

**O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras na Formação de Jovens  
Sob a Ótica do Relatório *The Future Of Jobs*: Estudo do Programa Miniempresa**

**Artur Juvêncio de Freitas** - artur.freitas@alu.ufc.br

Universidade Federal do Ceará

**Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara** - reginasoaresm@gmail.com

Universidade Federal do Ceará

**Ana Lúcia Gomes de Freitas** - diretoria@jace.org.br

Universidade Federal do Ceará

**Resumo**

As mudanças no âmbito do trabalho repercutiram na dinâmica das forças produtivas, e portanto, hoje os trabalhadores são requisitados com maior qualificação e com competências desenvolvidas no negócio. Esta pesquisa objetivou identificar a convergência entre as competências desenvolvidas no Programa Miniempresa e as dez competências para 2020 do Relatório *The Future of Jobs* do Fórum Mundial Econômico. Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa com egressos que participaram durante o período de 2013 a 2016, do Programa Miniempresa, e as informações coletadas receberam análise de conteúdo temático categorial das narrativas individuais. Constatou-se o desenvolvimento de competências nos participantes, tais como: relacionamento interpessoal, gestão do tempo, liderança, planejamento, visão de longo prazo, persuasão, responsabilidade dentre outros. A comparação das competências desenvolvidas no Miniempresa com as previstas no Relatório *The Future of Jobs* demonstra a intrínseca convergência entre ambas, inferindo-se a afinidade da formação do programa com a visão prevista pelo relatório.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Juventude. Desenvolvimento pessoal.

## 1 Introdução

As transformações que a internet, a robótica e a inteligência artificial trouxeram para o mundo do trabalho exigiu que jovens, empregados e gestores de empresa se adaptassem ao novo cenário laboral. Hoje, a busca pela a efetividade operacional se mostra, cada vez mais, condição *sine qua non* para as organizações alcançarem maiores níveis de excelência na competitividade global.

Neste sentido, aos profissionais do futuro é exigido não apenas o conhecimento sobre determinada função, mas que saibam desenvolvê-la e fazer adequações de acordo com os contextos organizacionais voláteis (WEF, 2016). Ruas (2005) defende que as competências individuais de agora, não têm mais como foco o processo (tarefa), e sim os resultados (fins) da organização, com os profissionais que devem se adaptar ao cenário de mudanças, imprevisibilidade e globalização da empresa. Mas de que forma os profissionais devem desenvolver estas competências para o futuro?

A priori, na educação básica é o primeiro momento onde os indivíduos desenvolvem habilidades e aptidões necessárias para a vida em sociedade, como ler, escrever, fazer operações matemáticas, entender as funções do corpo humano, dentre outras. Entretanto, a estrutura tradicional de ensino pautada na transmissão de conhecimento de um indivíduo (professor) para outro (estudante) é incapaz de atender às demandas do mundo do trabalho (LE BOTERF, 1995).

É neste cenário que se destacam as experiências do ensino para o empreendedorismo (LAUKKANEN, 2000) fundamentado no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Coerente com este direcionamento, a Associação Junior Achievement Ceará (JA Ceará) desenvolve projetos e programas com o propósito de formar indivíduos mais preparados para atender às exigências laborais do presente e do futuro, através de uma metodologia prática e focada no protagonismo juvenil.

Nesta perspectiva, o problema a ser esclarecido pela pesquisa é se há convergência entre as competências desenvolvidas no programa Miniempresa da JA Ceará e as dez competências para 2020 do Relatório *The Future of Jobs* do Fórum Mundial Econômico. Portanto, o presente estudo tem o objetivo geral de identificar a convergência entre as competências desenvolvidas no Miniempresa da JA Ceará e as competências para 2020 do Relatório *The Future of Jobs*. E os objetivos específicos são: i) compreender o processo de formação empreendedora para jovens com base em competências; ii) mapear as competências desenvolvidas pelos estudantes egressos do Programa Miniempresa e; iii) comparar as 10 competências do futuro desenvolvidas pelo *World Economic Forum* com as desenvolvidas no Miniempresa.

## 2 É possível ensinar empreendedorismo na escola?

Mas, afinal, o que é empreendedorismo e/ou empreendedor? Diversas explicações são cabíveis e vários autores conceituam esta temática, neste artigo faremos uma explicação do que a literatura apresenta para que o leitor faça suas análises e compreensões.

FILION (1999) afirma que o conceito de *enter-preneur*, derivado do francês, foi oscilando ao longo do tempo, até mesmo nos dias de hoje. O autor complementa que Vérin em 1982 foi um dos primeiros a estudar a evolução do termo através da humanidade, defendendo que no século XII, ele era usado para referir-se “àquele que incentivava brigas”. No século XVII, o empreendedor era a pessoa que “tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar”, e, no início do século XVIII, o termo foi usado como referência à pessoa que “criava e conduzia empreendimentos”.

Ainda Filion (1999, p. 7), afirma que Schumpeter “foi quem realmente lançou o campo do empreendedorismo”, por relacionar o desenvolvimento econômico-social de uma nação ao empreendedor em suas múltiplas facetas. Nesse sentido, Cantillon (1755) e Say (1983) também incluíam a perspectiva econômica de empreendedorismo, relacionando a atividade

como criação de negócios e fatores ligados à lógica capitalista. É importante destacar a complexidade do fenômeno e suas várias percepções e modelos, o que enriquece o tema e sua multiplicidade.

McClelland e Dailey (1972) associam o empreendedorismo aos comportamentos especiais que este possui: motivações, aspectos psicológicos e uma série de fatores que se relacionam ao tema, agora do ponto de vista comportamental.

Foi a partir da abordagem comportamentalista de empreendedorismo que foi possível o ingresso do tema no ramo da educação. Desta forma, o comportamento empreendedor, agora, não é exclusividade do mundo empresarial, mas sim de aspectos e competências de qualquer ser humano (COAN, 2011). Utiliza-se essa linha de pensamento por associar o empreendedorismo ao perfil comportamental do empreendedor, o que torna o tema objeto de ensino e aprendizagem em escolas e instituições de ensino superior. Embora o tema seja uma arte que pode ser aprendida (FILION, 2004).

O ensino de empreendedorismo, especificamente na França, Canadá e Estados Unidos, iniciou com os estudos de Drucker (1986), Degen (1989) e Filion (1999), abrangendo vários aspectos sobre o tema e, em especial, as características comportamentais do empreendedor. Laukkanen (2000) aponta para duas percepções diferentes sobre a Educação Empreendedora: a primeira diz respeito à *educação sobre empreendedorismo*, que é a transmissão do conhecimento acerca da criação de empresas e seus impactos econômicos. A segunda visão é a *educação para o empreendedorismo*, diferente da primeira, esta refere-se ao desenvolvimento de competências empreendedoras e formação de indivíduos mais preparados para os desafios da sociedade moderna.

Outro ponto que gera discussões teóricas é o grau escolar que o empreendedorismo pode atuar: seria possível ensinar empreendedorismo para o ensino fundamental e ensino médio ou somente no ensino superior?

Dolabela e Filion (2013) defendem que o ensino empreendedor deve começar na base do sistema educacional, pois através da Pedagogia Empreendedora é possível ensinar a crianças, jovens e adultos a prática do empreendedorismo. Isso é possível devido a capacidade do ser humano ser protagonista da própria história.

Para que o ensino de empreendedorismo seja eficaz, em qualquer país, é necessário o rompimento com os métodos tradicionais de ensino e aprendizagem e propiciar uma nova maneira de educar, focada no aluno como agente ativo do processo (PERRENOUD, 1999). Neste sentido, na próxima seção explanamos sobre a educação por competência e o desenvolvimento de competências empreendedoras nas escolas.

### **3 As competências empreendedoras e a escola**

Na temática competências na escola, Perrenoud (1999) defende que a escola deve desenvolver competências e não somente adquirir conhecimentos, de modo que os estudantes saiam capacitados e empoderados.

Uma nova dinâmica educacional é necessária para a implantação do empreendedorismo em escolas e universidades, uma vez que as velhas práticas pedagógicas não são condizentes com a capacitação da nova geração de jovens (DOLABELA, 2003). Em geral, a escola se preocupa mais com ingredientes de certas competências e menos em colocá-las em sinergia em situações complexas. (PERRENOUD, 1999)

Contudo, para compreensão do tema, os diversos conceitos sobre competências individuais referem-se a duas abordagens diferentes, uma baseada na escola anglo-saxônica, em especial norte-americana, e a outra na escola europeia, especificamente francesa. A primeira converge para a definição de competências em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, objetivando o melhor desempenho das pessoas na organização (McClelland e Dailey, 1972; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer 1993). Já a escola francesa defendia que os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo devem convergir na mobilização de recursos para as reais necessidades da empresa, quando o indivíduo a executasse no dia-a-dia (Le Boterf, 1995; Zarifian, 1996).

Vejamos um exemplo elucidativo sobre as críticas da escola francesa à escola anglo-saxônica: um funcionário possui o conhecimento (qualificação profissional) em gerenciamento de projetos, uma longa habilidade (experiência na área) em definição de escopo e prazos de projetos, e possui atitude (o saber-agir, inter-relações pessoais e comportamentais) na orientação de equipes em projetos. Contudo, em determinada orientação estratégica da empresa, o funcionário teve que implementar um projeto em outra unidade de negócio. Neste ambiente, a cultura, os colaboradores e o clima organizacional eram totalmente diferentes e o funcionário não conseguiu planejar e executar o projeto de forma eficaz.

Porém, nas décadas seguintes, os dois conceitos convergiam para um mesmo prisma, envolvendo não somente a definição de conhecimento, habilidade e atitude, mas acrescentando o termo competência em ação, ou seja, mobilizando esforços para a execução em todos os contextos organizacionais, de formas diferentes em prol de melhores resultados (Dutra, 2001).

Nesse sentido, outra contribuição importante para o conceito foi dado por Fleury e Fleury (2001, p. 21), que assim definem competência “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O estudo sobre competências empreendedoras é bastante novo, porém na literatura são identificados dois modelos para análise do tema: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000). O objetivo deste trabalho não é utilizar ambos os modelos como objeto, mas a compreensão genérica deles é necessária para o entendimento do tema.

O primeiro modelo foi baseado no arquétipo de McClelland e Dailey (1972) e identifica dez competências empreendedoras que devem ser desenvolvidas: 1) busca de oportunidade e iniciativa; 2) persistência; 3) comprometimento; 4) exigência de qualidade e eficiência; 5) correr riscos calculados; 6) estabelecimento de metas; 7) busca de informações;

8) planejamento e monitoramento sistemáticos; 9) persuasão e rede de contatos e 10) independência e autoconfiança (COOLEY, 1990). Contudo, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) criticam este modelo pois há traços de atitudes e comportamentos, como *autoconfiança* e não de uma perspectiva geral de competência. Para estes autores, muitos conceitos sobre o assunto se restringem a analisar os comportamentos empreendedores e não as competências empreendedoras.

Já Man e Lau (2000) apresentam o estudo de competências empreendedoras baseadas em 6 grupos: 1) competências de oportunidade; 2) competências de relacionamento; 3) competências conceituais; 4) competências administrativas; 5) competências estratégicas e 6) competências de comprometimento. Nesse mesmo sentido e com o mesmo teor de crítica, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) apontam que alguns *clusters* identificados como competências empreendedoras dizem respeito a comportamentos, traços de personalidade, características e atitudes dos indivíduos.

Esta abordagem comportamental, focada em competências, no ensino de empreendedorismo é fundamental para o entendimento deste trabalho, pois é através do Programa Miniempresa que faremos uma análise das competências empreendedoras

desenvolvidas na educação.

#### 4 Associação Junior Achievement Ceará e o Programa Miniempresa

A Associação Junior Achievement é uma instituição fundada em 1919, nos Estados Unidos, atualmente “é a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo”. Hoje, presente em mais de 120 países e no Brasil em todos os estados (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Nesse sentido, na execução de seus projetos o estudante (criança ou jovem) é incentivado a protagonizar sua vida no ponto de vista, profissional, comportamental, cidadão, educacional etc.

No Ceará, a entidade atua desde 2005 e já atendeu cerca de 40.000 jovens, entre voluntários, alunos dos programas, diretores e professores escolares, e a comunidade no entorno dos projetos (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). No portfólio da organização são mais do que 25 programas espalhados no ensino fundamental e ensino médio, além de uma variável carga horária dos projetos que vão de 5 horas até 60 horas.

O objeto de estudo deste trabalho é o Programa Miniempresa, maior e mais prática metodologia da organização:

O Programa Miniempresa proporciona a estudantes do 2º ano do Ensino Médio a experiência prática em economia e negócios, na organização e na operação de uma empresa. É desenvolvido em 15 semanas, em jornadas semanais, com duração de 3h30min, realizadas nas escolas, geralmente à noite. Os estudantes aprendem conceitos de livre iniciativa, mercado, comercialização e produção. É um programa acompanhado por quatro profissionais voluntários das áreas de marketing, finanças, recursos humanos e produção. Neste Programa, são explicados os fundamentos da economia de mercado e da atividade empresarial através do método Aprender-Fazendo, em que cada participante se converte em um miniempresário (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

O programa é aplicado por voluntários, chamados de *Advisers*, que recebem capacitação para desenvolvimento das atividades. Estes geralmente são estudantes universitários da área de negócios, empresários ou colaboradores de grandes empresas.

A Figura 1 esboça as etapas de cada encontro (uma aula por semana) do programa:



**Figura 1:** Etapas do Programa Miniempresa

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Ante aos argumentos expostos, constata-se que os estudantes participantes do programa desenvolvem diversas competências individuais ao longo da metodologia, ampliando suas competências para a inserção no mundo do trabalho. Na seção seguinte, explicaremos um modelo de competências profissionais relacionado com o mercado de trabalho do futuro.

## 5 O Relatório *The Future of Jobs* e as dez competências para o futuro

O objeto de estudo deste trabalho é o modelo das 10 competências para o futuro do *World Economic Forum* de 2016. O relatório *The Future of Jobs* de 2016 busca compreender os impactos que a Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, possuirá nas relações de trabalho até 2020, assim como a visão dos gestores de recursos humanos sobre essas mudanças nos empregos do mercado.

A Indústria 4.0, que tem seus primeiros estudos e definições originados na Alemanha, é a modernização da produção industrial para uma esfera que interliga o mundo virtual com o real. Com o advento da Internet das Coisas, cada vez mais as indústrias estão se modernizando com processos inteligentes, dinâmicos e que geram maior produtividade e qualidade dos produtos (Kagermann; Wahlster; Helbig, 2013). Essas mudanças afetarão diversas áreas da empresa, do recrutamento ao desligamento de funcionários. Os fatores que mais impulsionam esta revolução são a inteligência artificial, a robótica e a internet das coisas.

Uma das grandes contribuições da pesquisa *The Future of Jobs* de 2016, além das dez competências para o futuro, é a identificação dos *drivers* de mudança, que são os principais fatores que potencializam a Quarta Revolução Industrial e que são relacionados com o desenvolvimento tecnológico, sócio-econômico, geopolítico e demográfico. Foi a partir dos *drivers* de mudança que o *World Economic Forum* elencou as dez competências do futuro profissional. Este será o modelo utilizado neste artigo a ser investigado como resultado do Programa Miniempresa.

Portanto, as dez competências listadas a seguir, são fruto da pesquisa e dos avanços da quarta revolução industrial, conforme define o Relatório *The Future of Jobs* de 2016:

- a) **Resolução de problemas complexos:** as diversas formas que um indivíduo/organização possui para resolver problemas do cotidiano ou organizacionais associando às necessidades e contextos abstrusos;
- b) **Pensamento Crítico:** processo reflexivo de análise de informações ou conhecimentos para melhor decisão acerca de determinado contexto;
- c) **Criatividade:** expressão divergente em grau notável sobre aspectos do cotidiano, visto que todos os seres humanos possuem, em níveis diferentes, capacidades criativas cognitivas;
- d) **Gestão de Pessoas:** uma série de procedimento que relaciona os interesses do ser humano com os objetivos organizacionais, através de métodos comportamentais e empresariais;
- e) **Coordenação:** capacidade de diálogo e esforços com outras pessoas em prol do alcance de objetivos, em prol da multidisciplinar dos indivíduos;
- f) **Inteligência Emocional:** habilidade integradas que utilizam as informações emocionais para gerenciar situações de uma forma correta;
- g) **Capacidade de Julgamento e Tomada de Decisões:** capacidade de análise e escolha entre possibilidades disponíveis que a pessoa deve selecionar;
- h) **Orientação para Servir:** ouvir e aprender com as demais pessoas (cargos superiores ou não) para desempenhar uma cultura de serviço aos liderados e pares, priorizando a participação e colaboração;
- i) **Negociação:** condução, entre duas partes, ao ganho total de um objetivo a

ser negociado, onde cada parte é submissa à outra indiscriminadamente;

j) **Flexibilidade Cognitiva:** habilidade que o indivíduo possui em reorganizar suas informações ou conhecimento para solucionar situações, perante de uma conjuntura adversa ou nova.

Por fim, o relatório suscita discussões dado o ineditismo de sua abrangência interagindo com os campos da psicologia, ciências sociais, econômicas, e ideológicas, dentre outras. Todavia, é também objetivo do Fórum Mundial Econômico identificar as indústrias e cargos mais afetados para atenuar a perda de postos de trabalho. Para isto, o relatório aponta três caminhos: aquisição de novas competências; abertura de novas funções capazes de contribuir para o progresso e desenvolvimento da humanidade; e, por último, promoção de empresas com maior equidade de gênero.

## 6 Procedimentos Metodológicos

Toda pesquisa deve ser bem fundamentada em um método que justifique sua análise, Lakatos e Marconi (2009, p. 83) ressaltam a importância do método ao afirmarem que, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Portanto, a presente pesquisa tem o seguinte escopo:

a) Problema da pesquisa: há convergência entre as competências desenvolvidas no programa Miniempresa da JA Ceará e as dez competências para 2020 do Relatório The Future of Jobs do Fórum Mundial Econômico?

b) Objetivo geral: identificar a convergência entre as competências desenvolvidas no Miniempresa da JA Ceará e as competências para 2020 do Relatório The Future of Jobs.

c) Objetivos específicos: i) compreender o processo de formação empreendedora para jovens com base em competências; ii) mapear as competências desenvolvidas pelos estudantes egressos do Programa Miniempresa e; iii) comparar as 10 competências do futuro desenvolvidas pelo *World Economic Forum* com as desenvolvidas no Miniempresa.

Apesar de existir alguns modelos de competências, Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000) estudados nesta pesquisa, foram apresentadas suas limitações por Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) devido ao conceito restrito de competências, limitando-se à análise de comportamentos, traços de personalidade, características e atitudes dos indivíduos. Por conta disso, neste artigo foi utilizado como orientação das entrevistas semiestruturadas, o Relatório The Future of Jobs do *World Economic Forum* que apresenta dez competências para os profissionais do futuro.

A utilização deste relatório como base da pesquisa é justificada pelo ineditismo científico por correlacionar estas competências com a formação empreendedora de jovens do ensino médio. A base de dados do relatório foi composta por 371 empresas individuais, das quais 100 delas são as maiores empregadoras em vários setores produtivos, localizadas nas 15 principais economias desenvolvidas e emergentes do mundo. Além disso, o *World Economic Forum*, que foi instituído em 1971, é um dos maiores eventos mundiais com enfoque na melhoria econômica, social e política das nações, com respaldo entre chefes de Estado de todo o planeta e grandes empresas privadas multinacionais (WEF, 2016).

Para tanto, foi realizado um levantamento sobre os estudantes que participaram do projeto, turmas e escolas trabalhadas entre os anos de 2013 e 2016, demonstrado na tabela 2 a seguir:

**Tabela 1:** Desempenho do Programa Miniempresa entre o período de 2013 e 2016

VARIÁVEIS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Alunos (Achievers)	995	1.590	1.650	1.873	6.108

Turmas	25	35	37	42	139
Escolas trabalhadas	17	25	28	35	105
Miniempresas premiadas no ano (1º ao 3º lugares)	3	3	3	3	12

**Fonte:** Associação Junior Achievement Ceará

Por conta disso, este estudo possui uma proposta fenomenológica por analisar e buscar compreender os fenômenos vivenciados na realidade concreta de indivíduos que, cerceados por subjetividade e percepções *in loco*, possuem diferentes conclusões sobre o objeto estudado. Gil (2010) defende que a o discernimento humano torna-se fator importante para a análise e interpretação dos conhecimentos científicos analisados.

Em razão disso, justifica-se a abordagem qualitativa no emprego das ciências sociais aplicadas e no estudo em questão, pois a descrição de situações complexas por pesquisas qualitativas permite a compreensão de mecanismos diligentes vividos e a percepção da subjetividade comportamental do sujeito (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos objetivos este artigo tem o caráter exploratório e descritivo. Exploratório pois não há trabalhos científicos que analisam as dez competências para o futuro do Relatório *The Future of Jobs* e ensaios que fazem a investigação da relação do ensino de empreendedorismo com o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos do Programa Miniempresa. Embora haja muitas pesquisas sobre análises de competências empreendedoras, educação por competência e o ensino de empreendedorismo na educação básica. Severino (2007, p. 123) afirma que as pesquisas exploratórias buscam “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. É descritivo também por ter o objetivo de descrever as características de estipulada amostra, podendo ainda ter a finalidade também de mapear relações entre variáveis (GIL, 2010).

Inicialmente foram levantadas as fontes e conhecimentos sobre os temas estudados, através de uma pesquisa bibliográfica. Em seguida, quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa documental, pois foram consultados os documentos (critérios das premiações do Programa, os dados das melhores miniempresas e as informações sobre a filosofia e estratégia da organização) da Associação Junior Achievement sobre o Programa Miniempresa e resultados no período estudado, além de analisar os documentos e diretrizes do *World Economic Forum* de 2016. Por último, foi realizado o procedimento de estudo de caso pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, pág. 37). Nesse sentido, o uso de estudo de caso foi necessário para gerar conhecimento das variáveis específicas do fenômeno analisado, através de uma leitura mais abrangente sobre a realidade social vivenciada (MINAYO, 2007) e, além disso, este procedimento permitiu um grande número de comprovações a percepções dos objetos estudados (YIN, 2001).

Para o estudo de caso foram abordados os jovens egressos do Programa Miniempresa, observados os seguintes critérios: ter sido diretor ou presidente de sua miniempresa; ter sido de uma miniempresa premiada em seu ano com o primeiro, segundo ou terceiro lugar estadual e estar cursando o nível superior.

Justifica-se esta amostra pois os alunos que ocuparam cargos de liderança em sua miniempresa foram investidos de maior responsabilidade. Além disso, as melhores miniempresas de cada ano são premiadas com base em critérios econômicos, de inovação e sustentabilidade, logo são avaliadas em 20 indicadores de desempenho. Por último, pode-se supor que os egressos que estão cursando nível superior possuem maior conhecimento acadêmico, o que favorece também diferentes percepções sobre os impactos que o miniempresa causa em sua vida acadêmica e profissional. Conforme descrito na Tabela 1, considerando o

período estudado (2013 a 2016), foram 3 miniempresas premiadas por ano, num total de 12 miniempresas que atendem aos critérios definidos pela pesquisa. Deste universo, foi solicitado ao presidente de cada miniempresa um representante para participar do estudo. A forma de seleção da amostra foi por acessibilidade, totalizando 8 entrevistas realizadas no mês de maio de 2018.

Essas entrevistas buscaram identificar a convergência das competências desenvolvidas no Programa Miniempresa com as dez competências para o futuro, segundo o Relatório *The Future of Jobs* do *World Economic Forum*. A entrevista é uma forma de interação na qual o investigador formula questões ao objeto e uma das formas de coleta de dados mais comumente utilizadas em pesquisas sociais (GIL, 2010).

As entrevistas foram estruturadas em dois estágios: i) avaliação da metodologia utilizada no Programa Miniempresa e ii) identificação do desenvolvimento das dez competências para o futuro, segundo o *World Economic Forum*, no Programa Miniempresa. Para analisar os dados do estudo, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdo.

De acordo com Flick (2009), esta análise inclui basicamente três etapas: a síntese de análise de conteúdo, a análise explicativa de conteúdo e a análise estruturadora de conteúdo. Na primeira, abreviação da análise de conteúdo, o material é parafraseado. Os trechos ou paráfrases menos relevantes são omitidos (primeira redução), os semelhantes são condensados e resumidos (segunda redução).

Nesse sentido, os dados coletados nas entrevistas foram transcritos e posteriormente categorizados, a partir do aplicativo Atlas.ti, para que se pudesse obter indicadores que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2010).

## 7 Análise de Resultados

Nesta seção, as respostas dos entrevistados são analisadas à luz do referencial teórico da pesquisa, segmentadas em 3 subseções: O Ensino de Empreendedorismo nas Escolas, O Programa Miniempresa e o Desenvolvimento de Competências, e A Convergência entre as Competências do Programa Miniempresa e o Relatório *The Future of Jobs*.

Para preservar a identidade dos entrevistados, cada um terá abreviações de acordo com o Quadro 1:

Entrevistado	Ano do Miniempresa	Cargo
E1	2013	Presidente
E2	2014	Presidente
E3	2015	Presidente
E4	2015	Diretor(a) de RH
E5	2014	Presidente
E6	2013	Diretor(a) Produção
E7	2016	Presidente
E8	2016	Presidente

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

**Fonte:** Elaborada pelos autores

### A. O Ensino de Empreendedorismo nas Escolas

Inicialmente, foi indagado o significado de empreendedorismo para os entrevistados, confrontando as definições comportamentais (MCCLELLAND e DAILEY, 1972; DRUCKER, 1986; FILION, 1999) com os conceitos econômicos (CANTILLON, 1755; SAY, 1983):

Abordagem Econômica	Abordagem Comportamental
<p>"Você passa a ver o empreendedorismo com um pouco mais de possibilidades, entendendo como aquilo influenciava na vida das pessoas, na geração de emprego, na movimentação de mercados"(E1) "Empreendedorismo é você ter a competência de desenvolver algo diferente no mercado"(E8)</p>	<p>"A gente pensa muito que empreendedor é o dono de empresa, a pessoa que tem uma visão de mercado, pensa no produto e em sua propaganda, promove um ambiente mais confortável também são características de um empreendedor"(E4) "Ser empreendedor não é somente você criar um negócio, mas um jeito de ser, ter habilidade de empreender em algo"(E6)</p>

**Quadro 2:** Percepções dos alunos sobre empreendedorismo

**Fonte:** Elaborada pelos autores

As percepções dos alunos sobre o empreendedorismo convergiam à dicotomia didática exposta na fundamentação teórica, alguns defendiam o tema com enfoque para o desenvolvimento comportamental dos indivíduos, outros sob um ponto de vista mais de desenvolvimento econômico. Foram apresentadas as 4 percepções que sintetizam as definições do grupo.

Em seguida, foi abordado se a metodologia de ensino do Programa Miniempresa se diferenciava da observada na grade curricular comum e houve um consenso dos entrevistados, entre os quais exemplificam-se:

Entrevistado 2:

“Tem diferença sim, porque, ao meu ver, o ensino deve ser de uma maneira mais tranquila e descontraída possível, porque se for algo muito forçado e algo que muitas vezes não é colocado no dia-a-dia, não é muito humanizado, acaba que a gente tem uma maior dificuldade”.

Entrevistado 3:

“Há diferença sim, pois há uma parte prática no ensino de empreendedorismo. Pois é como se todas as outras disciplinas só mostrassem coisas que podem ser usadas talvez num futuro incerto. Enquanto que a metodologia do miniempresa mostra a realidade, a parte prática, como análise de mercado, o que as pessoas querem; e tem um foco né, podemos usar esse foco para a vida”.

Entrevistado 5:

“Com certeza há diferença, visto que o ensino tradicional é muito repetitivo, que torna-se previsível, diferente do ensino de empreendedorismo, que traz assuntos que não são vistos no ensino fundamental ou médio, como educação financeira, que é algo que todo mundo precisa. E esse ensino de empreendedorismo traz isso: assuntos interessantes que serão úteis na nossa vida e que não são abordados durante a vida escolar”.

Entrevistado 1:

"Há muitas diferenças entre o ensino de empreendedorismo do miniempresa e a grade curricular da escola. Pois é um ensino muito prático e que você tem que fugir da teoria, coisa que não é vista na grade curricular do ensino médio e fundamental. Algo que tira o aluno da cadeira e coloca ele para praticar, porque é a melhor maneira de fixação do conteúdo visto em sala".

Nesta perspectiva, os entrevistados elencaram as seguintes sugestões para a formulação do ensino de empreendedorismo em escolas:

Aspectos importantes	Justificativa
Metodologia prática e carga horária	"A melhor metodologia de ensinar empreendedorismo nas escolas é algo prático, com uma carga horária de um ano, pelo menos"(E1)
Desenvolvimento de competências individuais	"buscar um jovem e buscar uma inovação dentro dele, fazendo o famoso brainstorming, desenvolvendo ideias, trabalhando em grupo, desenvolvendo o espírito de liderança, de competitividade saudável e vão aprendendo mais sobre si, porque lá, você pode descobrir competências suas que você não sabia que tinha"(E2)
Metodologia prática e visão sistêmica	"De forma prática, na qual os estudantes precisassem passar pelas fases do empreendedorismo"(E5)
Valorização e recompensa	"A melhor forma de ensinar empreendedorismo seria você dando oportunidade para os alunos fazerem as coisas e principalmente valorizando esta oportunidade, ou seja, dando gratificações pelo esforço individual e coletivo"(E6)
Obrigatoriedade da disciplina na grade curricular	"Deveria ter pelo menos uma matéria que fosse relacionada com empreendedorismo, como por exemplo um estudo do mercado de trabalho. Pois eu e meu irmão fizemos o mesmo primeiro ano, mas ele não teve interesse no projeto de miniempresa e, por conta, disso percebo muitas diferenças entre nós, principalmente na parte de eu querer tentar coisas novas e de querer buscar novos aprendizados, enquanto ele não"(E3)

**Quadro 3:** Formulação de diretrizes para o ensino de empreendedorismo

**Fonte:** Elaborada pelos autores

### B. O Programa Miniempresa e o Desenvolvimento de Competências

Neste subitem são feitas duas avaliações pertinentes à experiência que o Programa Miniempresa oferece aos seus participantes no que tange ao desenvolvimento de competências: primeiro, analisamos as competências que, particularmente, os entrevistados perceberam neles e; segundo, as competências que eles perceberam para o coletivo.

A seguir, são relatadas as competências que os entrevistados perceberam que foram desenvolvidas neles:

Competências desenvolvidas	Justificativa
Relacionamento interpessoal, Gestão do tempo e Liderança	"Todos nós possuíamos um relacionamento entre si antes do miniempresa, e com a chegada do projeto, foi preciso saber lidar profissionalmente com os nossos colegas. Organização de tempo e senso de responsabilidade, competências que até então não iríamos desenvolver enquanto tão jovens. Liderança, com a criação dos chefes semanais"(E5)
Relacionamento interpessoal	"No meu caso eu tinha que liderar todo mundo e ainda fazer relatórios das pessoas, do desempenho delas, então, foi muito dificultoso, para fazer toda a empresa trabalhar junto e dar certo"(E3)

Planejamento e Visão de longo prazo	“A gente começa a pensar no futuro, fazendo questionamentos tipo como ‘ah, quem poderia comprar meu produto?’ e esse pensamento nos leva a planejar-se e estar bem mais preparado às adversidades que vão aparecer no meio do caminho.”(E2)
Liderança, Persuasão e Responsabilidade	"Em diversos momentos tivemos que exercitar a liderança, como na escolha do produto, pois todos têm que defender suas ideias e convencer o pessoal que aquele é o melhor produto a ser escolhido. Além disso tivemos que lidar com várias pessoas, lidar com dinheiro, com responsabilidade de ir no centro comprar os materiais e negociar prazo com fornecedores"(E1)
Liderança e Tomada de decisão	“"Aprendi a ser um pouco mais firme nas minhas decisões com pessoas, pois tive que estabelecer horários, regras, ouvir todo mundo para chegar num consenso com a equipe"(E4)
Visão sistêmica	"Eu tinha que conhecer um pouco de cada área, apesar de ser da produção, eu tive que ajudar no marketing, em decisões estratégicas e em qualquer outra função que me fosse atribuída" (E6)
Relacionamento interpessoal	"Melhorei muito a forma que eu lidava com as pessoas, eram 20 alunos com personalidades diferentes e eu tive que aprender o melhor método de gerenciar isso"(E8) "Melhorei muito a forma que eu lidava com as pessoas, eram 20 alunos com personalidades diferentes e eu tive que aprender o melhor método de gerenciar isso"(E8)

**Quadro 4:** Competências desenvolvidas nos entrevistados

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Em seguida, as competências percebidas pelos entrevistados no coletivo da turma: “liderança, iniciativa e responsabilidade” (E1), “visão de longo prazo” (E2), “relacionamento interpessoal” (E3), “gestão de pessoas, resolução de problemas e criatividade” (E4), “responsabilidade” (E5), “responsabilidade, multidisciplinaridade, trabalho em equipe e autonomia” (E6), “responsabilidade e tomada de decisão” (E7) e “agilidade na resolução de problemas” (E8).

### **C. A Convergência entre as Competências do Programa Miniempresa e o Relatório *The Future of Jobs***

Ante ao objetivo do artigo de identificar a convergência das competências desenvolvidas no Programa Miniempresa com as dez competências para o futuro, segundo o Relatório *The Future of Jobs* do *World Economic Forum*, foi mapeada a definição de competências na perspectiva dos estudantes e, em seguida, confrontada com a literatura existente, especialmente no que diz respeito à escola anglo-saxônica (MCCLELLAND E DAILEY, 1972; BOYATZIS, 1982; SPENCER E SPENCER, 1993) e à escola francesa (LE BOTERF, 1995; ZARIFAN, 1999).

Entrevistados	Visão Anglo-saxônica	Visão Francesa
Definição das visões sobre competências	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao desempenho da pessoa.	Mobilização de conhecimentos em diferentes contextos para o alcance dos objetivos, como relações pessoais, cultura etc.
E1	"São habilidades, requisitos que você deve ter e que varia de pessoa pra pessoa".	

E2	“Requisitos básicos para determinada função”.	
E3		“Competência podemos explicar quando a gente tá convivendo e nas relações individuais, por exemplo no marketing digital, que por um lado podemos ver uma pessoa com uma página no instagram com muitas visualizações e outra com poucas, mas feliz com o que está fazendo”.
E4	"São habilidades, skills, que a gente vai se desenvolvendo no decorrer do processo. Tudo aquilo que vai poder agregar para você ser o melhor profissional possível"	
E5		“Competências são características, intelectuais ou não, que a gente pode adquirir ou já nasce sabendo”.
E6		"Competência significa você saber fazer, além de ter um conhecimento técnico sobre o assunto, você ter a prática deste processo".
E7	“São habilidades, pré-requisitos básicos para você atender determinado perfil”.	
E8		"A capacidade da pessoa se desenvolver, se aperfeiçoar e lidar bem com processos do dia-a-dia".

**Quadro 5:** Definição de competências segundo a perspectiva dos entrevistados

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Neste sentido, para os entrevistados, há uma dupla percepção sobre o significado de competências, metade deles defende que está conectado às habilidades ou pré-requisitos ligados a alguma função, reforçando o foco no desempenho das pessoas. A outra metade posiciona-se a respeito do saber-fazer, isto é, à prática do dia-a-dia do indivíduo, o que muitas vezes pode variar dependendo do contexto que ele está inserido e as mudanças no ecossistema.

Em relação ao grau de incidência das 10 competências do Relatório *The Future of Jobs* do Fórum Mundial Econômico com o Programa Miniempresa, os entrevistados E1, E2 E3, E4, E5 e E7 relataram que perceberam a conexão de todas as 10 competências do documento no Programa Miniempresa. Já os entrevistados E6 e E8 afirmaram que, devido ao programa ter uma metodologia específica a ser seguida, as competências de pensamento crítico e criatividade foram pouco aguçadas.

Para finalizar, os entrevistados apontaram os momentos em que as competências do Relatório *The Future of Jobs* foram desenvolvidas no Programa Miniempresa:

Competências	Momento do Programa Miniempresa
Capacidade de julgamento e tomada de decisão	Escolha do produto e nome da miniempresa, Definição dos diretores e presidência e Compra de matérias primas.
Coordenação	Produção da mercadoria, Planejamento das vendas e Feira de miniempresas

Criatividade	Escolha do produto e nome da miniempresa, Venda das ações e Venda dos produtos
Flexibilidade Cognitiva	Venda das ações, Venda dos produtos e Produção da mercadoria
Gestão de Pessoas	Produção da mercadoria, Definição dos diretores e presidência, Venda das ações e Venda dos produtos
Inteligência Emocional	Feira de miniempresas e Definição dos diretores e presidência
Negociação	Escolha do produto e nome da miniempresa, Venda das ações, Venda dos produtos e Compra de matérias primas
Orientação para Servir	Produção da mercadoria
Pensamento Crítico	Escolha do produto e nome da miniempresa e Compra de matérias primas.
Resolução de Problemas Complexos	Todos os momentos foram citados

**Quadro 6:** Competências do Relatório *The Future of Jobs* e os momentos do miniempresa

**Fonte:** Elaborada pelos autores

## 8 Conclusões

No presente trabalho, os autores analisaram o impacto do ensino de empreendedorismo no nível médio, através do método aprender-fazendo, no desenvolvimento de competências individuais dos futuros profissionais.

Em razão disso, o desenvolvimento e aprofundamento deste artigo é fundamental para a reflexão dos anseios e necessidades que os estudantes de ensino médio possuem quanto à sua formação. Na Análise dos Resultados foi possível depreender que há uma insatisfação com os modelos tradicionais de ensino, focado na transmissão de conhecimentos e não no desenvolvimento de competências. Neste sentido, é válido ressaltar a relevância do Relatório *The Future of Jobs* do *World Economic Forum* em diversos cenários, em especial no que tange à contribuição para os moldes de um novo mercado de trabalho, com maior exigência e essencialmente intrínseco à seleção de profissionais com competências mais desenvolvidas.

Observa-se que hoje, segundo relatos da amostra em questão, a escola brasileira não está preparando os jovens para o contexto da Indústria 4.0, que encerra o significado dos negócios e trabalho no futuro próximo. Desta forma, o desenvolvimento de metodologias de empreendedorismo com teor prático elevado, como o Programa Miniempresa, é de caráter estratégico para a geração de sociedades prósperas e justas por meio da formação de profissionais qualificados e capazes de atender às mudanças disruptivas do mundo do trabalho.

Conclui-se que o objetivo deste artigo foi alcançado, pois foi identificada a relação das competências dos profissionais do futuro, segundo o Relatório *The future of Jobs*, com a experiência do Programa Miniempresa, da Associação Junior Achievement Ceará. Conforme relatado pelos alunos e descritas na seção anterior, há uma correlação entre as duas variáveis supracitadas, o que indica o êxito desta experiência no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus participantes. Esta relação demonstra um diferencial competitivo aos egressos do Miniempresa por: 1) desenvolver competências exigidas para o mercado de trabalho futuro e 2) dar subsídios e experiências de criação de pequenos e médios negócios.

Recomenda-se, para os próximos estudos, uma investigação sobre outras metodologias de empreendedorismo adotadas em diferentes níveis do saber e uma pesquisa

sobre os impactos que a educação por competências possui nos profissionais de alta performance.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.
- CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**. London: Fletcher Gyles, 1755.
- COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas**. Tese (Doutorado em educação) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.
- DOLABELA, F.; FILION, L. J. **Fazendo revolução no Brasil : a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.3, n.2, 2013.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DUTRA, Joel Souza. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.
- FILION, L. J. **Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs**. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v.1, n.1, pp. 35–55, 2004.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman. Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JUNIOR ACHIEVEMENT. **Programa Miniempresa**. Disponível em: <http://www.juniorachievement.org.br/jace/programas/miniempresa> Acesso em: 31/04/ 2018.
- KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0**. Acatech, p. 13-78, 2013.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAUKKANEN, M. (2000). **“Exploring Alternative Approaches in High-Level Entrepreneurship Education: Creating Micromechanisms for Endogenous Regional Growth”**. Entrepreneurship and Regional Development, 12, 1, 25-47.
- LeBORTEF, G. **De la compétence**. France : Editions d'Organisations, 1995.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis**. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, 2000.

- McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service.** Boston: McBer, 1972.
- MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: ArtMed, 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. RUAS, R. (2005) - **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão.* Porto Alegre: Bookman.
- SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de Economia Política.** São Paulo: Editora Abril, 1983.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work.** New York: John Wiley, 1993.
- WEF – World Economic Forum. **The Future of Jobs Report - 2016.** Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) . Acesso em: 10 mar. 2018. YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.
- 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, v. 1, n. 1, p. 101-130, 2012.
- ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** Rio de Janeiro : Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1999.