



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS CURSOS AUFERIDO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

**SUZETE ANTONIETA LIZOTE**

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

**MARCO AURÉLIO BATISTA**

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[marcobatista@univali.br](mailto:marcobatista@univali.br)

**CRISTIANE SILVA DE SALES**

Centro Universitário U:VERSE  
[cristiane.sale24@gmail.com](mailto:cristiane.sale24@gmail.com)

**MARIA DAS GRAÇAS CORRÊA MENDES**

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[graca\\_mendes@hotmail.com](mailto:graca_mendes@hotmail.com)

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar o relacionamento entre o comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação em universidades públicas e privadas e o desempenho dos cursos auferido pelo Ministério da Educação, por meio do Conceito Preliminar de Curso. A pesquisa teórico-empírica e descritiva levantou dados referidos ao comportamento intraempreendedor com questionário de autoaplicação. Trabalharam-se os componentes: inovação, assunção de risco e proatividade. Os dois primeiros associados à visão schumpeteriana e o terceiro à kirzneriana. Os métodos utilizados correspondem aos modelos fatorial e de regressão. Na análise fatorial se usou a extração por componentes principais, gerando-se os escores fatoriais e, posteriormente, realizou-se a análise de regressão múltipla usando o conceito preliminar de cursos de graduação como variável dependente. Os resultados evidenciaram que para os coordenadores das universidades privadas os componentes mais relacionados com o desempenho foram a assunção de risco e a inovação, enquanto para os das universidades públicas a proatividade. Desse modo constatou-se que se confirmam correspondências entre os componentes significativos e o tipo de ambiente competitivo que estas instituições enfrentam.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Comportamento Intraempreendedor. Universidade.

# 1 INTRODUÇÃO

Os elevados níveis de competitividade e de exigências nas demandas com que se deparam as empresas hoje, formam um cenário no qual as ações intraempreendedoras podem representar vantagens competitivas para as organizações. Desta forma, a ênfase está direcionada para as pessoas, comportamentos e modos de trabalho (DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018). E, como efeito das mudanças no ambiente dos negócios surgem problemas complexos, em que o fator humano é tido como agente principal para solucioná-los. Assim, uma das variáveis com maior impacto no desempenho das organizações é a atitude empreendedora dos dirigentes, a qual tem resultados consistentes e que demonstram a relevância da atitude empreendedora como variável indissociável na explicação de melhores níveis de desempenho (LAZZAROTTI, et al. 2015; CASSOL, et al., 2020).

As empresas que conseguem resultados são aquelas que possuem indivíduos desenvolvendo projetos e idealizando processos e inovações. Estas pessoas devem estar alinhadas com características empreendedoras e munidas de ferramentas para proporcionarem resultados (DORNELAS, 2003). Os empreendedores corporativos, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas competências podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm realização pessoal. Se pode assim argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas que fazem parte da organização. Neste sentido, Almeida, Terra, Alencar (2016) salientam que as pessoas constituem a essência de qualquer organização e, em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), cujo insumo básico é a inteligência, elas são, ao mesmo tempo, a matéria prima e o instrumento da produção intelectual.

O modelo gerencial para as IES, nas quais o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas. Estas instituições se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais altamente capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento (ETZKOWITZ, ZHOU, 2017). Neste sentido, Ruiz e Martens (2019) esclarecem que elas podem ser consideradas como um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso.

O reconhecimento de empreendedores corporativos em universidades é recente e denota um caminho a trilhar nos estudos do empreendedorismo. Para Cristofolletti e Serafim (2017) nos últimos anos o cenário destas instituições tem mudado substancialmente, sendo que a criação e a manutenção de vantagens competitivas têm se tornado elementos essenciais para manter sua reputação ou permanecer no mercado. Desta forma, também na universidade é necessária a adoção de práticas intraempreendedoras a fim de gerar inovações, registrar patentes, criar empresas, entre outras ações (RUIZ, MARTENS, 2019).

Diante deste contexto e considerando que ainda são poucos os estudos que se voltam para as características intraempreendedoras que se manifestam nos coordenadores de cursos das universidades, emerge a seguinte pergunta que passa a nortear a pesquisa: Como se relaciona o comportamento intraempreendedor dos coordenadores de curso das Instituições de Ensino Superior com o desempenho dos cursos?

No intuito de dar resposta a tal questionamento este estudo, desenvolvido com coordenadores de curso de IES privadas e públicas, teve o seguinte objetivo geral: analisar o relacionamento entre o comportamento intraempreendedor e o desempenho dos cursos auferido pelo Ministério da Educação (MEC), por meio do Conceito Preliminar de Curso.

Para tanto, optou-se por incluir tanto a visão schumpeteriana como a kirzneriana do empreendedorismo. A primeira se relaciona com ambientes que se apresentam dinâmicos e com incertezas, como podem ser considerados aqueles em que operam as IES privadas. Já a

segunda visão se associa com ambientes mais estáveis, como podem ser vistos aqueles onde desenvolvem suas ações as IES públicas.

A partir da revisão da literatura a delimitação do marco teórico indica que os conhecimentos sobre essas relações é um tema pouco explorado, particularmente com professores de instituições de ensino superior. Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, de certo modo, voltadas para trazer novos resultados e, por outro, em evidenciar articulações teóricas ainda pouco exploradas em estudos empíricos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA**

As universidades são instituições que possuem comportamento gerencial burocrático e que a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo das mesmas (ALMEIDA, TERRA, ALENCAR, 2016). Porém, assim como qualquer outro tipo de organização, enfatizam Inácio Jr. et al. (2016) as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização tem-se colocado como desafio, forçando-a a transformar-se de forma permanente, realizando uma série de mudanças em sua missão, abordagens, estrutura e até mesmo em sua cultura.

Etzkowitz (2003) ressaltou que as universidades desde a sua criação no século XI na Europa, passaram por duas revoluções. A primeira ocorreu no final do século XIX, a qual priorizava a pesquisa como missão da universidade. A segunda teve início passada a metade do século XX, agregando uma nova missão: voltada ao desenvolvimento econômico e social. No começo da década de 1980, tomou força uma fase de discussões sobre o direcionamento do papel das IES. A universidade do século XXI é confrontada com desafios da economia moderna, que a coloca como motor de desenvolvimento da inovação. Para Ruiz, Martens e Costa (2020) as características de uma universidade empreendedora, vão além do empreendedorismo comercial, incluindo outros aspectos como demandas sociais ou diferentes soluções para problemas na sociedade, e a integração das práticas empresariais entre ensino, pesquisa, extensão e inovação dentro de um ecossistema empreendedor.

Tal conjuntura busca aproximar as universidades às demandas sociais nas quais estão inseridas, estabelecendo-se como vetores do desenvolvimento social e econômico. Mets (2015) destaca a universidade empreendedora como àquela que possui a capacidade de criar uma direção estratégica a ser seguida, estabelecendo objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado em um valor econômico e social. Este autor considera também que a universidade é um ambiente propício à inovação, em face da concentração de conhecimento e de capital intelectual, e onde os alunos tornam-se fonte de potenciais empreendedores. Etzkowitz (2016), por sua vez, define a universidade empreendedora como tendo a capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado em um valor econômico social. Ainda, considera a universidade um ambiente favorável à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial de empreendedores.

Cabe ressaltar que essa posição foi proclamada na Conferência Mundial sobre a Educação Superior, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), em 1998. No artigo 7º da declaração, referido à cooperação com o mundo do trabalho e a análise e a previsão das necessidades da sociedade, o parágrafo

“d” reforça que uma preocupação das universidades deve ser o empreendedorismo. Na segunda Conferência Mundial sobre Ensino Superior da UNESCO, em 2009, ao tratar das Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social, voltou-se a reforçar que as universidades devem incluir a educação para o empreendedorismo (UNESCO, 2009, § 18). Importante salientar também o parágrafo “c” do artigo 1º das Missões e Finalidades da Educação Superior, contempladas pela UNESCO (1998) “Promover, gerar e difundir o conhecimento e, como parte dos serviços prestados à comunidade, proporcionar competências técnicas adequadas em contribuir ao desenvolvimento cultural, social e econômico das sociedades, fomentando e desenvolvendo a investigação científica e tecnológica e mesmo a investigação no campo das ciências sociais e humanas”.

Diante destes aspectos fica evidente o entendimento de que a universidade é associada às questões da sociedade, tendo função primordial no desenvolvimento econômico e social.

## 2.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

A visão comportamental do empreendedorismo iniciou com Weber (1947), quando definiu que os indivíduos empreendedores são pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Segundo Filion (2004), não se fala mais em estabelecer um “perfil” do empreendedor corporativo de sucesso, mas nas habilidades e características que ele deve ter ou desenvolver. Quando se busca compreender as necessidades que as empresas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características que estão presentes nos seus funcionários.

As investigações nesta área, segundo afirmam Moriano *et al.* (2009), tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, assim como a conduta intraempreendedora das pessoas. O comportamento humano segundo Davis e Newstrom (2002) é afetado por aspectos psicológicos, biológicos, sociológicos, antropológicos, econômicos e políticos. Assim, percebe-se a sua natureza complexa, e, tanto no aspecto pessoal como organizacional deve ser avaliado, pois é através dele que o indivíduo dá respostas a determinadas situações. Embora alguns estudos tenham considerado a assunção de riscos, inovação; proatividade e iniciativa pessoal; autonomia e orientação aos resultados como os principais componentes do comportamento intraempreendedor (COVIN, SLEVIN, 1991, LUMPKIN, DESS, 1996, KRAUSS *et al.*, 2005), neste estudo tomou-se como base a abordagem de Moriano *et al.* (2009), que ao proporem seu modelo, selecionaram dois componentes os quais nomearam como o coração do comportamento intraempreendedor: inovação e assumir riscos. A eles, adicionou-se a proatividade como terceiro componente significativo da inovação. O questionário para levantamento de dados baseou-se naquele de Moriano *et al.* (2009), acrescentando-se itens adicionais à inovação e assunção de risco e incluindo as questões referentes à proatividade.

Cabe mais uma vez destacar que Schumpeter (1934) foi um dos pioneiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor. Segundo o autor, a inovação pressupõe a entrada de cinco novos fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria, e a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria. Nas palavras de Drucker (1987, p. 208) “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina”. A inovação, segundo Freeman (1982), é a primeira transação comercial envolvendo algo novo ou melhorado, seja produto, processo, sistema ou dispositivo. A partir da década de 1990, é crescente a percepção de que a inovação é um fator essencial de competitividade das organizações.

O comportamento inovador é um dos maiores componentes de uma estratégia empreendedora. Envolve riscos porque o investimento em inovação pode não ter retorno (DESS, LUMPKIN, 2005), no entanto, o seu sucesso pode gerar vantagem competitiva e ser fonte importante no crescimento da empresa. A inovação, por sua vez, tem sido apontada como elemento decisivo para viabilizar a competitividade e a continuidade das empresas (SOUZA, BRUNO-FARIA, 2013; ENGELMAN, et al., 2017). A capacidade de inovação é tratada como a capacidade de transformar continuamente o conhecimento, ideias de novos produtos, processos internos e sistemas que visam o benefício da empresa e de seu público estratégico (LAWSON, SAMSON, 2001).

Em relação a assumir riscos, os funcionários em geral e, especificamente os que estão em cargo de gestão, devem estar dispostos a fazê-lo e a ter tolerância aos fracassos, caso ocorra. As organizações devem permitir-lhes que tomem decisões sobre seus processos de trabalho e evitar criticá-los se cometerem erros quando tentam inovar (LUMPKIN, DESS, 1996). A assunção de riscos reflete a tendência a agir de forma audaz e está fortemente relacionada com a inovatividade, que segundo Lumpkin e Dess (1996) refere-se à voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e da experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Por exemplo, aventurar-se em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; incorrer em elevadas dívidas ou comprometer grande parte de seus recursos com o objetivo de obter retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades do mercado; e, ter coragem para agir, apesar da incerteza do sucesso (MARTENS, FREITAS, BOISSIN, 2011).

O risco assume vários significados dependendo do contexto em que é aplicado. Lumpkin e Dess (1996) identificaram três tipos de riscos estratégicos: a) riscos de negócios: arriscar em alguma coisa sem ter certeza do sucesso, como por exemplo, ingressar em mercados não testados; b) riscos financeiros: os gestores estão dispostos a tomar emprestado grande volume de recursos, com o objetivo de crescimento, repercutindo na dicotomia risco e retorno, onde aquele compromete uma parte relevante de ativos; c) riscos pessoais: solicitar empréstimos avultados, assumindo o risco ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica. Para Anderson, et al (2105), empresas com orientação empreendedora são tipificadas frequentemente pelo comportamento de tomada de risco, tal como incorrer uma dívida elevada ou fazer compromissos de recursos avultados, no interesse de obter lucros elevados, aproveitando as oportunidades de mercado.

A proatividade, por sua vez, sugere uma perspectiva de “um olhar para o futuro”, acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Caracteriza-se pela busca de oportunidades e consequente ação envolvendo a introdução de novos produtos e serviços (LUMPKIN, DESS, 1996). Schumpeter (1934) e Penrose (1959) já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor e tratavam da importância do gerente empreendedor, por ser aquele que tinha visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades, contribuindo desta forma para o crescimento da organização. A importância da proatividade ganha destaque na visão de Kirzner (1997), que a considera um componente básico da orientação empreendedora conjuntamente com a agressividade.

Segundo Sandberg (2002), a proatividade está centralizada na habilidade de criar e reconhecer oportunidades, também se antevendo aos perigos que se podem apresentar. A autora também argumenta que dentro das organizações podem existir diversos níveis de proatividade envolvendo as várias áreas da organização. Martens (2009), por sua vez, a descreve como uma grande variedade de atividades, incluindo identificação de oportunidades e tendências de mercado, avaliação de pontos fortes e fracos, e as equipes que são capazes de explorá-las. Na concepção de Oliveira Jr (2009) um comportamento proativo demanda ação, sendo que esta se vincula diretamente a antecipação de mudanças, podendo resultar em

modificações de um ambiente. Corroboram com este pensamento Martens, Freitas e Boissin, (2011) ao descreverem este componente como um processo contínuo em que seu oposto seria a passividade, considerada como incapacidade para aproveitar as oportunidades ou direcionar o mercado.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teórico-empírica, descritiva, levantou dados quantitativos (BABBIE, 2003) por meio de um questionário estruturado em níveis, de autopreenchimento, junto aos coordenadores de graduação de uma universidade casinha, uma pública estadual e uma pública federal localizadas em Santa Catarina. Os cursos considerados foram aqueles que participaram do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A população esteve composta por 218 coordenadores de cursos sendo. 75 da universidade privada comunitária, 64 da pública estadual e 79 da pública federal A amostra resultou em 175 respondentes sendo 62 (privada), 55 (estadual) e 58 (federal).

O questionário recolheu dados sobre inovação, assunção de risco e proatividade, contendo seis asseverações para cada dimensão do comportamento intraempreendedor. O instrumento tomou como base o modelo de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco, e de Escobar (2012), com adaptações específicas para o setor educacional, para a dimensão proatividade. A escala de mensuração foi do tipo Likert de cinco pontos, em que o 1 significou “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”. No Quadro 1 são apresentados os itens que mediram cada dimensão.

Quadro 1 – Itens do construto comportamento intraempreendedor

Inovação (IN)	Assunção de riscos (AR)	Proatividade (PR)
IN1 - Gero novas ideias úteis.	AR1 - Faço novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar.	PR1 – Adapto o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondo eficazmente às mudanças das
IN2 - Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	AR2 - Envolver-me em atividades que poderiam não sair bem.	PR2 – Tenho forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e
IN3 - Realizo minhas tarefas de forma inovadora.	AR3 - Assumo riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar.	PR3 – Respondo a ação que os concorrentes iniciam.
IN4 - Encontro novas formas de fazer as coisas.	AR4 – Ao tomar decisões estratégicas, foco nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.	PR4 – Tomo iniciativas introduzindo novos serviços, e técnicas administrativas.
IN5 – Ao tomar decisões estratégicas, respondo rapidamente aos sinais de oportunidade.	AR5 – Costumo adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais quando sou confrontado com situações de decisões envolvendo	PR5 – Atuo proativamente para tomar iniciativa quando há dúvida nas normas administrativas.
IN6 – Realizo pesquisa junto aos discentes para avaliar a qualidade dos serviços prestados.	AR6 – Adoto posturas arrojadas visando atingir os objetivos da universidade.	PR6 – Exploro ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da instituição, o bem estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados levantados foram organizados numa planilha Excel ® na qual se fez o pré-tratamento segundo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2009). Na sequência, considerando que os dados provinham de uma escala tipo Likert, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose. O uso destas duas medidas, segundo Hair Jr. *et al.* (2009) tem a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição. A assimetria tem por objetivo identificar o grau de afastamento na distribuição de frequências de uma variável da posição em que a média e mediana coincidem. Já a medida de curtose tem a finalidade de verificar o grau de elevação ou achatamento de uma distribuição de frequências. Finney e DiStefano (2006) afirmam que

dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose, em módulo, podem ser considerados quase normais.

Após os procedimentos descritos a base final ficou constituída por um total de duzentos e quatorze questionários válidos, sendo cento e vinte e um de coordenadores das universidades privadas e noventa e três da pública. Essa matriz de dados foi trabalhada com os *softwares* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e STATISTICA®. Os processamentos estatísticos realizados com esses pacotes computacionais foram a análise fatorial exploratória e a regressão múltipla. A análise fatorial exploratória (AFE) geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, procura-se investigar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Além disso, segundo Tabachnick e Fidel (2001), ela pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão.

A variável dependente usada no modelo de regressão foi o desempenho, auferido a partir de dados secundários. Para tanto, utilizou-se o Conceito Preliminar de Cursos de Graduação (CPC). Instituído em 2004, pela Lei nº 10.861, tem como objetivo agregar ao processo de avaliação da Educação Superior, critérios de qualidade e excelência dos cursos. O indicador é uma medida contínua na escala 0 a 5 e tem como base o ENADE e informações do Censo de Educação Superior, do Cadastro Nacional de Docentes e do questionário socioeconômico do ENADE.

A confirmação da viabilidade para realizar a análise fatorial fez-se com os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Também foi utilizada a medida de adequação da amostra (MSA) calculada a partir da matriz de correlações *inter-itens* devendo ela ser maior do que 0,7. As comunalidades mínimas aceitas foram de 0,45 e para a extração dos fatores se usou o critério de Kaiser, devendo os eles em conjunto recuperar uma variância maior a 50%. A confiabilidade da consistência interna foi mensurada pelo alfa de Cronbach e o padrão de correlação entre as variáveis, na matriz de correlações, deve exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30 (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Os pressupostos de homocedasticidade e de ausência de autocorrelação dos resíduos da análise de regressão foram confirmados pelo teste de Levene e o teste de Pesaram e Pesaram, respectivamente (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

#### 4 RESULTADOS

Efetuados os testes KMO e de esfericidade confirmaram-se que ambos as matrizes de correlações calculadas para a universidade comunitária e para as públicas são passíveis de serem processadas pela análise fatorial. Usando a extração por componentes principais e o critério de Kaiser, se geraram três fatores que recuperaram 60,37% da variância dos dados. Os resultados após a rotação varimax normalizada são exibidos na Tabela 1.

O primeiro fator relaciona-se com a assunção de riscos, o segundo com a proatividade e o terceiro com a inovação. Em função deste resultado os escores fatoriais que se utilizam nas análises de regressão representam, mormente essas dimensões.

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos indicadores das três dimensões do comportamento intraempreendedor na universidade comunitária. IN: inovação; AR: assunção de risco; PR: proatividade

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
<b>IN1</b>	*	*	0,525654
<b>IN2</b>	*	*	0,630157
<b>IN6</b>	*	*	0,803811
<b>AR1</b>	0,802260	*	*
<b>AR2</b>	0,789804	*	*
<b>AR3</b>	0,820475	*	*
<b>AR4</b>	0,724422	*	*
<b>PR2</b>	*	0,786152	*
<b>PR3</b>	*	0,817433	*
<b>PR4</b>	*	0,667550	*
<b>Var. Expl.</b>	2,619627	1,914012	1,503632
<b>Prp. Totl</b>	0,261963	0,191401	0,150363

Fonte: Dados da pesquisa.

O mesmo procedimento foi feito com os dados das universidades públicas, sendo os resultados expostos na Tabela 2. A variância pelos recuperada pelos três fatores é de 85,60%.

Estes resultados indicam que o primeiro fator se relaciona com a proatividade, o segundo com a assunção de risco e o terceiro com a inovação. Portanto, os escores fatoriais que se geraram representavam tais dimensões. A seguir, com os escores fatoriais de ambos os processamentos realizados se fez uma análise de regressão usando como variável dependente o Conceito Preliminar de Cursos de Graduação (CPC).

Tabela 2 – Cargas fatoriais dos indicadores das três dimensões do comportamento intraempreendedor nas universidades públicas. IN: inovação; AR: assunção de risco; PR: proatividade

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
<b>IN1</b>	*	*	0,931389
<b>IN2</b>	*	*	0,699957
<b>IN3</b>	*	*	0,623841
<b>AR1</b>	*	0,785572	*
<b>AR2</b>	*	0,870277	*
<b>AR3</b>	*	0,847122	*
<b>PR3</b>	0,894856	*	*
<b>PR4</b>	0,664176	*	*
<b>PR6</b>	0,822540	*	*
<b>Var. Expl.</b>	2,079903	2,326757	2,095044
<b>Prp. Totl</b>	0,231100	0,258529	0,232783

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados alcançados são apresentados nas Tabelas 3 e 4 para a universidade comunitária e as públicas, respectivamente.

Embora o valor preditivo seja baixo, com um  $R^2$  de 17,16% e  $R^2$  ajustado de 15,82% o interesse passa por saber quais as dimensões que foram significantes. Constata-se que para os coordenadores da universidade comunitária são a assunção de riscos e a inovação os componentes mais relacionados ao desempenho.

Tabela 3 - Resultados da regressão múltipla para a universidade comunitária



N = 190	$\beta$	d.p.	B	d.p.	t(186)	valor-p
Intercepto			2,538579	0,033053	76,80239	0,000000
F1 - AR	0,341086	0,066737	0,169379	0,033141	5,11092	0,000001
F2 - PR	-0,080047	0,066737	-0,039750	0,033141	-1,19944	0,231881
F3 - IN	0,221017	0,066737	0,109755	0,033141	3,31177	0,001114

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o caso dos coordenadores das universidades públicas os resultados só apresentam significância com 10% para a proatividade ( $p = 0,0876$ ). O  $R^2$  chega apenas a 9,84%, mas ao se considerar o  $R^2$  ajustado ele possui um valor preditivo mínimo, de apenas 3,07%. Entretanto, a importância do achado reside em identificar qual é a dimensão que se vincula melhor com o CPC nas IES públicas.

Tabela 4 - Resultados da regressão múltipla para as universidades públicas.

N = 93	$\beta$	d.p.	B	d.p.	t(89)	valor-p
Intercepto			3,504773	0,082105	42,68637	0,000000
F1 - PR	-0,262913	0,150137	-0,145441	0,083054	-1,75116	0,087584
F2 - AR	-0,028466	0,150137	-0,015747	0,083054	-0,18960	0,850583
F3 - IN	0,168593	0,150137	0,093264	0,083054	1,12293	0,268163

Fonte: Dados da pesquisa.

A comparação de ambas as Tabelas 3 e 4 demonstra as diferenças que ocorrem nas regressões múltiplas quanto às variáveis preditoras. Em função disso é possível considerar que existe um indicativo de diferenças no comportamento intraempreendedor dos coordenadores desses tipos de instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de estudo do comportamento intraempreendedor em universidades privadas vem de encontro à necessidade que elas têm em captar e manter alunos. No Brasil o atual mercado de serviços educacionais encontra-se altamente competitivo, em virtude do número de IES que iniciaram atividades após a mudança proporcionada, em 1996, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Nas IES, principalmente as privadas, para a continuidade do seu labor com eficácia, há necessidade de dispor de profissionais intraempreendedores para compor seu corpo docente. Em especial os coordenadores de curso, que devem montar suas equipes de professores assumindo os riscos que isso implica. Levando em consideração que a visão schumpeteriana se associa com ambientes turbulentos e competitivos incluíram-se no instrumento de coleta de dados dois dos três componentes da proposta sobre conduta empreendedora: inovação e assunção de riscos.

Por outra parte, as universidades públicas, sejam federais ou estaduais, não operam num ambiente que possa ser considerado como turbulento, e sim estável. Neste sentido, dos componentes da visão kirzneriana, se incluiu a proatividade. Estas IES tem a demanda de certa forma garantida por numerosos candidatos por vaga no sistema de vestibular, e subsiste por meio de verbas públicas, garantidas. Este fato implica na formação de turmas mais homogêneas e preparadas para os estudos superiores.

Como remarque conclusivo cabe salientar que os procedimentos metodológicos empregados, o uso dos modelos fatorial e de regressão, possibilitaram identificar qual a conduta intraempreendedora que caracteriza aos coordenadores da universidade privada participantes da amostra. Para eles foram significativas as dimensões assunção de risco e inovação, ambas necessárias para ter maiores possibilidades de sucesso nos ambientes competitivos em que operam. Do mesmo modo, pode reafirmar-se que no caso dos coordenadores das universidades públicas, e com a ressalva de que a significância foi para 10%, o componente que se associa ao desempenho é a proatividade, característico dos comportamentos em ambientes estáveis.

Finalmente, para futuros estudos sugere-se solicitar, no instrumento de pesquisa, que os coordenadores deem uma nota de avaliação para o curso que coordenam. Desse modo pode-se ter um valor subjetivo para contrastar com o CPC ou outro indicador objetivo que esteja sendo utilizado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C.; TERRA, B.; ALENCAR, M. S. M. Proposição e validação de indicadores de universidade empreendedora. **Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.**, v. 11, n. 2, p. 38-46, 2016.

ANDERSON, B. S., et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1579-1596, 2015.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

CRISTOFOLETTI, E. C.; SERAFIM, M. P. The university-industry relationship under different approaches: the entrepreneurial university to academic capitalism. **Educação**, v. 40, n. 1, p. 73-82, 2017.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEMO, G.; FOGAÇA, COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENGELMAN, R. M., et al. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 474-490, 2017.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional percebido**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, 2012.

ETZKOWITZ, H. Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, p. 109-121, 2003.

ETZKOWITZ, H. The entrepreneurial university: vision and metrics. **Industry and Higher Education**, v. 30, n. 2, p. 83-97, 2016.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOCK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.

FREEMAN, C. **Innovation and long cycles of economic development**. In: Seminário Internacional. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1982.

HAIR Jr., J. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

INÁCIO JÚNIOR, E.; et al. Analysis of the brazilian entrepreneurial ecosystem. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 5-36.

KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

KRAUSS, S. I., et al. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, 135-172, 1996.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2009.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

METS, T. Entrepreneurial business model for classical research university, **Engineering Economics**, v. 66, n.1, p. 80-89, 2015.

MORIANO, J. A.; et al. Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. **Anales de Psicología**, v. 25, n. 2, p. 277-287, 2009.

OLIVEIRA Jr. A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido.** Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2009.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

RUIZ, S. M. A.; MARTENS, C; COSTA P. R. Entrepreneurial university: na exploratory model for higher education. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 5, p. 705-722, 2020.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** Oxford: Oxford University Press, 1934.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

TABACHNICK, B. G.; FIDEL, L. S. **Using Multivariate Statistics.** 4. ed., Boston: Allyn and Bacon, 2001.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: as novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social.** Paris: UNESCO, 2009.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization.** New York, Oxford University, 1947.