00**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_05.
IMPT-PRAT_05	-2,722*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_05.
IMPT-POS_06	-2,821*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_06.
IMPT-PRAT_06	-2,48**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_06.
IMPT-POS_08	-2,423**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_08.
IMPT-PRAT_08	-2,147**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_08.
POS-PRAT_08	**-1,77*** **	**Pós-graduado > na diferenciação de Gap Posse x Prática COMP_08.**
IMPT-POS_09	-2,003**	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_09.
IMPT-PRAT_09	-1,678***	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_09.
IMPT-POS_10	-3,395*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_10.
IMPT-PRAT_10	-3,653*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_10.
IMPT-POS_11	-3,237*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Posse COMP_11.
IMPT-PRAT_11	-2,654*	Aluno > na diferenciação de Gap Importância x Prática COMP_11.

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 92, anteriormente apresentada, é possível verificar que os *gaps* para o grupo de respondentes de Aluno de Graduação são percebidos de forma mais diferenciada que para o grupo de Graduado para praticamente todas as competências empreendedoras, com exceção da COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e da COMP_09 (Criação de valor).

Na Tabela 93, anteriormente citada, tem-se que, para todas as competências com exceção da COMP_07 (Criatividade e imaginação), o *gap* de importância *versus* posse e/ou importância *versus* prática é mais percebido no grupo de Aluno de Graduação.

A exceção se dá no *gap* de posse *versus* prática, que para as COMP_04 (Planejamento e organização) – médias de posse (5,704) e de prática (5,457) – e COMP_08 (Independência e autoconfiança) – médias de posse (5,319) e de prática (5,193). Mesmo com todas as médias sendo intermediárias, tal *gap* é percebido de forma mais relevante pelo grupo de Pós-graduado, podendo indicar que os respondentes desse grupo reconhecem potencial para avanço de posse e prática de ambas as competências.

As Tabelas 94, 95, 96 e 97, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de Graduado (62 respondentes, 22,31% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 94 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de instrução - Graduado

Grau de instrução - Graduado					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_06	6,656	POS_11	5,855	PRAT_11	5,710
IMPT_01	6,597	POS_06	5,839	PRAT_06	5,694
IMPT_11	6,452	POS_02	5,758	PRAT_02	5,548
IMPT_02	6,433	POS_04	5,590	PRAT_08	5,452
IMPT_04	6,410	POS_08	5,516	PRAT_04	5,371
IMPT_09	6,300	POS_10	5,433	PRAT_01	5,145
IMPT_08	6,258	POS_05	5,361	PRAT_07	5,129
IMPT_10	6,242	POS_01	5,355	PRAT_10	5,000
IMPT_05	6,226	POS_07	5,328	PRAT_05	4,968
IMPT_07	6,164	POS_03	5,177	PRAT_03	4,935
IMPT_03	6,148	POS_09	4,742	PRAT_09	4,435

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 95 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Ocupação - Grau de instrução - Graduado

Gap importância e posse - Grau de Instrução - Graduado				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,300	POS_09	4,742	1,558
IMPT_01	6,597	POS_01	5,355	1,242
IMPT_03	6,148	POS_03	5,177	0,970
IMPT_05	6,226	POS_05	5,361	0,865
IMPT_07	6,164	POS_07	5,328	0,836
IMPT_04	6,410	POS_04	5,590	0,820
IMPT_06	6,656	POS_06	5,839	0,817
IMPT_10	6,242	POS_10	5,433	0,809
IMPT_08	6,258	POS_08	5,516	0,742
IMPT_02	6,433	POS_02	5,758	0,675
IMPT_11	6,452	POS_11	5,855	0,597

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 96 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução - Graduado

Gap importância e prática - Grau de Instrução - Graduado				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_09	6,300	PRAT_09	4,435	1,865
IMPT_01	6,597	PRAT_01	5,145	1,452
IMPT_05	6,226	PRAT_05	4,968	1,258
IMPT_10	6,242	PRAT_10	5,000	1,242
IMPT_03	6,148	PRAT_03	4,935	1,212
IMPT_04	6,410	PRAT_04	5,371	1,039
IMPT_07	6,164	PRAT_07	5,129	1,035
IMPT_06	6,656	PRAT_06	5,694	0,962
IMPT_02	6,433	PRAT_02	5,548	0,885
IMPT_08	6,258	PRAT_08	5,452	0,806
IMPT_11	6,452	PRAT_11	5,710	0,742

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 97 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução - Graduado

Gap posse e prática - Grau de Instrução - Graduado				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_10	5,433	PRAT_10	5,000	0,433
POS_05	5,361	PRAT_05	4,968	0,393
POS_09	4,742	PRAT_09	4,435	0,306
POS_03	5,177	PRAT_03	4,935	0,242
POS_04	5,590	PRAT_04	5,371	0,219
POS_02	5,758	PRAT_02	5,548	0,210
POS_01	5,355	PRAT_01	5,145	0,210
POS_07	5,328	PRAT_07	5,129	0,199
POS_06	5,839	PRAT_06	5,694	0,145
POS_11	5,855	PRAT_11	5,710	0,145
POS_08	5,516	PRAT_08	5,452	0,065

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 98 e 99, a seguir, trazem os resultados do teste de Wilcoxon para o grupo de Graduado.

Tabela 98 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Grau de instrução - Graduado

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_06 e IMPT_01	-0,213	POS_11 e POS_06	-0,056	PRAT_11 e PRAT_06	-0,068
IMPT_01 e IMPT_11	**-1,652*****	POS_06 e POS_02	-0,714	PRAT_06 e PRAT_02	-1,092
IMPT_11 e IMPT_02	-0,753	POS_02 e POS_04	-0,877	PRAT_02 e PRAT_08	-0,553
IMPT_02 e IMPT_04	-0,183	POS_04 e POS_08	-0,600	PRAT_08 e PRAT_04	-0,347
IMPT_04 e IMPT_09	-0,644	POS_08 e POS_10	-0,693	PRAT_04 e PRAT_01	-1,169
IMPT_09 e IMPT_08	-0,183	POS_10 e POS_05	-0,448	PRAT_01 e PRAT_07	-0,069
IMPT_08 e IMPT_10	-0,162	POS_05 e POS_01	-0,062	PRAT_07 e PRAT_10	-0,599
IMPT_10 e IMPT_05	-0,014	POS_01 e POS_07	-0,248	PRAT_10 e PRAT_05	-0,128
IMPT_05 e IMPT_07	-0,861	POS_07 e POS_03	-0,768	PRAT_05 e PRAT_03	-0,161
IMPT_07 e IMPT_03	-0,283	**POS_03 e POS_09**	**-2,499****	**PRAT_03 e PRAT_09**	**-2,416****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 99 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução - Graduado

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-5,456*	IMPT_09 e PRAT_09	-5,476*	POS_10 e PRAT_10	-2,016**
IMPT_01 e POS_01	-5,133*	IMPT_01 e PRAT_01	-5,678*	POS_05 e PRAT_05	-3,041*
IMPT_03 e POS_03	-5,015*	IMPT_05 e PRAT_05	-4,840*	POS_09 e PRAT_09	-2,727*
IMPT_05 e POS_05	-4,238*	IMPT_10 e PRAT_10	-5,147*	POS_03 e PRAT_03	-1,986**
IMPT_07 e POS_07	-4,066*	IMPT_03 e PRAT_03	-5,341*	POS_04 e PRAT_04	-1,736***
IMPT_04 e POS_04	-4,306*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,104*	POS_02 e PRAT_02	-2,275**
IMPT_06 e POS_06	-5,097*	IMPT_07 e PRAT_07	-4,607*	POS_01 e PRAT_01	-1,823***
IMPT_10 e POS_10	-3,866*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,239*	POS_07 e PRAT_07	-1,547
IMPT_08 e POS_08	-4,179*	IMPT_02 e PRAT_02	-4,718*	POS_06 e PRAT_06	-1,730***
IMPT_02 e POS_02	-4,016*	IMPT_08 e PRAT_08	-4,466*	POS_11 e PRAT_11	-1,755***
IMPT_11 e POS_11	-3,872*	IMPT_11 e PRAT_11	-4,196*	POS_08 e PRAT_08	-0,881

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da análise dos dados das Tabelas 98 e 99, a única similaridade entre este grupo e a amostra total, é a percepção de relevância para os *gaps* de importância *versus* posse e importância *versus* prática das competências empreendedoras em estudo.

Com relação às diferenças observadas entre a amostra total e o grupo de respondentes de Graduado, tem-se que:

- Enquanto para a amostra geral todas as competências foram consideradas igualmente importantes, para este grupo tem-se a divisão entre as **mais importantes**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_01 (Oportunidade), sendo todas as demais consideradas importantes;
- No que se refere à posse e prática, na amostra geral, tem-se a divisão das competências em 3 grupos distintos, ao passo que, para este grupo apenas houve diferenciação para a posse e prática da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída e menos praticada que as demais competências empreendedoras;
- Como principal diferença em relação ao *gap* de posse *versus* prática, na amostra geral tal *gap* foi considerado relevante para todas as competências e, para este grupo de respondentes, este *gap* foi considerado não significativamente relevante para a COMP_07 (Criatividade e imaginação – médias de posse 5,328 e prática 5,129) e a COMP_08 (Independência e autoconfiança – médias de posse 5,516 e prática 5,452).

Como as médias de posse e prática de ambas as competências são relativamente elevadas e superiores às médias obtidas na amostra total, a análise destes resultados pode indicar que o desenvolvimento de tais competências tende a gerar um bom resultado, pois aparentemente são colocadas em prática pelos respondentes desse grupo.

Para os grupos de Graduado e de Pós-graduado, o teste U de Mann-Whitney não acusou diferenciação estatística nos resultados referentes à percepção dos *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática.

As Tabelas 100, 101, 102 e 103, a seguir, mostram as médias apuradas para os respondentes do grupo de Pós-graduado (116 respondentes, 41,73% da amostra total com n = 278), que serviram de base para os testes de Wilcoxon e U de Mann-Whitney.

Tabela 100 – Médias para importância, posse e prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado

Grau de instrução - Pós-graduado					
Importância	Média	Posse	Média	Prática	Média
IMPT_01	6,626	POS_06	5,845	PRAT_06	5,681
IMPT_02	6,548	POS_11	5,767	PRAT_11	5,483
IMPT_06	6,491	POS_04	5,704	PRAT_04	5,457
IMPT_11	6,330	POS_02	5,661	PRAT_02	5,407
IMPT_09	6,325	POS_10	5,426	PRAT_08	5,193
IMPT_05	6,214	POS_05	5,417	PRAT_05	5,078
IMPT_04	6,207	POS_08	5,319	PRAT_10	5,000
IMPT_10	6,053	POS_01	5,284	PRAT_03	4,966
IMPT_03	6,052	POS_07	5,200	PRAT_07	4,905
IMPT_07	6,034	POS_03	5,198	PRAT_01	4,767
IMPT_08	6,009	POS_09	4,922	PRAT_09	4,509

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 101 – Médias para *gaps* de importância *versus* posse das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado

Gap importância e posse - Grau de Instrução - Pós-graduado				
Importância	Média	Posse	Média	Importância - Posse
IMPT_09	6,325	POS_09	4,922	1,402
IMPT_01	6,626	POS_01	5,284	1,342
IMPT_02	6,548	POS_02	5,661	0,887
IMPT_03	6,052	POS_03	5,198	0,854
IMPT_07	6,034	POS_07	5,200	0,834
IMPT_05	6,214	POS_05	5,417	0,797
IMPT_08	6,009	POS_08	5,319	0,690
IMPT_06	6,491	POS_06	5,845	0,647
IMPT_10	6,053	POS_10	5,426	0,627
IMPT_11	6,330	POS_11	5,767	0,563
IMPT_04	6,207	POS_04	5,704	0,503

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 102 – Médias para *gaps* de importância *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado

Gap importância e prática - Grau de Instrução - Pós-graduado				
Importância	Média	Prática	Média	Importância - Prática
IMPT_01	6,626	PRAT_01	4,767	1,859
IMPT_09	6,325	PRAT_09	4,509	1,816
IMPT_02	6,548	PRAT_02	5,407	1,141
IMPT_05	6,214	PRAT_05	5,078	1,137
IMPT_07	6,034	PRAT_07	4,905	1,129
IMPT_03	6,052	PRAT_03	4,966	1,087
IMPT_10	6,053	PRAT_10	5,000	1,053
IMPT_11	6,330	PRAT_11	5,483	0,848
IMPT_08	6,009	PRAT_08	5,193	0,816
IMPT_06	6,491	PRAT_06	5,681	0,810
IMPT_04	6,207	PRAT_04	5,457	0,750

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 103 – Médias para *gaps* de posse *versus* prática das competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado

Gap posse e prática - Grau de Instrução - Pós-graduado				
Posse	Média	Prática	Média	Posse - Prática
POS_01	5,284	PRAT_01	4,767	0,517
POS_10	5,426	PRAT_10	5,000	0,426
POS_09	4,922	PRAT_09	4,509	0,414
POS_05	5,417	PRAT_05	5,078	0,340
POS_07	5,200	PRAT_07	4,905	0,295
POS_11	5,767	PRAT_11	5,483	0,284
POS_02	5,661	PRAT_02	5,407	0,254
POS_04	5,704	PRAT_04	5,457	0,247
POS_03	5,198	PRAT_03	4,966	0,233
POS_06	5,845	PRAT_06	5,681	0,164
POS_08	5,319	PRAT_08	5,193	0,126

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As Tabelas 104 e 105, a seguir, trazem os resultados do teste de Wilcoxon para o grupo de Pós-graduado.

Tabela 104 – Diferenciação de importância, posse e prática de competências - Grau de instrução – Pós-graduado

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_01 e IMPT_02	-0,999	POS_06 e POS_11	-0,716	PRAT_06 e PRAT_11	-1,638
IMPT_02 e IMPT_06	-0,471	POS_11 e POS_04	-0,624	PRAT_11 e PRAT_04	-0,308
IMPT_06 e IMPT_11	**-2,008****	POS_04 e POS_02	-0,372	PRAT_04 e PRAT_02	-0,133
IMPT_11 e IMPT_09	-0,203	POS_02 e POS_10	-1,319	PRAT_02 e PRAT_08	-1,330
IMPT_09 e IMPT_05	-1,110	POS_10 e POS_05	-0,056	PRAT_08 e PRAT_05	-0,161
IMPT_05 e IMPT_04	-0,384	POS_05 e POS_08	-0,486	PRAT_05 e PRAT_10	-0,818
IMPT_04 e IMPT_10	**-1,671*****	POS_08 e POS_01	-0,516	PRAT_10 e PRAT_03	-0,432
IMPT_10 e IMPT_03	-0,073	POS_01 e POS_07	-0,534	PRAT_03 e PRAT_07	-0,166
IMPT_03 e IMPT_07	-0,075	POS_07 e POS_03	-0,015	PRAT_07 e PRAT_01	-0,902
IMPT_07 e IMPT_08	-0,767	**POS_03 e POS_09**	**-2,040****	PRAT_01 e PRAT_09	-1,245

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 105 – Diferenciação de *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática de competências empreendedoras – Grau de instrução – Pós-graduado

Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z	Variáveis Testadas	Z
IMPT_09 e POS_09	-7,286*	IMPT_01 e PRAT_01	-7,964*	POS_01 e PRAT_01	-4,042*
IMPT_01 e POS_01	-7,719*	IMPT_09 e PRAT_09	-7,894*	POS_10 e PRAT_10	-4,367*
IMPT_02 e POS_02	-6,291*	IMPT_02 e PRAT_02	-6,828*	POS_09 e PRAT_09	-4,163*
IMPT_03 e POS_03	-5,317*	IMPT_05 e PRAT_05	-6,041*	POS_05 e PRAT_05	-3,582*
IMPT_07 e POS_07	-5,630*	IMPT_07 e PRAT_07	-6,629*	POS_07 e PRAT_07	-3,239*
IMPT_05 e POS_05	-5,425*	IMPT_03 e PRAT_03	-5,805*	POS_11 e PRAT_11	-3,079*
IMPT_08 e POS_08	-5,027*	IMPT_10 e PRAT_10	-6.219*	POS_02 e PRAT_02	-2,906*
IMPT_06 e POS_06	-4,950*	IMPT_11 e PRAT_11	-6,198*	POS_04 e PRAT_04	-2,704*
IMPT_10 e POS_10	-4,820*	IMPT_08 e PRAT_08	-5,639*	POS_03 e PRAT_03	-3,406*
IMPT_11 e POS_11	-4,518*	IMPT_06 e PRAT_06	-5,924*	POS_06 e PRAT_06	-2,068**
IMPT_04 e POS_04	-3,941*	IMPT_04 e PRAT_04	-5,068*	POS_08 e PRAT_08	-2,068**

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A análise dos resultados constantes nas Tabelas 104 e 105, anteriormente citadas, indicam como principais similaridades entre a amostra total e este grupo de Pós-graduado: percepção de relevância dos *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática.

As diferenças envolvem a definição de grupo de competências empreendedoras tanto no que se refere à importância, posse e prática, conforme segue:

- Para a mostra total, todas as competências empreendedoras foram consideradas importantes sem diferenciação, ao passo que para este grupo, foram consideradas como sendo **mais importantes:** COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); importantes**:** COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_09 (Criação de valor); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_04 (Planejamento e organização) e menos importantes**:** COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).
- Quanto à posse, não houve distinção em 3 grupos como na amostra total, mas apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais;
- Quanto à prática, na amostra total houve clara distinção em 3 grupos, ao passo que para o grupo de pós-graduados, todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação, sinalizando uma possível relação entre grau de instrução e uma maior percepção da prática das competências empreendedoras (este grupo apresenta média de posse superior à apresentada no total da amostra).

O Quadro 21, a seguir, mostra um comparativo das principais diferenças entre a amostra total e os respondentes por grau de instrução (Alunos de Graduação, Graduados e Pós-graduados) com relação às respostas às questões referentes às competências para empreender com sucesso no setor de serviços brasileiro (questionário constante no Apêndice B).

Quadro 21 – Quadro Comparativo – total da amostra e por grau de instrução

Item/Grupo Analisados	Total da Amostra (n=278)	Alunos de graduação (n=98, 35,25% do total)	Graduados (n=62, 22,31% do total)	Pós-graduados (n=116, 41,73% do total)
Importância	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	Todas as competências foram consideradas importantes, sem diferenciação.	**Mais importantes:** COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_01 (Oportunidade).	**Mais importantes:** COMP_01 (Oportunidade); COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).
				Importantes: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_09 (Criação de valor); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_04 (Planejamento e organização).
			Importantes: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); ; COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_09 (Criação de valor); COMP_08 (independência e autoconfiança); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_03 (Gestão de riscos).	**Menos importantes:** COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).
Posse	**Mais possuídas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_02 (liderança e relacionamento).	**Mais possuídas**: COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_02 (liderança e relacionamento); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_08 (independência e autoconfiança); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações).	Apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais.	Apenas houve diferenciação para a posse da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos possuída que as demais.
	Possuídas: COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_01 (Oportunidade) e COMP_03 (Gestão de riscos).	**Possuídas**: COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_09 (Criação de valor).		
	Menos Possuída: COMP_09 (Criação de valor)			
Prática	**Mais praticadas**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_04 (Planejamento e organização);e COMP_02 (Liderança e relacionamento) e COMP_08 (Independência e Autoconfiança).	**Mais praticadas**: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_08 (Independência e Autoconfiança); COMP_02 (Liderança e relacionamento); COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_05 (Transmissão de visão e motivação).	Apenas houve diferenciação para a prática da COMP_09 (Criação de valor), que foi considerada menos praticada que as demais.	Todas as competências foram consideradas praticadas, sem diferenciação.
	Praticadas: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_01 (Oportunidade).	**Praticadas:** COMP_01 (Oportunidade); COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_09 (Criação de valor).		
	Menos Praticada: COMP_09 (Criação de valor)			
Importância x Posse	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e posse foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Importância x Prática	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras	O gap entre Importância e prática foi considerado relevante a um nível de significância de 1% para todas as competências empreendedoras
Posse x Prática	O gap entre posse e prática foi considerado relevante ao nivel de significância de 1% para todas as competências empreendedoras, exceto para a COMP_08 (Independência e autoconfiança), que apresentou nível de significância de 5%.	Gap relevante a um nível de significância de 1%: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_09 (Criação de valor).	Gap relevante a um nível de significância de 1%: COMP_05 (Transmissão de visão e motivação) e COMP_09 (Criação de valor).	Gap relevante a um nível de significância de 1%: COMP_01 (Oportunidade); COMP_10 (Manutenção do foco e busca por oportunidades); COMP_09 (Criação de valor); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência); COMP_02 (liderança e relacionamento); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_03 (Gestão de riscos).
		Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_07 (Criatividade e imaginação); COMP_05 (Transmissão de visão e motivação); COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_02 (liderança e relacionamento).	Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações); COMP_03 (Gestão de riscos) e COMP_02 (Liderança e relacionamento).	Gap relevante a um nível de significância de 5%: COMP_06 (Perseverança, resiliência e Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).
		Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_01 (Oportunidade).	Gap relevante a um nível de significância de 10%: COMP_04 (Planejamento e organização); COMP_01 (Oportunidade); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência).	
		Gap não significativamente relevante: COMP_03 (Gestão de riscos); COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); COMP_04 (Planejamento e organização) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).	Gap não significativamente relevante: COMP_07 (Criatividade e imaginação) e COMP_08 (Independência e autoconfiança).	

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da análise do Quadro 21, anteriormente apresentado, alguns pontos de destaque que mostram particularidades de cada um dos grupos em estudo no que se refere ao grau de instrução e às competências empreendedoras, confirmando a Hipótese 11 (H11), de que existem diferenças de acordo com o grau de instrução do respondente (Aluno de Graduação, Graduado ou Pós-graduado), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras:

- **Aluno de graduação:** não diferencia o *gap* de posse *versus* prática para quatro competências, sendo:
    - COMP_03 (Gestão de riscos) – médias de posse de 4,704 e prática de 4,500 – ambas apresentando médias relativamente baixas, indicando espaço para desenvolvimento da posse e da prática para tal competência;
    - COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) – média de posse de 5,531 e prática de 5,381; COMP_04 (Planejamento e organização) – média de posse de 5,531 e prática de 5,381 e COMP_08 (Independência e autoconfiança) – média de posse de 5,268 e prática de 5,168; apresentando médias intermediárias, tanto para posse quanto para prática, podendo indicar que o desenvolvimento de tais competências tende a gerar bons resultados, por serem colocadas em prática pelos respondentes desse grupo;
- **Graduados: diferencia duas competências empreendedoras como sendo mais importantes**: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento – média 6,656) e COMP_01 (Oportunidade – média 6,597), apresentando médias bem elevadas, podendo indicar uma maior percepção por parte dos respondentes desse grupo a respeito da relevância desses aspectos – de cunho comportamental (perseverança e busca por oportunidades) – para empreender com sucesso;
- **Graduados – percepção de irrelevância para o *gap* de posse *versus* prática**: COMP_07 (Criatividade e imaginação) – médias de posse (5,327) e prática (5,129) e COMP_08 (Independência e autoconfiança) – médias de posse (5,516) e prática (5,452), ambas com médias em nível intermediário, podendo indicar que o desenvolvimento de tais competências tende a gerar bons resultados, dado que conseguem ser colocadas em prática pelos respondentes desse grupo;
- **Pós-graduados: considera um grupo de competências empreendedoras como sendo mais importantes,** atribuindo médias elevadas para as mesmas, a saber: COMP_01

(Oportunidade – média 6,626), COMP_02 (Liderança e relacionamento – média 6,547) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento – média 6,491);

- É interessante notar que essas mesmas competências foram consideradas como sendo as mais importantes pelo grupo de Empregado Média e Alta Gerência, como anteriormente apresentado no Quadro 20, que mostra a análise para ocupação, e que duas dessas competências empreendedoras (COMP_01 e COMP_02), indicaram ser explicadas por um mesmo fator na análise fatorial (Fator 02 para importância), como anteriormente apresentado no Quadro 17.

4.3. Análise sobre os aspectos ligados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Uma vez analisados os resultados das respostas dadas com relação às competências consideradas mais importantes para empreender com sucesso no setor de serviços, bem como as consideradas mais possuídas, as mais praticadas e os *gaps* percebidos entre importância, posse e prática, esta parte do estudo procura analisar a questão dos aspectos ligados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Minbaeva (2007) propõe como elementos relevantes para a transmissão de conhecimentos – podendo vir a ser barreiras ou determinantes de sucesso de tal transmissão, dependendo de como forem tratados: (1) a capacidade de disseminação, que neste trabalho está associada ao emissor; (2) a capacidade de absorção, aqui associada ao receptor e (3) as relações entre emissores e receptores (contexto organizacional), que para fins deste estudo está associada aos canais, formas e modelos utilizados para o ensino e para a aprendizagem empreendedora.

Para esses 3 aspectos, uma vez que foram obtidas respostas tanto no questionário online (Apêndice B), quanto no questionário impresso (Apêndice A), sendo que para este último, as perguntas acerca dos aspectos associados ao emissor, receptor e relação entre eles foram feitas também no nível de cada competência empreendedora, foram aglutinadas as respostas, visando a elevação do número de respostas válidas (o N ficou superior a 1.000 respostas em todos os casos, já com a exclusão dos *outliers*) e por conseguinte, aumentando o poder dos testes (SAMPIERI *et al.*, 2013).

No que se refere à análise desses aspectos para cada uma das competências empreendedoras, as análises foram realizadas para os 100 respondentes com questionários válidos.

4.3.1. Aspectos relacionados ao Emissor

No que se refere ao emissor do conhecimento, o objetivo das questões constantes no questionário era o de identificar entre os respondentes, aspectos que mereçam maior destaque ou atenção, visando uma maior e melhor efetividade no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, a partir do emissor do conhecimento (no caso, as competências empreendedoras em estudo).

As Tabelas 106 e 107, a seguir, mostram os resultados das médias atribuídas pelos respondentes para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, bem como a diferenciação estatística para tais aspectos.

Tabela 106 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Código	Definição do aspecto estudado	n válido	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	1080	6,372
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	1080	6,255
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	1079	6,109
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	1081	6,070

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 107 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Variáveis Testadas	**Z**
EMI_01 e EMI_04	**-3,453***
EMI_04 e EMI_02	**-4,237***
EMI_02 e EMI_03	-0,659

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quanto às questões ligadas ao emissor do conhecimento, as Tabelas 108 a 118, a seguir, compilam o resultado das respostas dadas para cada competência, no questionário completo (Apêndice A), e as Tabelas de 119 a 129, a seguir, buscam sinalizar os aspectos que, para cada competência empreendedora individualmente, venham a ter sido destacados como mais relevantes por parte dos respondentes.

Tabela 108 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

COMP_01 - Oportunidade		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,378
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,283
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,000
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	5,869

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 109 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

COMP_02 - Liderança e relacionamento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,378
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,309
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,210
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,165

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 110 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

COMP_03 - Gestão de riscos		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,480
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,214
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,175
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	5,970

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 111 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

COMP_04 - Planejamento e organização		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,469
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,212
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,103
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,051

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 112 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

COMP_05 - Transmissão de visão e motivação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,367
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,212
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,020
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,010

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 113 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

COMP_06 - Perseverança, resiliência e comprometimento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,323
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,214
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,020
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,010

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 114 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

COMP_07 - Criatividade e imaginação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,276
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,242
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,093
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,031

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 115 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

COMP_08 - Independência e autoconfiança		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,289
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,224
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,144
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,061

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 116 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

COMP_09 - Criação de Valor		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,454
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,316
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,245
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,172

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 117 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

COMP_10 - Manutenção do foco e busca por informações		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,293
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,245
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,091
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,071

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 118 – Médias para os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

COMP_11 - Exigência de qualidade e de eficiência		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
EMI_01	Abordagem prática e exemplificada:	6,485
EMI_04	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	6,310
EMI_03	Adequação ao momento de cada empreendedor:	6,212
EMI_02	Uso da experiência pessoal dos alunos:	6,172

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 119 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

Variáveis Testadas	Z
EMI_04 e EMI_01	-1,035
EMI_01 e EMI_03	**-2,592***
EMI_02 e EMI_03	-0,995

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 120 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-0,635
EMI_04 e EMI_02	-1,130
EMI_02 e EMI_03	-0,661

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 121 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	**-2,237****
EMI_04 e EMI_02	-0,368
EMI_02 e EMI_03	**-2,074****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 122 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	**-2.163****
EMI_04 e EMI_02	-0,849
EMI_02 e EMI_03	-0,268

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 123 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-1,218
EMI_04 e EMI_02	-1,311
EMI_02 e EMI_03	-0,152

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 124 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-0,610
EMI_04 e EMI_03	**-1,743*** **
EMI_03 e EMI_02	-0,616

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 125 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-0,285
EMI_04 e EMI_02	-1,213
EMI_02 e EMI_03	-0,085

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 126 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_02	-0,658
EMI_02 e EMI_04	-0,708
EMI_04 e EMI_03	-0,614

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 127 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-1,272
EMI_04 e EMI_02	-0,983
EMI_02 e EMI_03	-0,065

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 128 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	-0,794
EMI_04 e EMI_03	**-1,740*** **
EMI_03 e EMI_02	-0,067

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 129 – Diferenciação entre os aspectos associados ao emissor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

Variáveis Testadas	Z
EMI_01 e EMI_04	**-1,984****
EMI_04 e EMI_03	-1,109
EMI_03 e EMI_02	-0,408

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O aspecto EMI_01 (Abordagem prática e exemplificada), foi considerado como mais relevante tanto no total da amostra – confirmando a Hipótese 4 (H4), de que existem aspectos relacionados ao emissor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora – como para as competências empreendedoras: COMP_01 (Oportunidade), COMP_03 (Gestão de riscos), COMP_04 (Planejamento e organização), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência), confirmando em parte a Hipótese 7 (H7), de que existem aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre o emissor e o receptor que são mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para cada uma das competências empreendedoras em estudo.

Também foi destacado o aspecto EMI_04 (Multidisciplinaridade e integração – teoria e prática), especialmente com relação às COMP_01 (Oportunidade), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações).

4.3.2. Aspectos relacionados ao Receptor

Quanto às questões ligadas ao receptor do conhecimento, o questionário online procurou identificar entre os respondentes, aspectos que mereçam maior destaque ou atenção, visando uma maior e melhor efetividade no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, a partir do receptor do conhecimento (no caso, as competências empreendedoras em estudo). Tais aspectos são relevantes inclusive para que os alunos (empreendedores e potenciais

empreendedores), possam ter ideia do que tende a ajudar num melhor aproveitamento dentro do processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Como mostra a Tabela 130, a seguir, todos os aspectos ficaram com médias elevadas (todas superiores a 6,2, numa escala de 1 a 7), o que indica que na visão dos respondentes, nenhum deles deva ser desconsiderado, no entanto, caso seja possível determinar uma priorização entre tais aspectos, ela é bem-vinda para fins de uma abordagem mais assertiva no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Tabela 130 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Código	Definição do aspecto estudado	n válido	Média
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	1082	6,300
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	1083	6,294
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	1081	6,220

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já a Tabela 131, a seguir, apresenta o resultado do teste de Wilcoxon para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, indicando serem os aspectos REC_03 (Abertura para aprender com os erros – seus e dos outros) e REC_01 (Comprometimento com a aprendizagem contínua), percebidos como mais importantes pelos respondentes.

Tabela 131 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Variáveis Testadas	**Z**
REC_01 e REC_03	-0,032
REC_03 e REC_02	**-2,200****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quanto às questões ligadas ao receptor do conhecimento, as Tabelas 132 a 142, a seguir, compilam o resultado das respostas dadas para cada competência, no questionário completo (Apêndice A), e as Tabelas de 143 a 153, a seguir, buscam sinalizar os aspectos que, para cada competência empreendedora individualmente, venham a ter sido destacados como mais relevantes por parte dos respondentes.

Tabela 132 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

COMP_01 - Oportunidade		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC3	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,531
REC1	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,343
REC2	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,323

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 133 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

COMP_02 - Liderança e relacionamento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,414
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,364
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,330

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 134 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

COMP_03 - Gestão de riscos		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,330
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,323
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,202

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 135 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

COMP_04 - Planejamento e organização		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,330
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,293
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,224

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 136 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

COMP_05 - Transmissão de visão e motivação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,184
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,184
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,141

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 137 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

COMP_06 - Perseverança, resiliência e comprometimento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,408
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,333
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,194

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 138 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

COMP_07 - Criatividade e imaginação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,214
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,182
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,153

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 139 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

COMP_08 - Independência e autoconfiança		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,306
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,173
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,092

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 140 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

COMP_09 - Criação de Valor		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,306
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,214
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,111

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 141 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

COMP_10 - Manutenção do foco e busca por informações		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,323
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,214
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,162

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 142 – Médias para os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

COMP_11 - Exigência de qualidade e de eficiência		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
REC_01	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	6,400
REC_03	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	6,340
REC_02	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	6,313

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 143 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

Variáveis Testadas	**Z**
REC_03 e REC_01	-1,627
REC_01 e REC_02	-0,294

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 144 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,529
REC_03 e REC_02	-0,561

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 145 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,203
REC_03 e REC_02	-1,499

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 146 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,609
REC_03 e REC_02	-0,794

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 147 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

Variáveis Testadas	Z
REC_02 e REC_03	-0,158
REC_03 e REC_01	-0,804

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 148 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

Variáveis Testadas	Z
REC_03 e REC_01	-0,542
REC_01 e REC_02	-1,421

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 149 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,511
REC_03 e REC_02	-0,224

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 150 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

Variáveis Testadas	Z
REC_03 e REC_02	-0,550
REC_02 e REC_01	-0,804

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 151 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,879
REC_03 e REC_02	-0,666

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 152 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_02	-0,898
REC_02 e REC_03	-0,593

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 153 – Diferenciação entre os aspectos associados ao receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

Variáveis Testadas	Z
REC_01 e REC_03	-0,924
REC_03 e REC_02	-0,232

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os números indicam que para nenhuma das competências empreendedoras, foi possível diferenciar algum aspecto ligado ao receptor do conhecimento como mais relevante em relação aos demais, rejeitando parcialmente a Hipótese 7 (H7), de que existem aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre o emissor e o receptor que são mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para cada uma das competências empreendedoras em estudo.

No entanto, para a amostra total, dado o 'n' mais elevado, os aspectos **REC_03 (Abertura para aprender com os erros – seus e dos outros) e REC_01 (Comprometimento com a aprendizagem contínua)** foram considerados mais importantes que o aspecto REC_02 (Busca por integrar a teoria à prática empreendedora), confirmando a Hipótese 5 (H5), de que existem aspectos relacionados ao receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

4.3.3. Aspectos relacionados à relação entre Emissor e Receptor

Com relação aos aspectos relacionados às relações entre o emissor e o receptor do conhecimento, o questionário online procurou identificar entre os respondentes, aspectos que mereçam maior destaque ou atenção, visando uma maior e melhor efetividade no processo de ensino e aprendizagem empreendedora. Tais aspectos são especialmente relevantes na concepção de cursos e demais formatos práticos dentro do processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Como mostra a Tabela 154, todos os aspectos ficaram com médias elevadas (todas superiores a 6,1, numa escala de 1 a 7), no entanto, como nos demais aspectos, a priorização é bem-vinda para maior assertividade no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Tabela 154 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Código	Definição do aspecto estudado	n válido	Média
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	1078	6,251
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	1078	6,232
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	1088	6,172
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	1078	6,118

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 155, a seguir, apresenta o resultado do teste de Wilcoxon para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, indicando não haver diferenciação entre os mesmos por parte dos respondentes.

Tabela 155 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Variáveis Testadas	**Z**
RELA_03 e RELA_01	-1,169
RELA_01 e RELA_04	-1,464
RELA_04 e RELA_02	-1,413

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quanto às questões ligadas à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, as Tabelas 156 a 166, a seguir, compilam o resultado das respostas dadas para cada competência, no questionário completo (Apêndice A), e as Tabelas 167 a 177, a seguir, sinalizam os aspectos que, para cada competência empreendedora individualmente, foram destacados como mais relevantes por parte dos respondentes.

Tabela 156 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

COMP_01 - Oportunidade		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA1	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,347
RELA3	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,286
RELA2	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,237
RELA4	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	5,980

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 157 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

COMP_02 - Liderança e relacionamento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,263
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,242
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,173
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,133

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 158 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

COMP_03 - Gestão de riscos		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,255
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,242
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,224
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,143

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 159 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

COMP_04 - Planejamento e organização		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,255
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,242
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,153
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,082

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 160 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

COMP_05 - Transmissão de visão e motivação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,204
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,165
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,070
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,041

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 161 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

COMP_06 - Perseverança, resiliência e comprometimento		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,265
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,224
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,134
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	5,969

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 162 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

COMP_07 - Criatividade e imaginação		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,309
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,258
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,121
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,041

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 163 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

COMP_08 - Independência e autoconfiança		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,172
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,162
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,146
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,141

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 164 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

COMP_09 - Criação de Valor		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,347
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,283
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,276
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,212

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 165 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

COMP_10 - Manutenção do foco e busca por informações		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,283
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,245
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,090
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	5,960

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 166 – Médias para os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

COMP_11 - Exigência de qualidade e de eficiência		
Código	Definição do aspecto estudado	Média
RELA_01	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	6,367
RELA_04	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	6,337
RELA_03	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	6,202
RELA_02	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	6,162

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 167 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_01 (Oportunidade)

Variáveis Testadas	**Z**
RELA_01 e RELA_03	-0,704
RELA_03 e RELA_02	-0,306
RELA_02 e RELA_04	**-2,009****

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 168 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_02 (Liderança e Relacionamento)

Variáveis Testadas	Z
RELA_03 e RELA_04	-0,133
RELA_04 e RELA_02	-0,446
RELA_02 e RELA_01	0,000

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 169 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_03 (Gestão de riscos)

Variáveis Testadas	Z
RELA_04 e RELA_03	-0,038
RELA_03 e RELA_01	-0,378
RELA_01 e RELA_02	-0,705

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 170 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_04 (Planejamento e organização)

Variáveis Testadas	Z
RELA_03 e RELA_04	-0,240
RELA_04 e RELA_01	-1,307
RELA_01 e RELA_02	-0,489

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 171 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_05 (Transmissão de visão e motivação)

Variáveis Testadas	Z
RELA_01 e RELA_03	-0,325
RELA_03 e RELA_04	-1,294
RELA_04 e RELA_02	-0,076

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 172 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento)

Variáveis Testadas	Z
RELA_04 e RELA_03	-0,623
RELA_03 e RELA_01	-1,178
RELA_01 e RELA_02	-1,314

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 173 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_07 (Criatividade e imaginação)

Variáveis Testadas	Z
RELA_03 e RELA_01	-0,688
RELA_01 e RELA_04	-1,383
RELA_04 e RELA_02	-0,766

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 174 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_08 (Independência e autoconfiança)

Variáveis Testadas	Z
RELA_01 e RELA_03	-0,168
RELA_03 e RELA_02	-0,054
RELA_02 e RELA_04	-0,344

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 175 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_09 (Criação de Valor)

Variáveis Testadas	Z
RELA_03 e RELA_04	-0,459
RELA_04 e RELA_01	-0,173
RELA_01 e RELA_02	-0,130

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 176 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações)

Variáveis Testadas	Z
RELA_01 e RELA_03	-0,176
RELA_03 e RELA_02	-1,350
RELA_02 e RELA_04	-1,240

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 177 – Diferenciação entre os aspectos associados à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, referente à COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência)

Variáveis Testadas	Z
RELA_01 e RELA_04	-0,092
RELA_04 e RELA_03	-1,545
RELA_03 e RELA_02	-0,469

* Sig. 0,01
** Sig. 0,05
*** Sig. 0,10

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que se refere à relação entre emissor e receptor, não foi possível destacar nenhum dos aspectos em estudo, rejeitando a Hipótese 6 (H6) de existem aspectos relacionados à relação entre o emissor e o receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Apenas para a COMP_01 (Oportunidade), o aspecto RELA_04 (Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido) foi considerado menos relevante que os demais, confirmando em parte a Hipótese 7 (H7) de que existem aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre o emissor e o receptor que são mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para cada uma das competências empreendedoras em estudo.

O Quadro 22, a seguir, mostra um resumo com relação aos aspectos associados ao emissor, receptor e à relação entre eles, no geral e suas particularidades para as competências em estudo, com base nas respostas dadas pelos respondentes do questionário do Apêndice A.

Quadro 22 – Quadro resumo dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora

Aspecto em Estudo	
Emissor	**EMI_01 (Abordagem prática e exemplificada):** tanto para a amostra geral, quanto para as competências empreendedoras COMP_01 (Oportunidade), COMP_03 (Gestão de riscos), COMP_04 (Planejamento e organização), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência). **EMI_04 (Multidisciplinaridade e integração – teoria e prática)**, especialmente com relação às COMP_01 (Oportunidade), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações).
Receptor	**REC_03 (Abertura para aprender com os erros – seus e dos outros) e REC_01 (Comprometimento com a aprendizagem contínua)** foram levemente diferenciados em relação ao aspecto REC_02 (Busca por integrar a teoria à prática empreendedora).
Relação entre emissor e receptor	Quanto à relação entre emissor e receptor, não foi possível destacar nenhum dos aspectos em estudo.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para a finalização desta parte do trabalho, voltada à apresentação e análise dos resultados, o Quadro 23, a seguir, busca compilar os resultados obtidos e sua relação com as hipóteses que tal pesquisa procurou testar, confirmando a maior parte das hipóteses testadas.

Quadro 23 – Quadro resumo das hipóteses testadas nesta pesquisa

Hipótese testada	Resultado obtido
(H1): existem competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso.	Todas as onze competências empreendedoras foram consideradas importantes (com média superior a 6, numa escala de nota de 1 a 7), sem diferenciação.
(H2): existem competências empreendedoras consideradas mais possuídas, dentre as competências importantes para empreender com sucesso.	Quatro das competências empreendedoras foram consideradas **mais possuídas** (Quadro 15): **Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência (COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04) e Liderança e relacionamento (COMP_02).**
(H3): existem competências empreendedoras consideradas mais praticadas, dentre as competências importantes para empreender com sucesso.	Cinco das competências empreendedoras foram consideradas **mais praticadas** (Quadro 16): **Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência (COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04); Liderança e relacionamento (COMP_02) e Independência e autoconfiança (COMP_08).**
(H4): existem aspectos relacionados ao emissor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.	Um dos quatro aspectos foi considerado como sendo mais importante no processo de ensino e aprendizagem empreendedora (Quadro 22): **Abordagem prática e exemplificada (EMI_01).** Diferenciado em relação aos outros três aspectos, ficou a Multidisciplinaridade e integração – teoria e prática (EMI_04).
(H5): existem aspectos relacionados ao receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.	Houve uma leve diferenciação para os aspectos (Quadro 22): **Abertura para aprender com os erros – seus e dos outros (REC_03) Comprometimento com a aprendizagem contínua (REC_01).**

(H6): existem aspectos relacionados à relação entre o emissor e o receptor do conhecimento considerados como sendo mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.	Quanto à relação entre emissor e receptor (Quadro 22), não foi possível destacar nenhum dos aspectos em estudo.
(H7): existem aspectos ligados ao emissor, receptor e à relação entre o emissor e o receptor que são mais importantes para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, para cada uma das competências empreendedoras em estudo.	- Conforme o Quadro 22, o aspecto **Abordagem prática e exemplificada (EMI_01)** foi considerado mais importante para as competências: COMP_01 (Oportunidade), COMP_03 (Gestão de riscos), COMP_04 (Planejamento e organização), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento), COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações) e COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência), sendo que o aspecto **Multidisciplinaridade e integração – teoria e prática (EMI_04),** se diferenciou para COMP_01 (Oportunidade), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e COMP_10 (Manutenção do foco e busca por informações). - No que se refere aos aspectos ligados ao receptor, não houve diferenciação de nenhum deles para nenhuma das competências. - No que se refere à relação entre emissor e receptor no processo de ensino e aprendizagem empreendedora, apenas para a COMP_01 (Oportunidade), o aspecto RELA_04 (Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido) foi considerado menos relevante que os demais.
(H8): existem diferenças de acordo com o gênero do respondente (Feminino e Masculino), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.	Conforme o Quadro 18, os respondentes do Gênero Masculino: - Consideram mais importantes as competências: COMP_02 (Liderança e relacionamento), COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento) e - Praticam mais a COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento). Os respondentes do Gênero Feminino: - Praticam mais as competências: COMP_04 (Planejamento e organização), COMP_11 (Exigência de qualidade e de eficiência) e COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento); Diferenciam os *gaps* de posse *versus* prática de diferentes competências: - Feminino: COMP_08 (Independência e autoconfiança) e COMP_04 (Planejamento e organização); - Masculino: COMP_06 (Perseverança, resiliência e comprometimento).
(H9): existem diferenças de acordo com a faixa etária do respondente (Geração Baby Boomer, X, Y e Z), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.	Conforme o Quadro 19, para as quatro gerações, há diferenças no que se refere: - Às competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso; - Às competências empreendedoras consideradas mais possuídas pelos grupos; - Às competências empreendedoras consideradas mais praticadas pelos grupos; - Às competências empreendedoras cujo *gap* de posse *versus* prática é considerado irrelevante.
(H10): existem diferenças de acordo com a ocupação do respondente (Aluno de Graduação, Empregado de Operações e Baixa Gerência, Empregados de Média e Alta Gerência e Empreendedor), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.	Conforme o Quadro 20, para os quatro grupos, há diferenças no que se refere: - Às competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso; - Às competências empreendedoras consideradas mais possuídas pelos grupos; - Às competências empreendedoras consideradas mais praticadas pelos grupos; - Às competências empreendedoras cujo *gap* de posse *versus* prática é considerado irrelevante.

(H11): existem diferenças de acordo com o grau de instrução do respondente (Aluno de Graduação, Graduado ou Pós-graduado), quanto à percepção de importância, posse e prática das competências empreendedoras.	Conforme o Quadro 21, para os três grupos, há diferenças no que se refere: - Às competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso; - Às competências empreendedoras consideradas mais possuídas pelos grupos; - Às competências empreendedoras consideradas mais praticadas pelos grupos; - Às competências empreendedoras cujo *gap* de posse *versus* prática é considerado irrelevante.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

5. Considerações Finais

Este trabalho procurou abordar a temática do empreendedorismo sob o aspecto de procurar alternativas e possibilidades para que a taxa de sucesso dos empreendimentos seja maior, contribuindo, assim, com os empreendedores e, por conseguinte, com a economia brasileira como um todo.

O estudo procura contribuir para o esforço de aumento da taxa de sucesso dos empreendimentos com enfoque no desenvolvimento de competências empreendedoras, buscando identificar quais são as competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso no setor de brasileiro de serviços.

As principais ideias abordadas ao longo desta pesquisa, mais especificamente no Capítulo 2, de revisão da literatura, passaram pela revisão de conceitos como:

- **Empreendedorismo**, com um recorte específico sobre o empreendedorismo no Brasil (GEM, 2014), sinalizando que as Taxas de Empreendedorismo Inicial ainda permanecem elevadas e mais vinculadas à visualização de uma oportunidade de negócio do que o mero empreendedorismo por necessidade (GEM, 2014);
- **Competências Empreendedoras**, com vistas a identificar quais são as competências a serem desenvolvidas por parte dos Empreendedores atuais e/ou futuros candidatos e o impacto das mesmas no sucesso de novos empreendimentos (SEBRAE, 2015);
- **Processo de ensino e aprendizagem empreendedora**, por tratar-se de uma forma peculiar de transmissão e absorção de conhecimento, passa pela experimentação, uso do conhecimento anterior do receptor do conhecimento e por uma abordagem mais prática por parte do emissor (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013, HONIG, 2004).

Uma vez realizada a revisão da literatura, este estudo seguiu para a efetiva realização de pesquisa de campo, para a obtenção de dados que serviram de base para as análises acerca das competências empreendedoras (em termos de sua importância, posse e prática) e dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora (com foco no emissor e no receptor do conhecimento, bem como na relação e canais entre eles).

Esta pesquisa tem abordagem quantitativa, com enfoque exploratório-descritivo, com os dados tendo sido obtidos por meio de aplicação de *survey* junto a público de executivos, empreendedores e alunos de graduação de Administração de Empresas, para que, a partir dessa

diversidade de público respondente, fosse possível a análise dos dados comparando os diversos grupos oriundos dos questionários respondidos.

No que se refere à amostra, após as exclusões de *outliers* e de questionários inválidos, o público final obtido foi de 278 questionários válidos.

Para o estudo específico dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora no que se refere a cada uma das competências empreendedoras, foi aplicado formulário específico, junto a alunos de graduação de três faculdades de Administração de Empresas situadas na cidade de São Paulo, sendo o público final obtido de 100 questionários válidos.

Os procedimentos estatísticos empregados nesta pesquisa, pelo uso do software estatístico SPSS, foram testes não-paramétricos (teste U de Mann-Whitney, teste de sinais de Wilcoxon e análise fatorial) para a análise das competências empreendedoras e dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Com isso, procedeu-se os testes visando a análise dos seguintes tópicos:

- Competências empreendedoras consideradas mais importantes, mais possuídas e mais praticadas: para a amostra geral, por gênero, por ocupação e por grau de instrução;
- *Gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática, para as competências empreendedoras: para a amostra geral, por gênero, por ocupação e por grau de instrução;
- Análise dos aspectos mais importantes relacionados ao emissor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora;
- Análise dos aspectos mais importantes relacionados ao receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora;
- Análise dos aspectos mais importantes relacionados à relação entre o emissor e o receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Os resultados mais relevantes obtidos por esta pesquisa, em termos da amostra geral foram:

- Todas as competências empreendedoras foram consideradas importantes, sem diferenciação entre elas;
- Foram consideradas mais possuídas as competências empreendedoras: Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência

(COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04) e Liderança e relacionamento (COMP_02);

- Foram consideradas mais praticadas as competências empreendedoras: Perseverança, resiliência e comprometimento (COMP_06); Exigência de qualidade e de eficiência (COMP_11); Planejamento e organização (COMP_04); Liderança e relacionamento (COMP_02) e Independência e autoconfiança (COMP_08);
- Não houve diferenciação significante, para a amostra geral, no que se refere aos *gaps* de importância *versus* posse, importância *versus* prática e posse *versus* prática, para as competências empreendedoras;
- Para todas as análises que diferenciam as competências empreendedoras para fins das análises que foram procedidas para a amostra total – gênero, faixa etária (Geração), ocupação e grau de instrução – foi possível obter resultados que comprovam diferentes percepções desses grupos em relação às competências empreendedoras;
- Para fins da análise dos aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora, a amostra gerencial obteve os seguintes resultados: (1) **Abordagem prática e exemplificada (EMI_01),** foi considerado o aspecto mais importante relacionado ao emissor do conhecimento, (2) **Estar aberto para aprender com seus erros e com os erros dos outros (REC_03), bem como Comprometimento com a aprendizagem contínua (REC_01)**, foram considerados os aspectos mais importantes relacionados ao receptor do conhecimento e (3) **não houve diferenciação de nenhum aspecto da relação entre emissor e receptor,** indicando serem todos considerados igualmente importantes.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de **identificar quais são as competências mais importantes e as mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços e como desenvolvê-las.**

É possível afirmar que tal objetivo foi alcançado, pois, apesar de não ter ocorrido diferenciação significante no que se refere à importância entre as competências empreendedoras que compuseram este estudo, **todas foram consideradas importantes** (com média elevada).

Adicionalmente, **diferenciou-se posse e prática das competências empreendedoras** para a amostra geral e para os diferentes grupos, indicando ser possível a proposição de modelos mais

aderentes ao desenvolvimento das competências empreendedoras, de acordo com o perfil dos receptores do conhecimento.

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa:

- **Identificar as competências mais importantes para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, observando também os recortes de Gênero, Faixa etária, Ocupação e Grau de instrução**: objetivo alcançado, inclusive com a identificação de competências mais importantes de acordo com gênero, faixa etária, ocupação e grau de instrução;
- **Identificar competências mais praticadas para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, observando também os recortes de Gênero, Faixa etária, Ocupação e Grau de instrução**: objetivo alcançado, inclusive com a possibilidade de identificar competências mais praticadas de acordo com gênero, faixa etária, ocupação e grau de instrução;
- **Comparar a importância e a prática de competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços**: objetivo alcançado, inclusive com a possibilidade de identificar competências com maior *gap* ou com maior aplicabilidade imediata;
- **Identificar possíveis oportunidades para proposição de modelo para o desenvolvimento de competências consideradas mais importantes para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços**: objetivo alcançado, dado que este estudo sinalizou haver aspectos mais importantes no processo de ensino e aprendizagem empreendedora tanto para o emissor quanto para o receptor do conhecimento.

Este estudo trouxe contribuições acadêmicas em três esferas: (1) o tema do empreendedorismo, ampliando, assim, o ainda limitado número de estudos e pesquisas ligados ao desenvolvimento de competências empreendedoras, em especial, no Brasil, (2) o modelo conceitual de transmissão do conhecimento (MINBAEVA, 2007), sendo adaptado ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora e (3) a realização de pesquisa com o uso do método quantitativo, por meio do uso de ferramentas e testes estatísticos não-paramétricos (teste U de Mann-Whitney e teste de sinais de Wilcoxon), que são ainda pouco utilizados e não triviais – a maior ênfase é

usualmente dada a testes paramétricos, como ANOVA e teste T, por exemplo (HAIR *et al.*, 2005).

No que se refere às contribuições ao mercado, esta pesquisa contribui ao dar subsídios adicionais para: (1) a elaboração e aplicação de programas de apoio e fomento ao empreendedorismo, com ênfase no desenvolvimento de competências empreendedoras, (2) subsidiar a criação de novas e melhores formas de capacitação e treinamento para empreendedores e/ou indivíduos propensos ao empreendedorismo e que gostariam de se preparar adequadamente para tal desafio; (3) para os gestores de negócios, a possibilidade de identificar competências empreendedoras mais importantes e menos praticadas, para priorizar seu desenvolvimento e (4) a possibilidade da criação de mecanismos práticos, com foco no processo de aprendizagem empreendedora, a partir dos resultados desta pesquisa.

Quanto às limitações desta pesquisa, elas se aplicam aos aspectos ligados a:

- **Revisão da literatura**: embora a busca pelo conteúdo o mais atualizado e abrangente possível tenha sido uma preocupação na revisão da literatura, sempre existe a limitação dada pelo fato da mesma ter ficado restrita ao empreendedorismo no Brasil; a existência de referências bibliográficas mais recentes e de um maior número de autores que poderiam ter sido estudados;
- **Procedimentos metodológicos**: as principais limitações metodológicas desta pesquisa foram (1) a escolha pelo método quantitativo, com ênfase em testes não-paramétricos, em detrimento de outros métodos, inclusive do uso de triangulação com métodos qualitativos, (2) a amostra obtida, que por ser não probabilística impossibilita a total generalização dos resultados aqui obtidos e (3) no que se refere ao público respondente do questionário sobre os aspectos do processo de aprendizagem empreendedora no nível de cada uma das competências empreendedoras, a limitação se dá por ser composto exclusivamente de estudantes;
- **Análises dos resultados**: toda a pesquisa foi conduzida para buscar identificar a importância, posse e prática das competências, bem como os *gaps* relativos a essas dimensões, sem que tenha havido a preocupação em analisar de maneira mais aprofundada (seja na literatura, seja nos questionários ou de alguma outra forma no decorrer da pesquisa), o porquê de essas terem sido as competências empreendedoras consideradas mais importantes para empreender com sucesso no setor de serviços, as

causas de seus *gaps* de posse e prática, bem como eventuais explicações acerca das diferenças obtidas dentro dos grupos de análise de Gênero, Faixa etária, Ocupação e Grau de Instrução.

Ficam como proposta para pesquisas futuras relacionadas a esta pesquisa e seus resultados:

- Estudos envolvendo amostras maiores e mais diversificadas, para a melhor exploração do tema do desenvolvimento de competências empreendedoras;
- A realização de estudos abordando o empreendedorismo em outros países, para fins de comparação do estágio do empreendedorismo e das competências empreendedoras em outra realidade socioeconômica e cultural, que não apenas a brasileira;
- A exploração de segmentos diferentes – como os ligados a tecnologia, por exemplo – para verificação acerca dos resultados, quando comparados aos esperados para o setor de serviços;
- Um maior aprofundamento no estudo acerca do desenvolvimento de competências empreendedoras, inclusive com a triangulação, por meio da aplicação de entrevistas com especialistas na área, para a proposição de um modelo efetivo de desenvolvimento e medição de efetividade de competências empreendedoras;
- Estudos que explorem **o porquê das diferenças** na percepção e/ou reconhecimento de *gaps* com relação à importância, posse e prática das competências empreendedoras para os diferentes grupos estudados –como os recortes aqui propostos de Gênero, Faixa Etária, Ocupação e Grau de Instrução – possibilitando a eventual oferta de soluções específicas para um determinado grupo, como por exemplo, um modelo para o desenvolvimento de competências de reconhecimento de oportunidades e mobilização da liderança e relacionamento junto a jovens universitárias.

Referências

ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. **Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, 2011.

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência.** Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

BORGES, C. ; NAJBERG, E. ; TETE, M. F. ; BORGES; M. ; FREITAG, M. S. B. ; LIMONGI, R. ; FERREIRA, V. R. S. . **Empreendedorismo sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRANDÃO, H. P. ; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília n. 56 v. 2, p. 179-194, 2005.

BRUNEAU, J.; MACHADA, H. V. **Empreendedorismo nos países baseado nos indicadores da América Latina Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. Panorama Socioeconómico Ano 24, n. 33, p. 18-25, 2006.

CAETANO, B. **Manual do Empreendedorismo: 74 dicas para ser um empreendedor de sucesso.** São Paulo: Editora Gente, 2014.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A. ; YOKOMIZO, C. A. ; CAPELLINI, G. A. **Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador.** JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, n. 1, v. 8, p. 213-236, 2011.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Contract DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORNELL; INSEAD; WIPO. **The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation**. Fontainebleau, Ithaca, Geneva, 2014.

CORRAR, L. J.; THEÓPHILO, C. R. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DORNELAS, J**. Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DORNELAS, J**. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: practice and principles**. New York: Harper & Row, 1985.

ECO, U. **Como se faz uma tese em Ciências Humanas** 13. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management. The Academy of Management Review, v. 14.4., p. 532-550, 1989.

ENDEAVOR BRASIL – Disponível em: <https://endeavor.org.br/>. Acesso em: 09 set. 2015.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M**. Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORZA, C. **Survey research in operations management: a process-based perspective.** International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GEM 2013. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013.

GEM 2014. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo**. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Curitiba, 2014. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf. Acesso em: 15 ago. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI C. K. ; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; BARBOSA DA SILVA, A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. Gestão.org, v.3, n.2, 2005.

GOLEMAN, D. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso.** Tradução Cássia Zanon. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

HAIR, J. F. ; ANDERSON, R. I. ; TATHAM, R. L. ; BLACK, W. C. . **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONIG, B. **Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning**. Academy of Management Learning and Education, v. 3, n. 3, p. 258–273, 2004.

JAIN, R. **Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research.** Vision, v. 15, n. 2, p. 127–152, 2011.

KAPLER, R.; TEGTMEIER, S. **Innovating entrepreneurial pedagogy: examples from France and Germany**. Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 17, n. 4, p. 552-568, 2010.

LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e coletivas**. Lisboa: Edições ASA: 2005.

LE DEIST, F. D. ; WINTERTON, J. **What is competence?** Human Resource Development International, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LIN, W. ; WANG, J. ; LIN, H. ; LIN, H. ; JOHNSON, B. T. . **When Low-Warmth Targets Are Liked: The Roles of Competence, Gender, and Relative Status.** The Journal of Psychology, v. 145, n. 3, p. 247–265, 2011.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis**. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MAN, T. W. Y. ; LAU, T .; SNAPE, E. **Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness**. Journal of Small Business and Entrepreneurship v. 21, n. 3, p. 257–276, 2008.

MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning**. Organization Science, v. 2: p. 71– 87, 1991.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C.R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, A. C. ; SOUZA, A. A. ; HARIZ, M. S**. Manual do jovem empreendedor**. Disponível em www.cjefiesp.com.br. Acesso em 05 jul. 2015.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist, v. 28, p. 1-14, 1973.

MENDES, J. **Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINBAEVA, D. B. **Knowledge Transfer in Multinational Corporations.** Management International Review, v. 47, p. 567-593, 2007.

MITCHELMORE, S. ; ROWLEY, J. **Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MORRIS, M. H. ; WEBB, J. W. ; FU, J. ; SINGHAL, S. . **A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights**. Journal of Small Business Management, v. 51, p. 352–369, 2013.

NASSIF, V. M. J. ; ANDREASSI, T. ; SIMÕES, F. **Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

NOGAMI, V. K. C.; MEDEIROS, J. ; FAIA, V. S. **Análise da evolução da atividade empreendedora no Brasil de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) entre os anos de 2000 e 2013.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n.3, p. 31-76, 2014.

PAIVA JR, F. G.; LEÃO, A. S.; MELLO, S. C. B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27, 2003. Anais... Atibaia: ABEPRO, 2003.

POLITIS, D. **The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework**. Entrepreneurship Theory and Practice, p. 399-424, julho de 2005.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. **Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning.** Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2005.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>. Acesso em 09 set. 2015.

QU, S. Q. ; DUMAY, J. **The qualitative research interview.** Qualitative Research in Accounting & Management. v. 8, n. 3, p. 238-264, 2011.

RAE, D. **Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 12, n. 3, p. 323-335, 2005.

RAUPP, F. M. ; BEUREN, I. M. **Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC.** Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 2, p. 38-58, 2007.

ROCHA, E. L. C. **A Influência da Participação em Atividades Educacionais de Formação em Empreendedorismo no Perfil Empreendedor de Estudantes de Administração de Empresas.** Dissertação de Mestrado. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2012.

RUAS, R. **Novas contribuições à noção de competências: a dimensão dinâmica**. Working Paper n. 3. PPGA/EA/UFRGS, 2003. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT2292.pdf . Acesso em 01 ago. 2015.

RUAS, R. **Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais**. Working Paper, PPGA/EA/UFRGS, 2000.

SAMPIERI, R. H. ; COLLADO, C. F. ; BAPTISTA LÚCIO, M. P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTADREU-MASCARELL, C. S. ; GARZON, D. ; KNORR, H. **Relationship between entrepreneurial and innovative competences, are they the same?** Management Decision, V. 51, p. 1084-1095, 2013.

SANTOS, J. C. S. ; ANTUNES, E. D. **Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, 2013.

SCHERMA, M. A. **Empreendedorismo e crescimento econômico**. Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CEE29D3A9DF7F23C83257951004053A4/$File/NT00046716.pdf>. Acesso em 05 jun. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE-MT. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil , 2014. Acesso em 15 jul. 2015.

SEBRAE-SP. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2011. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 10 ago. 2015.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SEBRAE 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SINGER, S. ; AMORÓS, J. E. ; ARREOLA, D. M. . **Global Entrepreneurship Monitor – 2014 – Global Report.** Global Entrepreneurship Research Association, London, 2015. Disponível em: <www.gemconsortium.org>. Acesso em: 15 ago. 2015.

TAPSCOOT, D. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TEIXEIRA, C. M. M. **Educação para o Empreendedorismo: um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo**. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2012.

UNITED NATIONS. **Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options**. New York and Geneva, 2012

VERGA, E. ; SOARES DA SILVA, L. F. **Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VICENTE, M. A. A. F. **O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários.** CIES e-Working Paper n. 153, 2013, disponível em http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES_WP153_Vicente.pdf.

YOKOMIZO, C. A. **The relations between innovation and internationalization, and between innovation and business performance: evidence from companies operating in Brazil**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

ZAMPIER, M. A. ; TAKAHASHI, A. R. W. , **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa.** Cadernos Ebape.Br, v. 9, Edição Especial, Rio de Janeiro, p.564–585, 2011.

ZAMPIER, M. A. ; TAKAHASHI, A. R. W. , FERNANDES, B. H. **Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE, v.1, n.1, 2012**.**

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência - Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAMPIER, M. A. ; TAKAHASHI, A. R. W. , **Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo de casos de micro e pequenas empresas do setor educacional.** Revista Gestão Organizacional. v. 6, n. 4, 2013.

Apêndices

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO IMPRESSO (APLICADO EM PAPEL, JUNTO A ALUNOS DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS)

Questionário Survey

Prezado respondente, você foi selecionado para participar de um projeto de pesquisa sobre o desenvolvimento de competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, cujos resultados beneficiarão a academia e o mercado.

Este estudo pretende avaliar as competências empreendedoras mais importantes e praticadas para a prática empreendedora, bem como a proposição de um modelo para desenvolvimento das mesmas. O questionário está dividido em 6 partes e seu preenchimento leva cerca de 20 minutos.

Parte 1: Considerando as competências abaixo relacionadas, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada uma delas, devendo ser a nota 1 atribuída a competências com pouca relevância e a nota 7 atribuída a competências com muita relevância, conforme abaixo:

		POSSUIR = ter a competência.	**PRATICAR** = usar a competência em seu cotidiano de trabalho.
Competência Empreendedora	Considero que essa competência é **IMPORTANTE** para empreender com sucesso. **1= pouco muito = 7**	Considero que eu **POSSUO** essa competência. **1= pouco muito = 7**	Considero que eu **PRATICO** essa competência. **1= pouco muito = 7**
Competência de oportunidade: Capacidade de buscar, identificar e avaliar oportunidades de negócio.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de liderança e relacionamento: Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de gestão de riscos: Capacidade de avaliar, mitigar e gerir riscos calculados, para assunção de desafios moderados.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de planejamento e organização: Capacidade de organizar tarefas com prazos definidos e medição e avaliação de resultados.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de transmissão de visão e motivação: Capacidade de conceber e articular uma imagem organizacional, comunicando-a de forma clara, motivando seguidores.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de perseverança, resiliência e comprometimento: Capacidade de enfrentar e superar obstáculos, de forma colaborativa com funcionários e clientes.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**

Competência de criatividade e imaginação: Capacidade de lidar com tensões e produzir resultados mesmo sem controlar todos os recursos, usando sua criatividade e até mesmo táticas não convencionais.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de independência e autoconfiança: Capacidade de manter um senso de autoconfiança e autonomia para o alcance de objetivos com otimismo e determinação.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de criação de valor: Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais rentáveis e lucrativos.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de manutenção do foco e busca por informações: Capacidade de atualizar informações de mercado (clientes, fornecedores, concorrentes etc), e de se orientar com especialistas para decidir, buscando conciliar os interesses da organização com os demais.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**
Competência de exigência de qualidade e de eficiência: Capacidade de buscar melhoria contínua de seu negócio para satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**	**1** ○○○○○○○ **7**

Parte 2: Considerando os aspectos relacionados ao emissor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada um deles, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado ao emissor do conhecimento (professor, por exemplo) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor **1 = pouco muito = 7**
Abordagem prática e exemplificada: desenvolver as competências empreendedoras por meio de exemplos práticos sobre o conhecimento transmitido.	**1** ○○○○○○○ **7**
Uso da experiência pessoal dos alunos: usar objetivamente as experiências prévias dos empreendedores na construção de cenários para escolhas futuras (p. ex.: estudos de caso e simulações empresariais).	**1** ○○○○○○○ **7**
Adequação ao momento de cada empreendedor: adequar a transmissão do conhecimento às diferentes etapas de vida do empreendedor, personalizando soluções conforme o perfil dos receptores.	**1** ○○○○○○○ **7**
Multidisciplinaridade e integração entre teoria e prática: integrar teoria e prática empreendedora com o fornecimento de scripts aos alunos e uma reflexão acerca de como alavancá-los na prática. Quanto à multidisciplinaridade no ensino do empreendedorismo, deve-se usar técnicas que levem o aluno a aprender por meio de experiências práticas.	**1** ○○○○○○○ **7**

Parte 3: Considerando os aspectos relacionados ao receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada

um deles, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado ao receptor do conhecimento (estudantes empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor **1 = pouco muito = 7**
Comprometimento com a aprendizagem contínua: a busca constante por aprender de forma prática e com análise das relações de causa e efeito nos sucessos e fracassos anteriores, para guiar suas escolhas futuras.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**
Busca por integração da teoria à prática empreendedora: manter-se disposto a buscar soluções (teóricas e práticas) para o que precisa, alavancando tais conhecimentos em sua prática empreendedora.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**
Estar aberto para aprender com seus erros e com os erros dos outros: abertura para compartilhar experiências de fracasso e assim aprender com os erros (seus e de outros), para mitigar a possibilidade de insucesso na prática.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**

Parte 4: Considerando os aspectos relacionados à relação entre emissor e receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada aspecto, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado à relação (canais, modelos de ensino/aprendizagem, por exemplo) entre o emissor do conhecimento (professor, por exemplo) e o receptor do conhecimento (empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor **1 = pouco muito = 7**
Uso de diversas técnicas e canais de transmissão do conhecimento: palestras, estudos de caso, visita a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**
Conteúdos e formas de transmissão adequados ao estágio de maturidade do receptor: adequação do conteúdo e formato ao estágio do negócio do receptor (exemplo: diferenciar negócios iniciais dos estabelecidos), com uso de canais que gerem contato direto e troca de opiniões e experiências sobre o tema.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**
Processos que permitam o uso de experiências (sucessos e fracassos) para o desenvolvimento de competências: exploração da experiência de carreira dos receptores para transformá-las em conhecimento, como por exemplo, workshops presenciais com casos reais de sucesso/fracasso em tentativas empreendedoras.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**
Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido: medir o resultado do aprendizado e promover reflexões sobre tais resultados na ação empreendedora, de forma vivencial e objetiva, com métodos como estudos de caso e simulações empresariais, por exemplo.	**1** ◯◯◯◯◯◯◯ **7**

Parte 5: Considerando os aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem empreendedora – emissor, receptor e a relação entre eles – aplicados ao desenvolvimento das competências empreendedoras abaixo relacionadas, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada aspecto, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Competência de oportunidade		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de liderança e relacionamento		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de gestão de riscos		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de planejamento e organização		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de transmissão de visão e comunicação		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de transmissão de visão e comunicação		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de perseverança, resiliência e comprometimento		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de criatividade e imaginação		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de independência e autoconfiança		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de criação de valor		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de manutenção do foco e busca por informações		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de exigência de qualidade e de eficiência		
Aspectos ligados ao emissor	Abordagem prática e exemplificada:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Uso da experiência pessoal dos alunos:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Adequação ao momento de cada empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Multidisciplinaridade e integração (teoria e prática):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Aspectos ligados ao receptor	Comprometimento com a aprendizagem contínua:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Busca por integrar a teoria à prática empreendedora:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Abertura para aprender com erros (seus e os dos outros):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Relações entre emissor e receptor	Uso de diversas técnicas e canais de transmissão:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Conteúdos e formas diferentes para cada estágio do empreendedor:	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Baseado em experiências (sucessos e fracassos):	**(1)** O O O O O O O **(7)**
	Medição e reflexão sobre o conhecimento transmitido:	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Parte 6: Forneça informações sobre você. Nenhuma informação individual se tornará pública, apenas a informação consolidada e processada. Coloque um "X" nos itens que melhor descrevam você:

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade	a) 18 a 24 anos b) 25 a 36 anos c) 37 a 55 anos d) >=56 anos	**Gênero**	a) Masculino b) Feminino
Maior titulação acadêmica	a) Pós-graduação completa b) Aluno de pós-graduação c) Graduação completa d) Aluno de Graduação e) Nenhuma das anteriores	**Cargo ou ocupação principal (assinale empreendedor caso trabalhe em negócio próprio)**	a) Empreendedor b) Aluno de Graduação c) Empregado - Alta direção (CEO, Diretor ou equivalente) d) Empregado – Média Gerência (Superintendente, Gerente ou equivalente) e) Empregado – Baixa Gerência (Coordenador, Supervisor ou equivalente) f) Empregado – Operações (Analista, Técnico, Especialista ou equivalente)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE (APLICADO VIA SURVEY MONKEY)

Questionário Survey

Prezado respondente, você foi selecionado para participar de um projeto de pesquisa sobre o desenvolvimento de competências para empreender com sucesso no setor brasileiro de prestação de serviços, cujos resultados beneficiarão a academia e o mercado.

Este estudo pretende avaliar as competências empreendedoras mais importantes e praticadas para a prática empreendedora, bem como a proposição de um modelo para desenvolvimento das mesmas. O questionário está dividido em 5 partes e seu preenchimento leva cerca de 15 minutos.

Parte 1: Considerando as competências abaixo relacionadas, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada uma delas, devendo ser a nota 1 atribuída a competências com pouca relevância e a nota 7 atribuída a competências com muita relevância, conforme abaixo:

		POSSUIR = ter a competência.	**PRATICAR** = usar a competência em seu cotidiano de trabalho.
Competência Empreendedora	Considero que essa competência é **IMPORTANTE** para empreender com sucesso. **1= pouco muito = 7**	Considero que eu **POSSUO** essa competência. **1= pouco muito = 7**	Considero que eu **PRATICO** essa competência. **1= pouco muito = 7**
Competência de oportunidade: Capacidade de buscar, identificar e avaliar oportunidades de negócio.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Competência de liderança e relacionamento: Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Competência de gestão de riscos: Capacidade de avaliar, mitigar e gerir riscos calculados, para assunção de desafios moderados.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Competência de planejamento e organização: Capacidade de organizar tarefas com prazos definidos e medição e avaliação de resultados.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Competência de transmissão de visão e motivação: Capacidade de conceber e articular uma imagem organizacional, comunicando-a de forma clara, motivando seguidores.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Competência de perseverança, resiliência e comprometimento: Capacidade de enfrentar e superar obstáculos, de forma colaborativa com funcionários e clientes.	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Competência de criatividade e imaginação: Capacidade de lidar com tensões e produzir resultados mesmo sem controlar todos os recursos, usando sua criatividade e até mesmo táticas não convencionais.	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Competência de independência e autoconfiança: Capacidade de manter um senso de autoconfiança e autonomia para o alcance de objetivos com otimismo e determinação.	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Competência de criação de valor: Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais rentáveis e lucrativos.	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Competência de manutenção do foco e busca por informações: Capacidade de atualizar informações de mercado (clientes, fornecedores, concorrentes etc), e de se orientar com especialistas para decidir, buscando conciliar os interesses da organização com os demais.	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Competência de exigência de qualidade e de eficiência: Capacidade de buscar melhoria contínua de seu negócio para satisfazer os clientes e cumprir prazos e padrões de qualidade.	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)	**(1)** O O O O O O O (**7**)

Parte 2: Considerando os aspectos relacionados ao emissor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada um deles, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado ao emissor do conhecimento (professor, por exemplo) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor **1 = pouco** **muito = 7**
Abordagem prática e exemplificada: desenvolver as competências empreendedoras por meio de exemplos práticos sobre o conhecimento transmitido.	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Uso da experiência pessoal dos alunos: usar objetivamente as experiências prévias dos empreendedores na construção de cenários para escolhas futuras (p. ex.: estudos de caso e simulações empresariais).	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Adequação ao momento de cada empreendedor: adequar a transmissão do conhecimento às diferentes etapas de vida do empreendedor, personalizando soluções conforme o perfil dos receptores.	**(1)** O O O O O O O (**7**)
Multidisciplinaridade e integração entre teoria e prática: integrar teoria e prática empreendedora com o fornecimento de scripts aos alunos e uma reflexão acerca de como alavancá-los na prática. Quanto à multidisciplinaridade no ensino do empreendedorismo, deve-se usar técnicas que levem o aluno a aprender por meio de experiências práticas.	**(1)** O O O O O O O (**7**)

Parte 3: Considerando os aspectos relacionados ao receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada

um deles, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado ao receptor do conhecimento (estudantes empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor. **1 = pouco muito = 7**
Comprometimento com a aprendizagem contínua: a busca constante por aprender de forma prática e com análise das relações de causa e efeito nos sucessos e fracassos anteriores, para guiar suas escolhas futuras.	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Busca por integração da teoria à prática empreendedora: manter-se disposto a buscar soluções (teóricas e práticas) para o que precisa, alavancando tais conhecimentos em sua prática empreendedora.	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Estar aberto para aprender com seus erros e com os erros dos outros: abertura para compartilhar experiências de fracasso e assim aprender com os erros (seus e de outros), para mitigar a possibilidade de insucesso na prática.	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Parte 4: Considerando os aspectos relacionados à relação entre emissor e receptor do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem empreendedora abaixo relacionados, coloque um "X" na nota de 1 a 7 que você atribui para cada aspecto, devendo ser a nota 1 atribuída a aspectos com pouca relevância e a nota 7 atribuída a aspectos com muita relevância, conforme abaixo:

Aspecto relacionado à relação (canais, modelos de ensino/aprendizagem, por exemplo) entre o emissor do conhecimento (professor, por exemplo) e o receptor do conhecimento (empreendedores) no processo de ensino e aprendizagem empreendedora.	Considero esse aspecto **IMPORTANTE** para o sucesso do processo de ensino empreendedor **1 = pouco muito = 7**
Uso de diversas técnicas e canais de transmissão do conhecimento: palestras, estudos de caso, visita a empresas, simulações e projetos desenvolvidos em grupos, elaboração de planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes e jogos sobre empreendedorismo, ensino à distância etc.	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Conteúdos e formas de transmissão adequados ao estágio de maturidade do receptor: adequação do conteúdo e formato ao estágio do negócio do receptor (exemplo: diferenciar negócios iniciais dos estabelecidos), com uso de canais que gerem contato direto e troca de opiniões e experiências sobre o tema.	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Processos que permitam o uso de experiências (sucessos e fracassos) para o desenvolvimento de competências: exploração da experiência de carreira dos receptores para transformá-las em conhecimento, como por exemplo, workshops presenciais com casos reais de sucesso/fracasso em tentativas empreendedoras.	**(1)** O O O O O O O **(7)**
Medição de absorção e reflexão acerca do conhecimento transmitido: medir o resultado do aprendizado e promover reflexões sobre tais resultados na ação empreendedora, de forma vivencial e objetiva, com métodos como estudos de caso e simulações empresariais, por exemplo.	**(1)** O O O O O O O **(7)**

Parte 5: Forneça informações sobre você. Nenhuma informação individual se tornará pública, apenas a informação consolidada e processada. Coloque um "X" nos itens que melhor descrevam você:

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade	a) 18 a 24 anos b) 25 a 36 anos c) 37 a 55 anos d) >=56 anos	**Gênero**	a) Masculino b) Feminino
Maior titulação acadêmica	a) Pós-graduação completa b) Aluno de pós-graduação c) Graduação completa d) Aluno de Graduação e) Nenhuma das anteriores	**Cargo ou ocupação principal (assinale empreendedor caso trabalhe em negócio próprio)**	a) Empreendedor b) Aluno de Graduação c) Empregado - Alta direção (CEO, Diretor ou equivalente) d) Empregado – Média Gerência (Superintendente, Gerente ou equivalente) e) Empregado – Baixa Gerência (Coordenador, Supervisor ou equivalente) f) Empregado – Operações (Analista, Técnico, Especialista ou equivalente)

APÊNDICE C – 1º. LEMBRETE AOS CONVIDADOS A RESPONDER O QUESTIONÁRIO ONLINE (ENVIADO VIA SURVEY MONKEY)

"Bom dia!

Recentemente, convidei diversos públicos de meu relacionamento acadêmico e profissional (corretores de seguros, executivos do mercado financeiro e segurador, estudantes da área de Negócios etc.) para participar de minha pesquisa para a dissertação do Mestrado Profissional da FIA, como respondentes de um questionário sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Por restrições de prazo da pesquisa (para análise dos dados, conclusão e defesa da dissertação), este questionário estará disponível para respostas apenas até às 23h59 do dia 15.12.15 (3a. feira da semana próxima), e sua participação seria muito importante!

Desde já agradeço e conto com sua participação!

Ed de Almeida Carlos"

APÊNDICE D – 2º. LEMBRETE AOS CONVIDADOS A RESPONDER O QUESTIONÁRIO ONLINE (ENVIADO VIA SURVEY MONKEY)

“ Boa noite a todos!

Como já informei em 2 mensagens anteriores, estou solicitando a participação como respondente deste questionário, aos públicos de meu relacionamento profissional ou acadêmico.

A pesquisa que estarei abordando em minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA, busca analisar as competências empreendedoras, no que se refere ao seu grau de importância e prática no cotidiano de executivos, estudantes da Área de Negócios e Empreendedores (que são os destinatários deste meu e-mail), bem como abordar questões ligadas ao desenvolvimento de tais competências, por meio do processo de ensino e aprendizagem empreendedora.

Aos que ainda não participaram, envio esta mensagem para informar que, às 23h59 do dia 16.12.15 (4a. feira próxima), encerrarei a coleta de dados, por questões de restrição de tempo para a análise numérica, conclusões e a efetiva conclusão e defesa da dissertação.

Assim, quem puder reservar cerca de 15 minutos de seu tempo para responder tal questionário, estará contribuindo muito tanto para minha pesquisa, quanto para a os estudos ligados ao Empreendedorismo e Competências Empreendedoras.

Clique no botão abaixo para iniciar ou continuar respondendo o questionário. Agradeço desde já sua atenção e participação.

Ed de Almeida Carlos”

APÊNDICE E – AGRADECIMENTO ENVIADO AOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO ONLINE (ENVIADO VIA SURVEY MONKEY)

" Bom dia!

Agradeço enormemente a todos que dedicaram seu tempo para responder ao questionário sobre desenvolvimento de competências empreendedoras, que será utilizado como parte das pesquisas para minha dissertação no Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA.

Certamente será de grande valia ter a opinião de diversas pessoas ligadas aos Mercados Financeiro, Segurador e de Serviços em Geral.

Especial agradecimento aos empreendedores que responderam ao questionário, pois constituirão um importante grupo de controle para fins da pesquisa.

O trabalho final estará pronto para defesa em Banca até 05.03.16. Os respondentes que desejarem ter acesso ao resultado final do trabalho, podem enviar-me e-mail após esta data.

Um abraço,

Ed de Almeida Carlos"

APÊNDICE F – ESTATÍSTICAS COMPLETAS DA ANÁLISE FATORIAL

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	825,93
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IMPT_01	1,000	,530
IMPT_02	1,000	,729
IMPT_03	1,000	,392
IMPT_04	1,000	,487
IMPT_05	1,000	,465
IMPT_06	1,000	,429
IMPT_07	1,000	,450
IMPT_08	1,000	,468
IMPT_09	1,000	,411
IMPT_10	1,000	,586
IMPT_11	1,000	,529

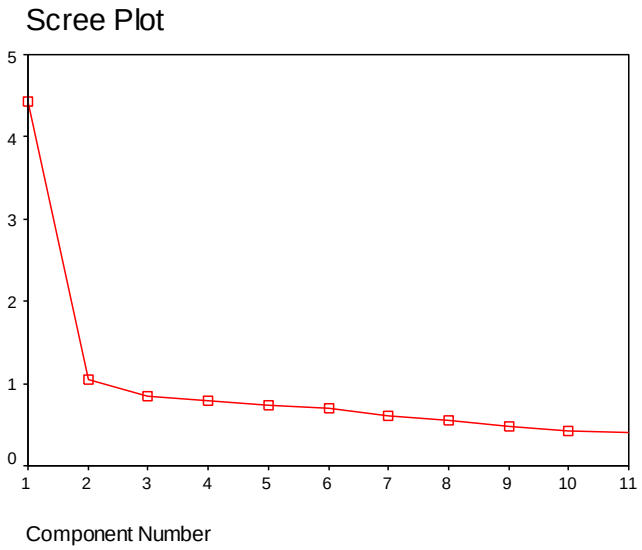
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,434	40,308	40,308	4,434	40,308	40,308	4,11
2	1,044	9,488	49,796	1,044	9,488	49,796	2,58
3	,842	7,654	57,450				
4	,785	7,134	64,584				
5	,734	6,670	71,255				
6	,693	6,300	77,555				
7	,606	5,511	83,065				
8	,555	5,041	88,106				
9	,481	4,370	92,476				
10	,420	3,814	96,290				
11	,408	3,710	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
IMPT_01	,585	,434
IMPT_02	,508	,686
IMPT_03	,615	-,115
IMPT_04	,686	-,129
IMPT_05	,669	,133
IMPT_06	,654	4,151E-02
IMPT_07	,660	,123
IMPT_08	,681	-6,14E-02
IMPT_09	,556	-,318
IMPT_10	,651	-,403
IMPT_11	,690	-,229

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix[a]

	Component	
	1	2
IMPT_01	,153	,651
IMPT_02	-9,66E-02	,890
IMPT_03	,585	8,713E-02
IMPT_04	,653	9,627E-02
IMPT_05	,444	,364
IMPT_06	,500	,264
IMPT_07	,444	,351
IMPT_08	,599	,166
IMPT_09	,688	-,145
IMPT_10	,828	-,203
IMPT_11	,730	-7,42E-03

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
IMPT_01	,424	,715
IMPT_02	,273	,850
IMPT_03	,621	,330
IMPT_04	,693	,368
IMPT_05	,596	,549
IMPT_06	,610	,472
IMPT_07	,590	,536
IMPT_08	,667	,415
IMPT_09	,627	,141
IMPT_10	,743	,142
IMPT_11	,727	,296

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,416
2	,416	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	694,941
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
POS_01	1,000	,464
POS_02	1,000	,370
POS_03	1,000	,429
POS_04	1,000	,612
POS_05	1,000	,455
POS_06	1,000	,604
POS_07	1,000	,525
POS_08	1,000	,370
POS_09	1,000	,499
POS_10	1,000	,419
POS_11	1,000	,380

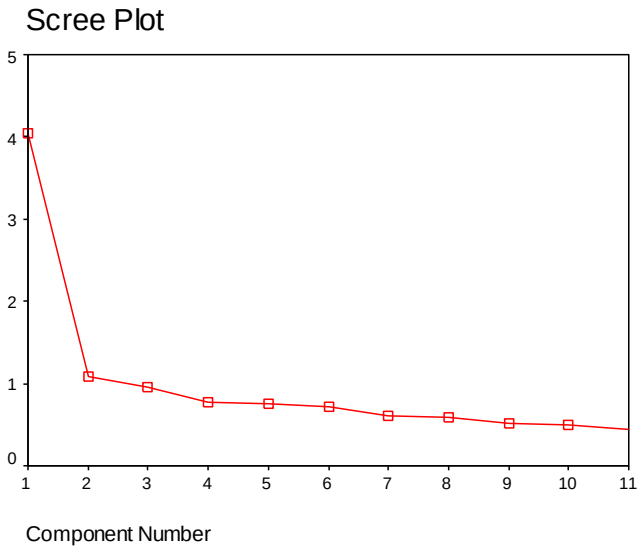
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,038	36,714	36,714	4,038	36,714	36,714	3,51
2	1,088	9,889	46,602	1,088	9,889	46,602	2,94
3	,964	8,761	55,364				
4	,777	7,063	62,427				
5	,753	6,847	69,274				
6	,724	6,584	75,858				
7	,614	5,581	81,439				
8	,595	5,409	86,848				
9	,514	4,676	91,524				
10	,495	4,498	96,022				
11	,438	3,978	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
POS_01	,662	-,161
POS_02	,546	-,268
POS_03	,550	,356
POS_04	,563	,543
POS_05	,659	-,144
POS_06	,634	,449
POS_07	,548	-,473
POS_08	,605	6,268E-02
POS_09	,683	-,182
POS_10	,588	-,269
POS_11	,607	,109

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix[a]

	Component	
	1	2
POS_01	,599	,150
POS_02	,615	-1,44E-02
POS_03	5,907E-02	,625
POS_04	-9,90E-02	,823
POS_05	,581	,166
POS_06	3,335E-02	,761
POS_07	,800	-,223
POS_08	,359	,352
POS_09	,632	,139
POS_10	,645	4,673E-03
POS_11	,319	,401

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
POS_01	,668	,427
POS_02	,609	,270
POS_03	,348	,653
POS_04	,281	,777
POS_05	,658	,435
POS_06	,385	,777
POS_07	,697	,147
POS_08	,522	,518
POS_09	,696	,431
POS_10	,647	,303
POS_11	,504	,548

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,462
2	,462	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	655,714
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PRAT_01	1,000	,536
PRAT_02	1,000	,422
PRAT_03	1,000	,612
PRAT_04	1,000	,618
PRAT_05	1,000	,371
PRAT_06	1,000	,487
PRAT_07	1,000	,590
PRAT_08	1,000	,476
PRAT_09	1,000	,596
PRAT_10	1,000	,683
PRAT_11	1,000	,653

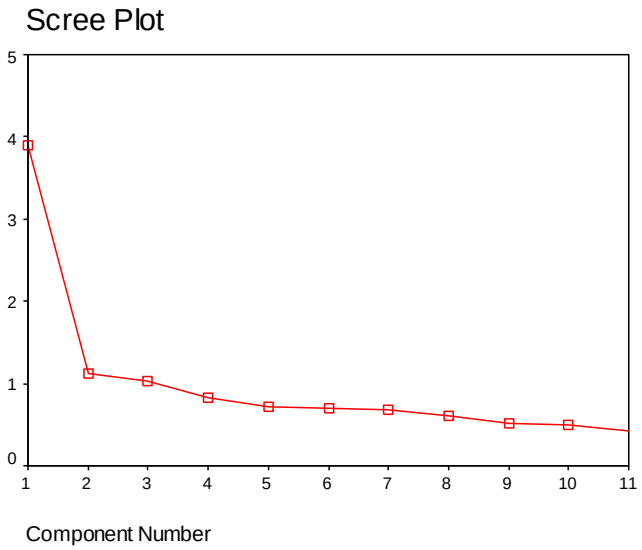
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,896	35,416	35,416	3,896	35,416	35,416	2,92
2	1,124	10,222	45,637	1,124	10,222	45,637	2,62
3	1,024	9,305	54,942	1,024	9,305	54,942	2,43
4	,822	7,475	62,417				
5	,720	6,546	68,963				
6	,696	6,331	75,294				
7	,671	6,103	81,397				
8	,611	5,552	86,949				
9	,520	4,728	91,677				
10	,487	4,432	96,108				
11	,428	3,892	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
PRAT_01	,672	7,210E-02	-,281
PRAT_02	,508	,393	-9,71E-02
PRAT_03	,608	-,492	-2,28E-02
PRAT_04	,535	7,714E-02	,571
PRAT_05	,587	9,713E-02	-,131
PRAT_06	,607	,175	,296
PRAT_07	,576	,296	-,412
PRAT_08	,556	,398	-9,12E-02
PRAT_09	,674	-,318	-,203
PRAT_10	,587	-,574	-9,18E-02
PRAT_11	,614	1,015E-02	,525

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Pattern Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
PRAT_01	,584	-,304	-3,47E-02
PRAT_02	,620	,125	,140
PRAT_03	-4,19E-02	-,748	,130
PRAT_04	-4,08E-02	-1,38E-02	,797
PRAT_05	,460	-,202	9,331E-02
PRAT_06	,249	-2,46E-02	,553
PRAT_07	,789	-8,12E-02	-,174
PRAT_08	,644	,110	,165
PRAT_09	,240	-,658	-7,21E-03
PRAT_10	-6,92E-02	-,836	3,986E-02
PRAT_11	-2,14E-02	-,125	,769

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
PRAT_01	,677	-,496	,283
PRAT_02	,630	-,133	,340
PRAT_03	,268	-,773	,345
PRAT_04	,270	-,245	,785
PRAT_05	,567	-,391	,332
PRAT_06	,470	-,282	,656
PRAT_07	,751	-,302	,154
PRAT_08	,670	-,165	,378
PRAT_09	,466	-,739	,288
PRAT_10	,236	-,824	,271
PRAT_11	,317	-,355	,800

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1,000	-,347	,384
2	-,347	1,000	-,308
3	,384	-,308	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.