



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DESEMPENHO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS DIRETORES DE CENTRO

**Suzete Antonieta Lizote**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

**Miguel Angel Verdinelli**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[nupad@univali.br](mailto:nupad@univali.br)

**Luciana Merlin Bervian**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[lumerlin@univali.br](mailto:lumerlin@univali.br)

**Sabrina do Nascimento**

Universidade de Chapecó - UNOESC

[sabnascimento@gmail.com](mailto:sabnascimento@gmail.com)

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi avaliar como os diretores de centro das universidades percebem as competências empreendedoras dos coordenadores dos cursos da unidade acadêmica que dirigem. E como elas se relacionam aos desempenhos desses cursos, segundo a mensuração que efetua o Ministério da Educação. Para alcançar esse resultado desenvolveu-se uma pesquisa de survey utilizando o modelo de Cooley (1990, 1991) para medir as competências empreendedoras. Os métodos estatísticos usados incluíram análise fatorial e de correlações. A amostra contemplou 61 cursos, repartidos entre três universidades: uma pública e duas comunitárias. Os resultados permitem confirmar que as competências empreendedoras que possuem os coordenadores, segundo a percepção dos seus superiores, se relacionam com o desempenho de modo positivo e significativo ao considerar as competências de modo conjunto. Mas, quando se analisam segundo a proposta de Cooley, as competências do conjunto realização não mostram associação com o desempenho. Já as dos conjuntos planejamento e poder sim possuem vínculo positivo e significante com o desempenho. As implicações práticas destes achados podem se relacionar ao melhoramento da gestão das unidades acadêmicas.

**Palavras-chave:** Competências Empreendedoras. Avaliação. Diretores de Centro. Coordenadores de Cursos.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos países emergentes um dos indutores principais do desenvolvimento é a educação superior. Através dela, além de se alavancar o avanço econômico e social, também é feita a transmissão da experiência científica e cultural acumulada pela humanidade. A importância do ensino superior e das instituições que o promovem atrela-se ao alargamento de recursos cognitivos, capazes de suprir as exigências das mudanças pelas quais passa o mundo contemporâneo (DELORS et *al.*, 1998).

No Brasil, após a sanção no ano de 1996 da Lei nº 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, houve um aumento expressivo da oferta de cursos de ensino superior e de tipos de estabelecimentos. Entretanto, apesar da ampliação de oferta, são as universidades as que reúnem o conjunto de funções tradicionalmente associadas à transmissão do saber, vinculadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Esse conjunto de ações possibilita a formação de profissionais competentes que na sua aprendizagem realizem investigações sobre as novas tecnologias e inovações que atendam ao competitivo mercado atual e também que exercitem sua função social por meio da extensão.

Na sua atividade fim as universidades se empenham em qualificar os novos profissionais para suprir as necessidades do mercado de trabalho, que espera um capital humano capaz de gerenciar sistemas cada vez mais complexos, seja na área da indústria, do comércio ou de serviços. Os investimentos em educação contribuem para o desenvolvimento da sociedade em que se vive e não somente aumenta a renda, mas também a empregabilidade do indivíduo (ARRAZOLA; HEVIA, 2008). Contudo espera-se que a universidade, perante as mudanças devidas à globalização e seu reflexo no mundo dos negócios, não trate apenas da empregabilidade dos egressos, mas que venha contribuir no aprendizado do empreendedor.

O espírito empreendedor é uma característica distintiva de um indivíduo ou, ainda, de uma organização. No início do século XX, Schumpeter (1949), definiu ao empreendedorismo como o assumir riscos e responsabilidades no desenho e implementação de um novo negócio ou na transformação de um já existente. Inseriu na sua definição a ideia de destruição criativa ao se referir ao processo de mudanças que acompanha às inovações radicais. Ou seja, para o autor, o empreendedorismo é uma atividade que muda o equilíbrio existente, sendo a inovação a principal característica. Por sua vez, McClelland (1971) considera empreendedor ao criador de uma nova empresa ou ao administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas. A partir das pesquisas de McClelland se deu início ao estudo das competências empreendedoras como condição necessária ao sucesso das iniciativas empreendedoras.

Atualmente, as empresas vêm se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno, principalmente devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente das variáveis do macro ambiente (SHABANA, 2010). Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, garantido, desta forma a sobrevivência no mercado.

As incidências de mudança do ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas exigem uma busca constante por novos mercados, novos produtos, novas alternativas de negócios e maior eficácia nos processos operacionais. Para isso se faz necessário inovar. A inovação será mais bem reconhecida e recebida se for oriunda de ambientes estimuladores da livre iniciativa do empreendedorismo interno (LENZI, et *al.*, 2011). Contudo, um dos alicerces do empreendedorismo está acoplado ao perfil do empreendedor e a influencia da estrutura emocional deste, nos resultados das organizações ou da implementação de projetos de inovação. Neste processo, as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores

corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparadas na cultura organizacional (LENZI, 2008).

As teorias da cultura empreendedora estão alicerçadas nas teorias do empreendedorismo. As discussões a cerca deste romperam as fronteiras do ‘novo negócio’ e passaram a fazer parte do rol de discussões das grandes organizações. Isso vem ocorrendo devido a crescente necessidade de sofisticação da economia e dos meios de produção e de serviços, os quais exigem a formalização dos conhecimentos, que antes eram obtidos e reconhecidos apenas de forma empírica. (DORNELAS, 2008). Neste sentido, Feuerschütte, Alperstedt e Godoi (2012, p. 511) destacam que “Nas últimas décadas a evolução do fenômeno empreendedorismo intensificou-se em função das transformações econômicas, das reduções dos postos de trabalho e da mobilização dos profissionais em busca de novos espaços para exposição dos seus talentos”.

Para estimular e desenvolver o espírito intraempreendedor, muitas empresas estão investindo em programas de desenvolvimento para seus colaboradores. O principal desafio está em oferecer motivação para que seus colaboradores possam desenvolver comportamentos intraempreendedores. Dornelas (2003) comenta que as empresas começam a mudar sua forma de ação, apresentando alternativas para estimular e desenvolver o espírito intraempreendedor dos seus colaboradores e ao mesmo tempo aumentar seus lucros.

Diante deste contexto o presente trabalho propõe como objetivo geral avaliar se os diretores de centro percebem nos coordenadores dos cursos que a unidade acadêmica abriga as competências empreendedoras necessárias ao desempenho do curso segundo a mensuração que o Ministério da Educação realiza. Para tanto foram aferidas as percepções dos diretores por meio de uma pesquisa de *survey* (Babbie, 1999) e após procedimentos estatísticos *ad hoc* foi analisada a relação das competências percebidas com a medida de desempenho.

Estudos desta natureza podem contribuir significativamente para as práticas docentes buscando direcionar as ações no âmbito do ensino superior que estimulem a presença dos empreendedores como futuros agentes de inovação. Do mesmo modo, os resultados alcançados e sua articulação com o referencial teórico, podem permitir planejar ações que contribuam para a área do empreendedorismo em outros níveis educacionais.

Após esta introdução, a estrutura do trabalho compreende o aporte teórico necessário à compreensão dos itens a serem estudados, quais sejam, cultura empreendedora; intraempreendedorismo e competências empreendedoras. Na seção seguinte, são relacionados os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados obtidos. Por último, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e se disponibilizam as referências bibliográficas utilizadas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Cultura empreendedora e o intraempreendedorismo**

O empreendedorismo é um campo de pesquisa emergente e em constante evolução que abarca os temas criação, inovação e expansão de novos empreendimentos nas dimensões individuais e organizacionais, destacando-se a especialidade de intraempreendedorismo nas organizações existentes (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Atualmente, como afirma Shabana (2010), as empresas estão se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente, das variáveis do macro ambiente. O intraempreendedorismo não é somente uma forma de buscar aumentar o nível de produtividade e inovação das organizações, conforme coloca Pinchot (1985), ele é uma forma de coordenação do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada. Na mesma linha de pensamento, Fillion (2004) destaca que para serem intraempreendedoras,

as pessoas têm que ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes, pelo menos, de sustentar a continuidade da execução da ação que iniciam.

A ascensão do intraempreendedorismo está intimamente relacionada com a consolidação de uma cultura empreendedora. A cultura como conceito possui uma trajetória diversificada e extensa, podendo ser utilizada para representar sofisticação. Por exemplo, denominar a uma pessoa como “cultura” pode estar sendo utilizado para descrever costumes e rituais que as sociedades desenvolvem. Nas últimas décadas, tem-se referido ao clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas (SCHEIN, 2009).

A rede de relações entre o ambiente econômico e as influências da cultura empreendedora do gestor precisa ser aberta as mudanças. Ela é complexa e se constituiu por fatores externos que estão em constante interação com fatores internos da organização. Além disso, serve como sustentação da cultura empresarial, influencia seu desempenho e a sua capacidade de aprender com o ambiente externo e, portanto, sua capacidade de ser competitiva. Nesta rede destaca-se como fatores externos o próprio ambiente econômico e a relação entre a organização e o mercado. Já quanto aos fatores subjetivos internos, os relacionamentos envolvem as características dos recursos humanos e a abertura às mudanças. As entidades que não desenvolverem a capacidade de perceber rapidamente os estímulos internos e externos e, portanto, transformá-los em novos projetos/melhorias estão fadadas a serem excluídas do mercado (MINGUZZI; PASSARO, 2000).

Minguzzi e Passaro (2000) afirmam que os fatores ambientais externos só podem ser modificados no longo prazo e que o ambiente econômico é composto de atores presentes no sistema ambiental onde a empresa atua (clientes, fornecedores, concorrentes, administração, consultores). Segundo eles, a cultura empreendedora é constituída por fatores subjetivos e internos da organização e do empreendedor. Fazem referência a abordagem comportamental do empreendedor como componente da cultura empreendedora, destacando que o “estoque cultural” é constituído pelas qualidades pessoais do empreendedor.

Essa discussão conceitual tem feito com que os gestores busquem um “tipo correto de cultura”, almejando que ela sirva como referência para apregoar certos valores. Neste sentido, os gestores associam cultura organizacional com desempenho eficaz, numa relação de que quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização. (SCHEIN, 2009). Além disso, por ser um código de valores e de crenças que moldam os padrões decisórios de uma empresa, a cultura organizacional impulsiona o seu comportamento de modo a bloquear uma estratégia ou servir como catalisador dela. O seu desencadeamento, tipicamente, ocorre de cima para baixo, a partir do principal gestor (GOODES; COMPANY, 1999).

Pode-se dizer que a cultura empreendedora é moldada por fatores que envolvem, principalmente, o perfil empreendedor, que por sua vez interfere no desempenho organizacional, e a inovação. A inovação está diretamente relacionada com a capacidade de desenvolver novas tecnologias visando adquirir vantagens competitivas. Um ponto fundamental a ser frisado é que os diversos fragmentos do comportamento e da cultura, que envolvem a compreensão de inovação, precisam ser edificados com base num conjunto de habilidades ou padrões sistemáticos de pensar e agir do gestor. E esta edificação cria possibilidades de implementar ações inovadoras em toda a organização (DOUGHERTY, 2001).

Considerando que as pessoas são recursos e que o perfil do gestor molda a cultura da empresa, destaca-se que a organização que fomenta uma cultura empreendedora poderá de destacar com relação aos concorrentes, se apresentar um conjunto de recursos diferenciados e uma gestão empreendedora embasada em recursos estratégicos. Pode complementar com o posicionamento de Porter (1981) que destaca que a melhora na *performance* organizacional inova e atualiza as vantagens competitivas ao longo do tempo.

O empreendedor corporativo é o funcionário que se destaca pelas suas ações no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da entidade. Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Pinchot (1985) já destacava que os empreendedores internos são dotados de qualidades diferenciadas e que as características percebidas realçam o perfil de inovador. Esse autor pontua que são aqueles que a partir de uma ideia, recebendo liberdade, incentivo e recursos, dedicam-se entusiasticamente em transformar esta ideia em um produto de sucesso. Jennings e Young (1990) reforçam que o empreendedorismo corporativo é o processo de desenvolvimento de novos produtos ou processos.

Wunderer (2001) menciona que o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Esta assertiva complementa o conceito desenvolvido por Prior e Shays (1993), que apontaram o intraempreendedorismo como a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer e transformar pessoas comuns em empreendedoras de sucesso, que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa.

Longenecker e Schoen (1975) estabeleceram três componentes essenciais do empreendedorismo corporativo: 1) inovação - o empreendedorismo está associado à ação inovadora ou criativa e envolve a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização; 2) autonomia - o empreendedor deve gozar de autonomia para tomar a decisão pelo uso de recursos, estabelecimento de objetivos, escolha de estratégias de ação e busca de oportunidades relevantes; e, 3) propensão a assumir riscos - toda iniciativa empreendedora envolve algum grau de risco, e quanto maior o fator de inovação, maior é a incerteza.

O intraempreendedorismo consiste em um sistema que acelera as inovações dentro das organizações, como afirma Pinchot (1985), explorando oportunidades e visando ganhar retornos acima da média, através de um melhor uso dos talentos empreendedores dos colaboradores. Estes, por sua vez, têm liberdade de ação, embora restrita, já que não são os donos do negócio. Entretanto, conforme colocam Zilber e Brancalhão (2008), essa ação deve levar em conta o ambiente onde a empresa está inserida e a identificação de oportunidades que possam gerar novos negócios.

## **2.2 Competências empreendedoras**

As interpretações sobre competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais seus fundamentos e conceitos são elaborados. Dentre os modelos destaca-se aquele que considera que a competência precisa ser observada na ação para ser identificada e compreendida. E, como resultado da sua expressão, permite ver a maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal. Pode assim ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos.

A partir de uma visão organizacional Prahalad e Hamel (1990) explicam que competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços. Já Le Boterf (1997, 2003), numa perspectiva individual, afirma que não se resume a um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Para ele a competência é um conceito em construção e baseia-se em características do indivíduo e vai surgir no contexto profissional.

Outra definição desde a mesma ótica individual é a de Durand (2006), que a considera como uma ampla combinação de características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultado em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Por outra parte, a competência segundo Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38) “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de

personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”. Drejer (2002) a define como um fenômeno composto por quatro elementos: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional. Neste mesmo sentido, Paiva Jr. *et al.* (2006) afirmavam que elas são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societárias e que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. Segundo Munck, Souza e Zagui (2012, p. 378) “ao observar as competências individuais como uma ferramenta de desenvolvimento, a organização se preocupará em realizar um planejamento que vislumbre este quesito como um promissor dispositivo de emancipação de competências organizacionais”.

Conforme Snell e Lau (1994), as competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras, por se tratarem de um corpo de conhecimentos, motivações ou direcionamentos, atitudes ou visões, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Man e Lau (2000), por sua vez, as consideram como características superiores que fazem com que o indivíduo se destaque por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se manifestam na atitude. Complementa Le Boterf (2003), que estes traços são influenciados pela sua educação tradicional e familiar, assim como pela sua experiência.

As competências empreendedoras para Antonello (2005) são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis e intangíveis para sociedade. Nesta mesma linha de pensamento Lenzi (2008) e Lenzi *et al.* (2011) argumentam que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos. Lenzi (2008, p. 46) afirma que “Assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora.”

Por meio de uma revisão teórica foi organizado um quadro por Mitchelmore e Rowley (2010) com quatro categorias de análise das competências, sendo elas: a) negócios e competências gerenciais: foco no desenvolvimento de recursos, aspectos operacionais e estratégicos; b) competências e relações humanas: foco na cultura, liderança e pessoas; c) competências conceituais e de relacionamento: foco na comunicação, relacionamento com *stakeholders* e tomada de decisão; e, d) competências empreendedoras: foco na inovação.

Schmitz (2012, p. 73), com base em Rosa e Lapoli (2010), adotou como conceito de competência empreendedora o “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”. Seu estudo qualitativo, que se desenvolveu no âmbito universitário com os gestores das instituições, mostrou que a independência e a autoconfiança foram as mais recorrentes.

Desenvolver uma pesquisa quantitativa buscando identificar as competências empreendedoras e assim poder relacioná-las com diversos aspectos dos empreendedores e dos negócios que eles desenvolvem implica no uso de classificações. Dentre as existentes, para este estudo, escolheu-se a utilizada por Lenzi (2008). Ela se fundamenta nos trabalhos de Cooley (1990, 1991) que destaca dez características de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos, quais sejam:

1) conjunto de realização, composto por busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM);

2) conjunto de planejamento, que abrange busca de informações (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS);

3) conjunto de poder, formado por persuasão e rede de contatos (PRC) e por independência e autoconfiança (IAC).

Esse modelo atualmente é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e também pelo Serviço de Apoio a Pequena Empresa (SEBRAE), para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para este estudo foram gerados com os diretores de centro (ou cargo equivalente) em três universidades, sendo uma pública e duas comunitárias. Para tanto se realizou uma *survey* com questionário, na qual se solicitava aos respondentes avaliar as competências dos coordenadores de cursos (ou cargo equivalente) que estão a eles subordinados. A todos os diretores se entregou o instrumento de pesquisa pessoalmente devido ao caráter confidencial dos dados.

O questionário, conforme a proposta de Cooley (1990, 1991), continha um primeiro setor referido às competências empreendedoras do conjunto de realização incluindo: busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM). O segundo setor contemplava as três do conjunto de planejamento: busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS). Por fim, o terceiro setor compreendia as duas competências do conjunto de poder, que são relativas à persuasão e rede de contatos (PRC) e à independência e autoconfiança (IAC).

Para cada uma das competências o diretor de centro respondia três questões a respeito da competência que julgava que o coordenador avaliado possuía. As respostas se deviam dar numa escala intervalar de cinco pontos e, posteriormente, os três valores se somaram para desenvolver os processamentos estatísticos. Tomou-se o valor igual ou superior a doze (12), como indicativo que essa competência estava manifesta.

Foram considerados sessenta e um (61) questionários nos quais não houve dados faltantes em nenhuma das trinta questões. Desse número treze eram da universidade pública e os quarenta e oito restantes repartiram-se igualmente entre as duas universidades comunitárias. No processamento de dados se utilizou o modelo fatorial e a análise de correlações.

A análise em fatores comuns e específicos, denominada comumente de análise fatorial, se empregou de modo exploratório. Antes de realizar as análises foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para o conjunto dos somatórios das dez competências e a correlação do item com o total, conforme o procedimento sugerido por Churchill Jr. (1979). A seguir usaram-se o teste de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO) e o de esfericidade de Bartlett (BTS) para confirmar a factibilidade de empregar a análise fatorial. Para a extração dos fatores usou-se o método de componentes principais, que não requer multinormalidade, sendo os fatores extraídos segundo o critério de Kaiser, ou seja, a partir de autovalores maiores do que um quando se emprega a matriz de correlações para gera-los.

Outras restrições empregadas foram que as cargas fatoriais fossem maiores ou iguais do que 0,60 em módulo e a comunalidade maior ou igual que 0,4. A variância extraída pelo fator no caso de unidimensionalidade devia ser maior ou igual que 50%. Com a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição das somatórias dos três valores para cada competência fez-se o teste de Kolmogorov-Smirnov e efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose (HAIR Jr. *et al.*, 2009). 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.

A seguir se geraram os escores fatoriais para os diversos cursos. Para tanto se usaram as dez competências tomadas juntas e também foram consideradas em separado, segundo os conjuntos propostos no modelo de Cooley. Isto é, o de realização, de planejamento e o de poder. Os escores fatoriais foram usados para avaliar o relacionamento das competências com o desempenho do curso, mensurado este pelo conceito preliminar de curso (CPC) que o Ministério de Educação assigna por meio de uma metodologia específica. Esses conceitos estão disponibilizados na *homepage* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

#### 4 RESULTADOS

Os dados sobre competências na amostra obtida, que compreendeu 61 questionários válidos e 30 variáveis, foram transcritos a uma planilha eletrônica para realizar os pré-processamentos. Inicialmente se somaram os valores atribuídos pelos diretores de centro às competências dos coordenadores e criaram-se dez novas variáveis. Tomou-se o valor 12 como um indicador de que a competência estava manifesta no coordenador segundo a apreciação do diretor do Centro.

Assim avaliadas a competência mais presente foi busca de informações (BDI) com 46 ocorrências, seguida por persuasão e rede de contatos (PRC) com 42 e comprometimento (COM) que teve 40 valores iguais ou maiores do que 12. As competências menos frequentes foram busca de oportunidades e iniciativas (BOI) com apenas 29, exigência de qualidade e eficiência (EQE) e estabelecimento de metas (EDM) com 30 ocorrências de valores iguais ou maiores do que 12. Na avaliação dos diretores de centro 12 coordenadores possuem as dez competências manifestas e outros 9 não possuem nenhum valor das somatórias igual ou maior do que 12, o que significa que não manifestam qualquer uma competência na avaliação dos diretores.

A seguir, previamente a efetuar as análises fatoriais se realizaram os procedimentos descritos na seção anterior. Assim, seguindo o sugerido por Churchill Jr. (1979) se avaliou a confiabilidade por meio do alfa de Cronbach e as correlações do item com o total para confirmar a adequação dos dados. O valor do alfa de Cronbach foi 0,9084, bem superior ao valor 0,7 sugerido como mínimo. Por sua vez as correlações do item com o total foram para todas as competências maiores do que 0,5. Em ambos os casos se confirma que os dados são adequados para prosseguir com a análise fatorial. Ratificando essa condição foram realizados os testes KMO e BTS. O valor para o teste de Kaiser, Olkim e Meyer foi 0,814 e o valor-p do teste de Bartlett foi 0,000. Desta maneira se verificou que os dados são factíveis de processar pela análise fatorial.

Embora o método de extração utilizado na análise fatorial não requer multinormalidade se avaliou a normalidade de cada uma das competências, consideradas elas como o somatório dos valores das três questões usadas. Para isso se empregou o teste de Kolmogorov – Smirnov e devido a que houve que rejeitar a presença de normalidade para todas as dez competências se calcularam a assimetria e a curtose. Conforme se exhibe na Tabela 1, todos os valores encontram-se dentro dos intervalos sugeridos por Finney e DiStefano (2006) para serem considerados quase-normais.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das competências.

Competência	Média	Desv. Pad.	Assimetria	Curtose
BOI	10,98	2,419	-0,514	0,099
CRC	11,66	1,999	-0,399	-0,193
EQE	11,10	2,166	-0,263	-0,923
PER	11,72	2,318	-0,637	0,069

<b>COM</b>	12,31	2,248	-0,422	-1,095
<b>BDI</b>	12,39	2,131	-0,718	0,895
<b>EMD</b>	11,10	1,981	-1,179	1,955
<b>PMS</b>	11,69	2,384	-0,509	-0,408
<b>PRC</b>	12,16	2,091	-0,621	-0,156
<b>IAC</b>	11,56	2,592	-1,089	1,211

Fonte: Dados da pesquisa.

Dando sequência se efetuaram as análises fatoriais exploratórias através das quais se fizeram outros ajustamentos. Trabalharam-se as competências segundo os conjuntos do modelo de Cooley (1990, 1991) e considerando as dez competências de maneira simultânea. Ao utilizar os valores mínimos descritos nos procedimentos metodológicos obtiveram-se os fatores como se apresentam na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargas fatoriais, variância explicada e porcentagem da variância extraída pelo fator para as competências tomadas juntas e para os conjuntos de realização, planejamento e poder.

<b>Competência</b>	<b>Fator 1</b>						
<b>CRC</b>	-0,8600	<b>BOI</b>	-0,6898	<b>BDI</b>	-0,6747	<b>PRC</b>	0,8534
<b>EQE</b>	-0,8075	<b>CRC</b>	-0,8811	<b>EMD</b>	-0,8428	<b>IAC</b>	0,8534
<b>COM</b>	-0,7819	<b>EQE</b>	-0,8609	<b>PMS</b>	-0,8666	<b>Var. Expl.</b>	1,4564
<b>BDI</b>	-0,6486	<b>COM</b>	-0,8648	<b>Var. Expl.</b>	1,9165	<b>% da Var.</b>	0,7282
<b>EMD</b>	-0,7682	<b>Var. Expl.</b>	2,7412	<b>% da Var.</b>	0,6388		
<b>PMS</b>	-0,8209	<b>% da Var.</b>	0,6853				
<b>PRC</b>	-0,7651						
<b>IAC</b>	-0,6122						
<b>Var. Expl.</b>	4,6481						
<b>% da Var.</b>	58,10						

Fonte: Dados da pesquisa.

Com cada um dos fatores que foram extraídos na análise multivariada se geraram os escores fatoriais para os diversos cursos. Com eles foram efetuadas as análises de correlação com os valores do conceito preliminar de curso (CPC) tomados da *homepage* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Ao analisar o relacionamento dos escores fatoriais derivado do processamento conjunto das competências, excluídas busca de oportunidades e iniciativas (BOI) e persistência (PER), com o conceito preliminar de curso (CPC) se verificou que existe correlação entre essas variáveis. Na Tabela 3 mostra-se a as correlações entre as competências e o CPC.

Tabela 3 – Correlações entre o conceito preliminar de curso (CPC) e os escores fatoriais das competências tomadas de maneira completa (a) e para os conjuntos: realização (b); planejamento (c); e, poder (d).

<b>a</b>		Completa	CPC
Completa	1	0,2563	1
		p=0,046	
CPC	1	0,2563	1
		p=0,046	

<b>b</b>		Realização	CPC
Realização	1	0,1593	1
		p=0,220	
CPC	1	0,1593	1
		p=0,220	

<b>c</b>		Planejamento	CPC
Planejamento	1	0,2571	1
		p=0,046	
CPC	1	0,2571	1
		p=0,046	

<b>d</b>		Poder	CPC
Poder	1	0,2963	1
		p=0,020	
CPC	1	0,2963	1
		p=0,020	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se expõe na Tabela 3a entre elas existe associação positiva e possui significância estatística ( $p < 0,05$ ). Para o conjunto realização o cálculo do coeficiente de correlação linear não apresenta significância, como se exibe na Tabela 3b, onde se constata que o valor - p é maior que 0,05. Já para o conjunto planejamento, os escores se correlacionam de novo com significância com o CPC (Tabela 3c), ao igual que para os escores fatoriais do conjunto poder (Tabela 3d).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o relacionamento entre as competências empreendedoras que os diretores de centro percebem nos coordenadores dos cursos que se encontram sob sua responsabilidade administrativa e o desempenho dos cursos que esses professores coordenam. Para tanto se obteve selecionou uma amostra representativa de 61 cursos pertencentes a três universidades do estado de Santa Catarina, sendo uma pública e gratuita e duas comunitárias e de ensino pago. Assim, a indagação principal do estudo foi avaliar se as competências percebidas tem associação com o desempenho dos diversos cursos, conforme a métrica usada pelo Ministério da Educação por meio do indicador chamado conceito preliminar de curso.

Antes de buscar a resposta a esta indagação analisou-se o comportamento na amostra das dez competências empreendedoras do modelo de Cooley (1990, 1991), escolhido para desenvolver o trabalho. Desse modo se processaram os dados considerando os somatórios das três questões que mensuravam a cada uma delas. Os resultados indicaram que os três conjuntos em que se dividem, segundo o modelo, não se confirmam como dimensões do constructo quando realizada uma análise fatorial. A solução obtida foi unidimensional após a exclusão das competências busca de oportunidade e iniciativas e persistência.

Independente daquela condição, igualmente se efetuou a análise individual para cada um dos conjuntos da proposta de Cooley, isto é, de realização, de planejamento e de poder. Verificou-se nessas análises que o conjunto planejamento é o que exibe um comportamento errático segundo a percepção dos diretores de centro, com a competência que se refere à persistência se diferenciando das outras quatro.

Depois de ter reconhecido tais condições foi possível avaliar as associações que motivaram o presente estudo. Conseqüentemente, o tratamento dos dados dividiu-se em dois momentos diferentes: um no qual se trabalhou o constructo de modo geral e outro onde se considerou cada conjunto do modelo de Cooley de modo independente.

Como resposta ao questionamento inicial pode-se concluir que as competências

empreendedoras que os coordenadores possuem, segundo a percepção dos diretores de centro, se relacionam positiva e significativamente com os desempenhos dos cursos que esses professores coordenam. Contudo, ao separar as competências segundo os conjuntos em que elas foram divididas segundo o modelo empregado se observa que é o de realização o que não se vincula significativamente ao desempenho. Isto coaduna com o fato de que todas as competências percebidas pelos diretores comportam-se de maneira unidimensional ao excluir duas delas pertencentes ao conjunto realização.

Estes achados podem contribuir na melhoria da gestão acadêmica seja desde o ponto de vista teórico quanto prático. No primeiro aspecto, ao trazer ao debate a importância do empreendedorismo não apenas para a formação dos estudantes senão também como uma ação necessária para os dirigentes considerar. Desde o ponto de vista prático, cabe aos diretores de centro monitorar o desempenho dos cursos levando em conta a capacitação empreendedora que ele percebe nos coordenadores. Conforme os resultados aqui expostos a ênfase pode ser dada ao conjunto de realização, pois o de planejamento e do poder se associam claramente ao desempenho.

Algumas limitações podem ser mencionadas, como não ter considerado nas análises a autoavaliação que os coordenadores poderiam fazer de suas competências empreendedoras ou o tempo em que os gestores ocupam seus cargos, tanto os diretores quanto os coordenadores. Sugere-se, então, que em estudos futuros sejam incluídos outros aspectos que podem melhorar a compreensão dos resultados que sejam alcançados. Neste sentido, um tema de interesse acadêmico e prático maior é analisar a orientação empreendedora que o curso, o centro ou a própria universidade possa manifestar.

## REFERENCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. *In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.* Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARRAZOLA, M.; HEVIA, J. Three measures of returns to education: an illustration for the case of Spain. **Economics of Education Review**, n. 27, p. 266-275, 2008.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-74, 1979.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance.** Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

COOLEY, L. **Seminário para fundadores de empresa.** Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, MEC, UNESCO, 1998.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2008.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3, p. 337-360, 2004.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies.** Quorumbooks, USA, 2002.

- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 160, p. 261-292, 2006.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência : um ensaio sobre complementariedade e convergência dos construtos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 10, n. 3, p. 509-538, 2012.
- 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: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.
- GOODES, M. R.; COMPANY, W. **Transformando a cultura de uma empresa global: em empregado de cada vez**. In: DAUPHINHAI, G. Willian; PRICE, C. Abrindo o jogo. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1999.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JENNINGS, D. F.; YOUNG, D. M. An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 6-20, 1990.
- LE BOTERF, G. Construire la compétence collective de l'entreprise. **Gestión**, Paris, v. 22, n. 3, p. 82-85, 1997.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed., Porto Alegre: ArtMed, 2003.
- LENZI, F. C. *et al.* **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: Ibpe, 2011.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, 2008.
- LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E. The essence of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. 1975.
- 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.
- McCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of sócio-economic development**. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.
- MINGUZZI, A. PASSARO, R.. The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. **Journal of Business Venturing**, v.16, p. 181-207, 2000.
- 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.
- MUNC, L.; SOUZA, R. B. de. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, v. 19, p. 371-389, 2012.

- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- PAIVA Jr. F. G. O. *et al.* A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 2006.
- PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York, NY: Harper & Row, 1985.
- PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n.4, p.609-620. 1981.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-90, 1990.
- PRYOR A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrepeneurs. **Business Quartely**, London, 1993.
- ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZANI, A. M. B; SOUZA, V. A B. (Orgs). **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1949 (1 ed. 1911 em alemão).
- SHABANA, M. A. Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach. **Advances in Management, Kolhapur** , v. 3. p. 32-37, 2010.
- SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.
- WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” - a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 193-211, 2001.
- ZILBER; S. N.; BRANCALIÃO, H. F. Da identificação de oportunidades a ação intraempreendedora: estudo de caso no setor sucroalcooleiro brasileiro. In: **Anais... XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.