

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO E TURISMO

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS,
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMENTO
INTRAEMPREENDEDOR E DESEMPENHO EM UNIVERSIDADES**

TESE

BIGUAÇU, SC

2013

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS,
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMENTO
INTRAEMPREENDEDOR E DESEMPENHO EM UNIVERSIDADES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, da Universidade do Vale do Itajaí – Univali, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração e Turismo.

Orientador: Prof. Miguel Angel Verdinelli, Dr.

BIGUAÇU, SC

2013

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

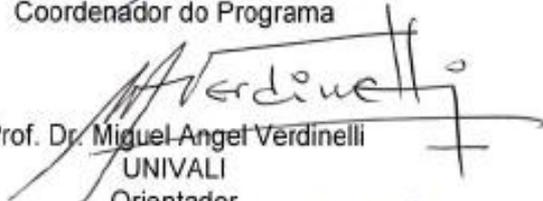
"Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades".

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Administração e Turismo e aprovada pelo Curso de Doutorado em Administração e Turismo, da Universidade do Vale do Itajaí, em Biguaçu- SC.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

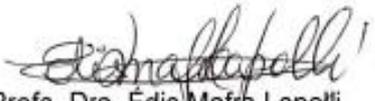
Biguaçu, 11 de julho de 2013.

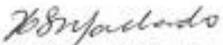

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa


Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli
UNIVALI
Orientador


Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
UNIVALI


Prof. Dr. Fernando César Lenzi
UNIVALI


Profa. Dra. Edis Maíra Lapolli
UFSC/SC


Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
UEM/PR

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos: Carlos Henrique e João Vítor

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força espiritual recebida.

À Lua, pelos seus momentos de inspiração.

Ao meu esposo José Carlos, pelo seu incentivo, apoio, carinho e compreensão.

Aos meus filhos que sem entenderem muito minha ausência: João Vitor (3 anos) sempre perguntava “*Mamãe, você vai “tabaia” de novo?*” E o Carlos Henrique (8 anos) “*Mãe, quantas páginas falta para acabar?*” Espero que esta tese sirva de exemplo que devemos nos dedicar com força, sabedoria e bondade na busca dos nossos ideais.

Aos meus pais (mãe *in memoriam*) e demais familiares que em todos os momentos sempre me deram força para seguir em frente.

Ao meu amigo de caminhada Jeferson Lana, pelo seu companheirismo e apoio incondicional. Muito obrigada por me dar força na superação das angústias e dificuldades e também pelas conquistas que juntos obtivemos. Você é realmente um verdadeiro amigo que tem “os pés no chão, olhos no horizonte e a mente no infinito”...

Ao meu professor orientador Miguel Angel Verdinelli. Sua competência, dedicação e apoio foram fundamentais para a elaboração desta tese. Muito obrigada pelas oportunidades, pelos exemplos de professor, profissional e amigo.

Às professoras do Colégio de Aplicação da Univali: Alzira Josiane Pereira, Silvani Lima e Adriana Flores pelo zelo e carinho que tiveram com meus filhos e pela compreensão dos momentos em que não pude estar presente. Estendido também a D. Marlene e a Cirlei pela ajuda constante.

Às colegas e amigas Nicoli Belo, Fabiane Zucco, Luciane da Veiga, Fernanda Schmidt e Isaura Longo pelo auxílio, apoio e por ouvirem “meus resmungos e lamentações” (inevitáveis na elaboração de uma tese).

Aos coordenadores de cursos de graduação pelas respostas dos questionários.

Ao FUMDES - Programa de Bolsas do Fundo de Apoio a Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina pela concessão de uma bolsa de estudos.

Aos professores da banca examinadora pelas suas contribuições.

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão desta.

Muito obrigada.....

EPÍGRAFE

*“Não deixe que a pressão do momento seja soberana em suas decisões.
Lembre-se sempre: Eu sou eu mais as circunstâncias.
Não deixe que as circunstâncias afetem a sua essência”.*

Jeferson Lana

RESUMO

LIZOTE, Suzete Antonieta. **Relação entre Competências Empreendedoras, Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades.** 2013. 162p. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.

A evolução e disseminação da cultura empreendedora e as mudanças no contexto empresarial e social tem modificado o papel que o indivíduo desempenha na organização. As competências como exigidas antes não são mais suficientes. Hoje é de interesse que os funcionários apresentem conduta intraempreendedora, isto é, que sejam inovadores, comprometidos, criativos e ousados. Em vista disto, o objetivo geral desta tese foi analisar o relacionamento entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor entre si e com o desempenho dos cursos em instituições de ensino superior. Para tanto, empregou-se a modelagem de equações estruturais como método analítico. Ou seja, o estudo teve abordagem quantitativa, realizando-se uma *survey* com questionário de autopreenchimento, com os gestores de níveis intermediários de cinco universidades integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). A mensuração das competências foi feita com base no modelo de Cooley (1990, 1991), do comprometimento segundo Meyer e Allen (1991) e a conduta intraempreendedora seguindo a proposta de Moriano *et al.* (2009) acrescida da dimensão proatividade. Os valores de desempenho, quantificados pelo Conceito Preliminar de Curso (CPC), se levantaram junto ao Instituto Nacional de Estudos Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Os resultados mostraram que o comportamento intraempreendedor se relaciona positiva e significativamente com o desempenho. A dimensão da competência visão empreendedora e o comprometimento afetivo não se associaram diretamente com relevância a ele, devido à ação mediadora do comportamento. Quando este constructo é desagregado em suas dimensões, somente a assunção de risco exhibe vínculo significativo com o CPC. Os achados desta pesquisa oferecem subsídios para a gestão universitária, uma vez que são os gestores de nível intermediário, os coordenadores de curso de graduação, o elo que vincula as diretrizes institucionais com a execução.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo, comprometimento organizacional, competências empreendedoras, desempenho.

ABSTRACT

LIZOTE, Suzete Antonieta. **Relação entre Competências Empreendedoras Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades** (Relationship between Entrepreneurial Competence, Organizational Engagement, Intraentrepreneurial Behavior, and Performance in Universities). 2013. 162p. Thesis (Doctoral degree in Business management and Tourism) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.

The evolution and dissemination of the entrepreneurial culture, and changes in the business and social contexts, have altered the role of individuals within organizations. The competencies that were required in the past are no longer sufficient. Today, employees are required to display intraentrepreneurial behavior, i.e., they must be innovative, engaged, creative and bold. Based on this scenario, the overall aim of this thesis is to analyze the relationship between entrepreneurial competencies, organizational engagement and intraentrepreneurial behavior, and between these and the performance of business programs in higher education institutions. For this purpose, modeling of structural equations was used as an analytical method. Thus, the study used a quantitative approach, through a survey with a self-administered questionnaire that was sent to middle managers of five universities belonging to the Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Santa Catarina Association of Educational Foundations) - ACAFE. Competencies were measured based on the Cooley model (1990, 1991); engagement was measured according to Meyer and Allen (1991); and intra-entrepreneurial conduct was determined following the proposal of Moriano *et al.* (2009), with the inclusion of the dimension proactiveness. The values for performance were quantified using the Conceito Preliminar de Curso (Course preliminary concept) – CPC, of the Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Anísio Teixeira National Institute of Educational Studies and Research) - INEP. The results showed that intraentrepreneurial behavior has a positive and significant relationship with performance. The dimension of the competence entrepreneurial vision, and affective engagement did not show a significant relationship with performance, due to the mediating action of the behavior. When this construct is broken down into its various dimensions, only risk-taking behavior shows a significant relationship with CPC. The findings of this study provide support for university management, since middle managers - coordinators of undergraduate programs - act as a link in the implementation of the institutional guidelines.

Keywords: corporate entrepreneurship, organizational engagement, entrepreneurial competencies, performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	42
Figura 02 - Fluxo das dimensões das competências organizacionais.....	43
Figura 03 - Modelo de comprometimento tridimensional de Meyer e Allen (1991)	63
Figura 04 - Visão compartilhada	69
Figura 05 - Modelo interativo de empreendedorismo corporativo.....	69
Figura 06 - Modelagem estrutural	88
Figura 07 - Análise fatorial confirmatória do constructo competências empreendedoras.....	108
Figura 08 - Análise fatorial confirmatória do constructo comprometimento organizacional.	109
Figura 09 - Análise fatorial confirmatória do constructo comprometimento organizacional após exclusão da dimensão instrumental.....	110
Figura 10 - Análise fatorial confirmatória constructo comportamento intraempreendedor...	111
Figura 11 - Modelo de mensuração geral.....	113
Figura 12 - Modelo estrutural.....	114
Figura 13 - Modelo estrutural alternativo sem segunda ordem.....	116
Figura 14 - Modelo estrutural com as novas hipóteses.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Principais características das organizações intraempreendedoras	34
Quadro 02 - Dimensões organizacionais da competência	43
Quadro 03 - Modelo de competências de Spencer e Spencer.....	46
Quadro 04 - Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. 56	
Quadro 05 - Dimensões do comprometimento organizacional.....	62
Quadro 06 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo	64
Quadro 07 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento normativo	65
Quadro 08 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental	65
Quadro 09 - Características dos empreendedores	67
Quadro 10 - Modelo de gestão de empresas empreendedoras.....	68
Quadro 11 - Itens do construto competência empreendedora	77
Quadro 12 - Itens do construto comprometimento organizacional	79
Quadro 13 - Itens do construto comportamento intraempreendedor	80
Quadro 14 - Componentes e elementos que compõem o CPC.....	81
Quadro 15 - Medidas de ajuste absoluto	86
Quadro 16 - Medidas de ajuste incremental	86
Quadro 17 - Medidas de ajuste parcimonioso	87
Quadro 18 - Protocolo da pesquisa.....	89
Quadro 19 - Amostra da pesquisa.....	95
Quadro 20 - Resumo dos testes das hipóteses.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Matriculados e concluintes IES do Sistema ACAFE	76
Tabela 02 - Distribuição dos conceitos CPC	81
Tabela 03 - Análise descritiva dos indicadores das competências empreendedoras	95
Tabela 04 - Análise descritiva dos indicadores das competências empreendedoras	96
Tabela 05 - Análise descritiva dos indicadores do comprometimento organizacional	97
Tabela 06 - Análise descritiva dos indicadores do comprometimento intraempreendedor.....	97
Tabela 07 - Cargas fatoriais das competências empreendedoras após rotação varimax	99
Tabela 08 - Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores das competências empreendedoras	100
Tabela 09 - Teste adequação da escala das dimensões das competências empreendedoras .	101
Tabela 10 - Variância explicada na AFE das competências empreendedoras	101
Tabela 11 - Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores do comprometimento organizacional.....	102
Tabela 12 - Teste de adequação da escala do comprometimento organizacional	103
Tabela 13 - Variância explicada na AFE do comprometimento organizacional.....	104
Tabela 14 - Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores do comportamento intraempreendedor	105
Tabela 15 - Teste de adequação da escala do comportamento intraempreendedor.....	106
Tabela 16 - Variância explicada na AFE do comportamento intraempreendedor	107
Tabela 17 - Índices de ajuste para as competências empreendedoras	108
Tabela 18 - Índices de ajuste para o comprometimento organizacional.....	109
Tabela 19 - Índices de ajuste para o comprometimento organizacional após exclusão da dimensão instrumental.....	110
Tabela 20 - Índices de ajuste para o comportamento intraempreendedor	111
Tabela 21 - Índices de ajuste para o modelo de mensuração geral.....	113
Tabela 22 - Índices de ajuste para o modelo estrutural	115
Tabela 23 - Índices de ajuste para o modelo alternativo	117

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAPE	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	<i>Analysis of Moment Structure</i>
BDI	Busca de Informação
CECIESA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
COM	Comprometimento
CPC	Conceito Preliminar de Cursos
EDM	Estabelecimento de Metas
EGEPE	Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
EMPRETEC	Programa para Empresários e Futuros Empreendedores
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENANPAD	Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
FURB	Universidade Regional de Blumenau
IAC	Independência e Autoconfiança
IBIE	Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo
IDD	Indicador de Diferença de Desempenho
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEC	Ministério da Educação
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MSA	Medida de Adequação da Amostra
OCQ	<i>Organization Commitment Questionnaire</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PER	Persistência
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PNDU	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRC	Persuasão e Rede de Contatos
SEBRAE	Serviço de Apoio a Pequena Empresa

SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UDESC	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificativa do estudo	20
1.3.1 Relevância	20
1.3.2 Ineditismo	22
1.3.3 Contribuições.....	23
1.4 Estrutura do trabalho	24
2 MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Empreendedorismo	25
2.1.1 Universidade empreendedora	29
2.1.2 Empreendedorismo corporativo	33
2.2 Competências	38
2.2.1 Contextualização	38
2.2.2 Competências individuais e organizacionais.....	41
2.2.3 Competências empreendedoras	44
2.3 Comprometimento organizacional	52
2.3.1 Contextualização	52
2.3.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	55
2.3.3 Modelos de comprometimento organizacional.....	61
2.4 Comportamento intraempreendedor	66
2.4.1 Contextualização	66
2.4.2 Componentes do comportamento intraempreendedor	70
3 MATERIAL E MÉTODOS	74
3.1 Classificação da pesquisa	74
3.2 População e amostra	75
3.3 Variáveis e medidas.....	77
3.4 Coleta de dados.....	82
3.5 Tratamento e análise de dados.....	83
3.5.1. Análise fatorial exploratória	83

3.5.2	Análise fatorial confirmatória.....	85
3.5.3	Modelagem de equações estruturais	87
3.6	Protocolo da pesquisa	88
4	RESULTADOS	92
4.1	Análise descritiva dos dados.....	92
4.1.1	Análise dos dados faltantes e <i>outliers</i>	92
4.1.2	Descrição da amostra.....	93
4.1.2.1	Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).....	93
4.1.2.2	Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).....	93
4.1.2.3	Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).....	93
4.1.2.4	Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).....	94
4.1.2.5	Universidade Regional de Blumenau (FURB)	94
4.1.3	Análise descritiva das variáveis.....	95
4.1.4	Verificação da linearidade e homocedasticidade.....	98
4.2	Análise fatorial exploratória	99
4.2.1	Análise da unidimensionalidade e confiabilidade dos constructos	99
4.2.1.1	Competências empreendedoras	99
4.2.1.2	Comprometimento organizacional	102
4.2.1.3	Comportamento intraempreendedor	104
4.3	Análise fatorial confirmatória.....	107
4.3.1	Validação do constructo competências empreendedoras	108
4.3.2	Validação do constructo comprometimento organizacional	108
4.3.3	Validação do constructo comportamento intraempreendedor	111
4.4	Modelo geral de mensuração	112
4.5	Modelo estrutural.....	114
4.6	Modelo estrutural alternativo sem segunda ordem.....	115
5	DISCUSSÃO	118
5.1	Tratamento dos constructos	118
5.1.1	Competências empreendedoras	118
5.1.2	Comprometimento organizacional	119
5.1.3	Comportamento intraempreendedor	121
5.2	Modelos e hipóteses	122
5.2.1	Modelo inicial.....	122
5.2.2	Modelo estrutural.....	123

5.2.3 Modelo alternativo sem segunda ordem.....	123
5.2.4 Adequação das hipóteses	124
5.2.5 Teste das hipóteses	126
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
7 REFERÊNCIAS	140

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório aborda a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, assim como expõe a justificativa do estudo, detalhando a sua relevância, originalidade e contribuição. Na sequência apresentam-se os objetivos bem como a estrutura desta tese.

1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Os elevados níveis de competitividade e de exigências nas demandas com que as empresas se deparam 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.

Como efeito das mudanças no ambiente dos negócios surgem problemas complexos, em que o fator humano é tido como agente principal para solucioná-los. As organizações precisam contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e perseguir oportunidades. Deste modo, podem desenvolver suas competências empreendedoras, fomentando assim o comportamento intraempreendedor, de forma a contribuir para o desempenho desejado.

As empresas que conseguem resultados são aquelas que possuem indivíduos desenvolvendo projetos, idealizando processos e inovações. Estas pessoas devem estar alinhadas com características empreendedoras e munidas de ferramentas para proporcionarem resultados (DORNELAS, 2003). Assim, os empreendedores corporativos, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas competências podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm realização pessoal.

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas. Ou seja, 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 estas instituições, onde o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas.

As IES, hoje se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais altamente capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento. Estas

instituições são instrumentos de renovação e mudança e, historicamente, contribuem para o avanço da cultura, ciência, tecnologia e inovação técnica e social. Constitui 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.

A ênfase no empreendedorismo dentro do mundo dos negócios tem conduzido às empresas a desenvolver internamente estas atividades. O empreendedor corporativo, ou seja, o indivíduo que age dentro do ambiente organizacional com características empreendedoras, é o colaborador que se destaca por suas competências e seu comportamento sendo parte integrante da empresa.

Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa, pois estão dotados de qualidades diferenciadas, que realçam seu perfil de inovador (HASHIMOTO, 2006). Assim, para serem intraempreendedoras, as pessoas devem ter um alto nível de compromisso com a organização e com o que fazem e serem capazes de sustentar a continuidade da ação que iniciam a partir de uma visão sistêmica da empresa.

Entende-se, desta forma, que para prosperar ou até para sobreviver no contexto de grandes mudanças no ambiente dos negócios as entidades devam adotar uma gestão empreendedora, promovendo liberdade de ação, propiciando tempo disponível e estabelecendo recompensas aos colaboradores com o apoio da direção. Neste sentido, as organizações proativas já caminham nessa direção, com a descentralização sendo incorporada ao planejamento estratégico, visando a diminuição do custo operacional e a elevação da qualidade dos produtos/serviços ofertados.

Assim como o fenômeno empreendedor, as interpretações sobre competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais 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 (FLEURY e FLEURY, 2004).

As empresas ao estarem abertas a novos projetos e a promover ambientes criativos passam a considerar os problemas como aprendizado e não perdas. Isto se manifesta com maior assiduidade nas organizações que são inovadoras, onde o talento criativo de líderes e

colaboradores, para desenvolverem produtos e serviços, põem em evidência as competências dos intraempreendedores.

Na sociedade do conhecimento o indivíduo tem que estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, ato este que exige tanto o saber fazer, como o saber ser. Estes imperativos são essenciais para a sobrevivência, contextualizada no aprender a aprender e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional através de mecanismos recursivos de formação de competências.

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. Elas se vinculam, dentre outros, ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, à capacidade de gestão, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da empresa.

Pode-se observar que a gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma organização, pois adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores e suas aspirações pessoais permitem elevar a motivação e o comprometimento e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais definidas.

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo reconhecido como um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso da organização (REGO; SOUTO, 2004). Entretanto, pouco se sabe para as instituições de ensino superior do seu relacionamento com as competências empreendedoras e com o comportamento intraempreendedor. Em especial quando este último se conceitualiza pelos três principais componentes: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Assim, mediante a problematização evidenciada, apresenta-se a questão que norteou o estudo: *Quais as relações entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor entre si e com o desempenho em Instituições de Ensino Superior?*

1.2 Objetivos

Em uma pesquisa científica, segundo Creswell (2007), o objetivo busca definir os propósitos, a intenção e a ideia principal, que baseada em uma necessidade, visa o seu

refinamento, devendo ser especificada em questões mais detalhadas. Desta forma, com base na pergunta de pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o relacionamento entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor, entre si, e com o desempenho dos cursos em Instituições de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos específicos

a) mensurar as competências empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação nos conjuntos de ações referentes à realização, ao planejamento e ao poder;

b) medir o comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação mediante os componentes afetivo, instrumental e normativo;

c) aferir o comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação quanto às dimensões da inovação, do assumir riscos e da proatividade;

d) relacionar os constructos entre si e com o desempenho dos cursos, avaliado por um indicador do Ministério da Educação, nas Instituições de Ensino Superior.

1.3 Justificativa do estudo

A abordagem da justificativa está delineada sob três aspectos essenciais para o desenvolvimento desta tese: relevância; ineditismo e contribuições.

1.3.1 Relevância

A rápida evolução e disseminação da cultura empreendedora e as mudanças no contexto empresarial e social, tem modificado substancialmente o papel que o indivíduo desempenha nas organizações. Inclusive os gestores corporativos, os líderes e os acadêmicos

estão em busca de métodos inovadores para incentivar pessoas e equipes a serem mais criativos e, assim, tornar as organizações mais competitivas (KENNEY; MUJTABA, 2007).

As competências antigamente exigidas não são mais suficientes na atualidade. Tornou-se necessário que o colaborador apresente atitudes empreendedoras, isto é, que seja inovador, criativo, persuasivo e ousado. Assim, conforme ressaltado por Chieh e Andreassi (2007), o desafio para as organizações é cultivar o espírito empreendedor de seus funcionários de modo concomitante com sua evolução. Por outro lado, segundo Hashimoto (2006), as empresas buscam excelência motivadas pela competitividade que o mercado proporciona e valorizam cada vez mais o aspecto intelectual de seus empregados, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor. Procuram desta maneira, formar quadros de intraempreendedores.

O termo intraempreendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo, na década de 1980, a partir dos estudos de Gifford Pinchot. Este autor argumenta que o custo de se perder talentos empreendedores costuma ser maior do que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de uma área específica (PINCHOT, 1985, 1989). Segundo Seiffert (2005) também se pode chamar empreendedorismo corporativo e se caracteriza pelo conjunto de ações organizacionais de renovação estratégica, criação, inovação e geração de novos negócios.

Para Hisrich e Peters (2004), o espaço ou ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização, estimulando, assim, novas ideias. Para tanto, a empresa deverá incentivar o trabalho em equipe, proporcionar os recursos e se manter comprometida com a cultura intraempreendedora.

O reconhecimento de empreendedores corporativos em universidades é recente e denota um caminho a se galgar nos estudos do empreendedorismo. Para Andrade (2006), 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.

Quando se pretende compreender as necessidades que as organizações têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características presentes nos seus colaboradores. Segundo Moriano *et al.* (2009), o reconhecimento de oportunidades, assumir riscos e ter ideias inovadoras, são

características do comportamento intraempreendedor, as que estão sendo cobradas cada dia com mais intensidade no ambiente organizacional.

Os estudos sobre comprometimento organizacional em ambientes onde ocorrem reestruturações com frequência, como acontece nas universidades, são importantes, pois de acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002) o comprometimento do colaborador é um elemento fundamental neste contexto. Para Meyer *et al.* (2010) alcançar e atingir metas, passa pelo grau de comprometimento organizacional dos membros de uma organização.

Observa-se que existem muitos estudos sobre orientação empreendedora nas empresas, porém neles não é trabalhado o comportamento empreendedor dos funcionários, mas a organização como um todo. Na proposta desta pesquisa os constructos comprometimento, competências e comportamento intraempreendedor, avaliados individualmente e considerados em conjunto no seu relacionamento entre si e com os resultados da instituição, adquire relevância tanto para melhorar o entendimento do empreendedorismo corporativo nas universidades quanto para as práticas gerenciais. A modelagem busca superar as dificuldades na compreensão da complexidade das relações sem por isto incorrer numa solução simplista. Assim, a abordagem configuracional adotada, com o teste simultâneo dos relacionamentos, pretende superar as análises bivariadas comumente adotadas.

1.3.2 Ineditismo

Feita uma ampla revisão da bibliografia internacional e nacional sobre o tema desta tese observou-se que nos artigos disponíveis trabalhavam-se a relação de um ou dois constructos com o desempenho, não tratando de maneira conjunta os três aqui considerados.

No âmbito das instituições universitárias os temas de empreendedorismo voltam-se para a formação de alunos com essa característica ou para a capacidade de se constituir uma empresa nova, baseada em conhecimento gerado no seu seio, com participação de professores ou pesquisadores de seu quadro de funcionários, as chamadas *spin-offs*. Já sobre intraempreendedorismo em instituições de ensino superior existem duas pesquisas recentes realizadas no Brasil por Willerding (2011) e Schmitz (2012).

O ineditismo do trabalho, entretanto, associa-se à identificação e compreensão de como as relações entre os constructos considerados (comprometimento organizacional, competências empreendedoras e comportamento intraempreendedor) afetam o desempenho das universidades, o qual não tem sido ainda motivo de estudo. Para seu desenvolvimento

foram selecionadas como objeto de pesquisa as cinco maiores universidades pertencentes à Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE).

1.3.3 Contribuições

A pesquisa científica, por ser definida como um conjunto de atividades planejadas e orientadas para construção de um conhecimento específico e desenvolvimento da ciência, estuda, analisa e propõe definições que alteram a organização social e trazem ganhos à sociedade por meio de propostas e soluções. Sua execução pressupõe o suporte do conhecimento acumulado previamente sobre o tema a investigar, o que se obtém de uma vasta revisão da literatura que permita definir o marco teórico a utilizar.

Definida a fundamentação teórica deste estudo sobre o relacionamento do desempenho das universidades com as dimensões do comportamento intraempreendedor, as competências empreendedoras e o comprometimento com a instituição, nos seus componentes afetivo, normativo e instrumental, foram possíveis estabelecer as hipóteses de pesquisa da tese. Nela buscou-se analisar as relações de um modo próximo à complexidade em que as universidades atuam, conformando um estudo configuracional com instituições de regime público e privado, o que põe manifesto sua relevância e subsídio para o entendimento das relações que aconteçam entre os constructos considerados. Sob esta perspectiva é possível distinguir dois tipos de contribuições: uma teórica e outra empírica.

Quanto à acadêmica os resultados possibilitam consolidar a plataforma teórica devidamente sistematizada da relação existente entre intraempreendedorismo com o desempenho, sob influência das competências e o comprometimento dos colaboradores de nível hierárquico intermediário. Por sua vez, no aspecto empírico, a contribuição vincula o que a pesquisa científica pode oferecer à gestão das instituições universitárias através da interpretação da realidade compreendida no recorte do estudo, ao não considerar todos os funcionários.

Isso significa, na primeira perspectiva, que os achados desta pesquisa visam dar suporte à compreensão do arcabouço teórico existente. Na segunda, avalia-se que esta tese tem um aporte prático para o melhoramento da gestão universitária, com a finalidade de aumentar ou manter os indicadores de desempenho. Em consequência, pretende-se que o trabalho seja um subsídio para as instituições que desejarem rever, analisar ou reestruturar suas capacidades de gestão de recursos humanos.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho, para atender aos objetivos propostos, está estruturado em seis capítulos. O primeiro aborda a introdução, que apresenta a contextualização do problema de pesquisa, objetivos e a justificativa do estudo. O capítulo seguinte apresenta o marco teórico, o qual inicia com uma revisão sobre empreendedorismo, universidades empreendedoras e empreendedorismo corporativo. Também foram enfatizados os constructos competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor, com suas respectivas variáveis observadas. A partir delas é possível avaliar a relação das variáveis latentes com o desempenho nas universidades estudadas. Para cada um destes constructos se formularam as correspondentes hipóteses.

Na sequência, se trata da descrição dos procedimentos metodológicos que foram utilizados, bem como a definição do objeto de estudo. Apresenta-se a justificativa sobre a abordagem quantitativa, assim como as técnicas de análise multivariada de dados, juntamente com o protocolo da pesquisa, no qual estão sistematizadas as bases conceituais, as variáveis e os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo mostra os resultados do estudo, seguido do quinto que traz as discussões. O último apresenta as conclusões e, finalmente, se listam as referências utilizadas ao longo da pesquisa.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda, inicialmente, os temas empreendedorismo, gestão universitária e empreendedorismo corporativo. Na sequência, busca contextualizar as competências empreendedoras, o comprometimento organizacional e o comportamento intraempreendedor. Objetiva-se, com base na revisão da literatura sobre os temas, a delimitação dos conceitos abordados e a elaboração de um referencial teórico que oriente a pesquisa empírica e as respectivas análises das informações obtidas.

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo provém do francês *entrepreneur*. No século XII era usado para designar aquele que incitava brigas, e também para denominar pessoas envolvidas em operações militares. Cantillon em 1730, o utilizou para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem-estar econômico (SCIASCIA; VITA, 2009). Fillion (1999) argumenta que, de acordo com a visão de Cantillon, os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades com a perspectiva de lucro, assumindo os riscos inerentes.

Desde o século XVIII se relaciona empreendedorismo com inovação e, posteriormente, diversos economistas vem associando de modo mais enfático esses construtos, procurando evidenciar a influência deste fenômeno no desenvolvimento econômico, como salientam Paiva Jr. e Cordeiro (2002).

Apesar do conceito de empreendedorismo ter se difundido e intensificado no Brasil a partir da década de 1990, o primeiro encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) foi realizado em 2000. Atualmente a área encontra-se em expansão (NASSIF *et al.*, 2010).

Schumpeter (1934) já considerava que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, e sempre tem a ver com criar uma nova forma do uso de recursos, sendo eles deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Isto é, para o autor a base do empreendedorismo encontrasse na inovação. Por outro lado, em ambientes de maior estabilidade a visão de Kirzner (1997) seria mais apropriada, onde a ênfase está na proatividade e na agressividade (SUNDQVIST *et al.*, 2012). Gerber (1998) descreveu ao

empreendedorismo como um processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para gerar valores através da inovação. Assim, pode-se inferir que o empreendedorismo se apoia na inovação em um produto ou serviço ou bem na proatividade na busca de novas oportunidades de mercado, com seu foco direcionado para os resultados de forma positiva à organização.

Por sua vez, Gerber (1998) o descreveu como um processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para gerar valores através da inovação. Esta afirmativa possibilita inferir que o empreendedorismo busca a inovação em um determinado produto ou serviço tendo como finalidade a aquisição de novas oportunidades de mercado, com seu foco direcionado para os resultados de forma positiva à organização.

Nas colocações de Dornelas (2003) empreendedorismo é representado por um processo em que as pessoas são diferenciadas, possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, elas querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Desta forma, segundo Bueno (2005), fazer da ideia uma oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal são alguns componentes que movem a conduta de empreender. Empreendedorismo, então, pode ser um ato de ousadia ou determinação, diante das exigências que as pessoas e as organizações estão enfrentando na atualidade.

Fialho *et al.* (2007) consideram que o empreendedorismo, enquanto sistema de organização e desenvolvimento social é um dos instrumentos que pode reverter a condição de subdesenvolvimento das nações para um patamar mais estabilizado e competitivo, superando o estado de alienação dos trabalhadores que busquem ser empreendedores. Na concepção de Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedorismo, seja na abordagem econômica, psicológica ou social, pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.

Diante destas colocações, constata-se que o fenômeno empreendedorismo traz como agente o empreendedor, que é alguém capaz de desenvolver uma visão sobre negócios, persuadir pessoas e identificar uma oportunidade de mercado onde os outros nada ou pouco enxergam. Além disso, eles têm energia, esperança e paixão pelo que fazem (DORNELAS, 2003).

No início do século XIX o economista Jean-Baptista Say, considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e definiu

o empreendedor como um indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para outro de elevada produtividade e de maior rendimento (CHER, 2008).

Schumpeter, no início do século XX, designou o empreendedor como o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em funcionamento a economia capitalista, constantemente criando novos produtos, novas formas de produção e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos, menos eficientes e mais caros.

São empreendedores aqueles que criam um negócio novo, diferente, mudando ou transformando valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta de uma instituição ou de um indivíduo. McClelland (1971) define empreendedor como o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas. Para Schumpeter (1978), o empreendedor é quem faz novas combinações de elementos, inventando novos produtos e processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização, na busca do desenvolvimento regional.

Na visão de Kent, Sexton e Vesper (1982), empreendedor de sucesso é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres do mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou têm relacionamento com ela. Smith (1985) identifica o empreendedor como um proprietário capitalista, um administrador que se situa entre o trabalhador e o consumidor, pois naquela década de 1980, se considerava o empreendedor como alguém que visava apenas o fazer dinheiro. Na linha de pensamento daquele autor, Drucker (1987) ressalta que o empreendedor sempre está buscando mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

O empreendedor, conforme Cunningham e Lischeron (1991) possui alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação, que combinados com a disposição para correr riscos moderados, capacitam-nos a transformar o que, frequentemente, começa como uma ideia ou visão simples e mal definida em algo concreto. Corroboram Filion (1999); Gimenez e Inácio Jr. (2002) ao considerarem que os empreendedores têm em comum o compromisso com a prática sistemática da inovação, e é o meio pelo qual ele cria novos

recursos produtores de riqueza ou os investe com maior potencial para sua criação. Hisrich, Peter e Shepherd (2009) seguem a mesma linha, observando que empreendedor é aquele que combina recursos, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.

Entende-se, desta forma, que atualmente as entidades devem adotar uma gestão empreendedora para prosperar e sobreviver no contexto de grandes mudanças. É preciso também promover a liberdade de ação em todos os níveis da empresa de modo participativo, o que deve ser a regra de conduta e orientação gerencial no processo de tomada de decisões. Como afirmam Pryor e Shays (1993), as organizações proativas já caminhavam nesta direção. A descentralização já está sendo incorporada ao planejamento estratégico, com vistas à diminuição do custo operacional e à elevação da qualidade dos produtos/serviços que serão ofertados.

Neste cenário, conforme colocam Audy e Ferreira (2006), emerge um novo papel para as universidades, expandindo seu foco tradicional na formação e capacitação (ensino e pesquisa), incorporando à sua missão a atuação direta no processo de desenvolvimento econômico, cultural e social. E, ao mesmo tempo, representa desafios em gerar as condições para a análise deste processo e suas consequências. A universidade, desta forma deve ser empreendedora, ou seja, analisar de forma inovadora as mudanças no seu contexto, identificando alterações de comportamento dos seus segmentos-alvo (alunos); oportunidades em novos segmentos (educação continuada, educação corporativa, educação à distância) e monitorar os movimentos da concorrência, buscando filtrar potenciais oportunidades (TEIXEIRA, 2001).

Clark (2001) afirma que a universidade deve estar fundada em sua capacidade de adaptação e de transformação, preconizando por comportamentos inovadores e proativos. Para Morosini (2006) a gestão da universidade inovadora é característica de organizações empreendedoras, que correm riscos, buscam inovações, enfrentam seus assuntos internos, promovem mudanças sustentáveis, são, portanto, atoras de seu próprio desenvolvimento.

Para chegar a isto, Etzkowitz *et al.* (2000) apontavam a necessidade de se empreender. A universidade empreendedora se propõe a formar cidadãos competentes que absorvam todos os ensinamentos para gerar o sucesso das empresas e fomentar o empreendedorismo. Por outro lado, deve assumir postura de uma instituição ativa que faz mudança na sua estrutura e no modo de reagir às demandas externas e internas. No que se refere à gestão, caracteriza-se

por atuar com uma equipe dirigente coesa e eficaz que decide com rapidez e flexibilidade para atender às demandas da sociedade.

2.1.1 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 (RODRIGUES; TONTINI, 1997). Porém, assim como qualquer outro tipo de organização, enfatizam Audretsch e Phillips (2007), 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.

Desde as suas origens, na Idade Média, segundo Bricall (2000), o objetivo primordial das universidades era a transferência do conhecimento dos professores aos alunos, com a finalidade de preparar novos profissionais para atender as necessidades do mercado. Etzkowitz (2003) ressalta que as universidades desde a sua criação no século XI na Europa, passaram por duas revoluções. A primeira ocorre 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 Instituições de Ensino Superior.

A universidade do século XXI é confrontada com desafios da economia moderna, que a coloca como motor de desenvolvimento da inovação. Salienta Lanzillotti (1997) que redimensionar o ensino superior implica, portanto, em repensar a Universidade como organização comprometida com a transformação social e em revelar sua interface com a sociedade, procurando se adequar às novas realidades.

A missão do ensino superior, segundo preconiza o Ministério da Educação, deve significar um ponto de equilíbrio entre a soberania popular e a autonomia do fazer acadêmico, de maneira que a sociedade reconheça na missão proposta, a evidenciação de um compromisso para o qual se mobilizam recursos humanos, materiais e financeiros. Neste contexto, segundo Demo (1991), cabe às universidades a missão de criar, desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos em suas áreas de atuação, tendo como meta participar e contribuir para o desenvolvimento social, econômico cultural e científico da nação.

É neste cenário que surge o conceito de universidades empreendedoras, pois se refere, segundo Teixeira (2001), à postura proativa das instituições no sentido de transformar o conhecimento criado em valor agregado. Tal contexto busca aproximar as universidades às demandas sociais nas quais estão inseridas, estabelecendo-se como vetores do desenvolvimento social e econômico.

Etzkowitz (2003) 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.

Neste mesmo sentido, Cullen (2010, p. 41), descreve que a universidade “deve procurar a empregabilidade dos seus estudantes, fornecendo-lhes ferramentas que os ajudem a desenvolver competências úteis para gerar empreendimentos [...] e não a capacitação específica para tal ou qual posição de trabalho”.

Essa posição já tinha sido proclamada na conferência Mundial sobre a Educação Superior de 1998. No artigo 7º da declaração, referido à cooperação com o mundo do trabalho e a análise e a previsão das necessidades da sociedade, no parágrafo d, reforça que uma preocupação das universidades deve ser o empreendedorismo:

Art. 7º, § d - Aprender a empreender e promover o espírito de iniciativa devem-se tornar preocupações importantes do ensino superior, a fim de facilitar a empregabilidade dos diplomados, que serão cada dia mais chamados a criar empregos e não simplesmente procura-los. As instituições de ensino superior deveriam oferecer aos estudantes a oportunidade de desenvolver plenamente suas capacidades com senso de responsabilidade social, educando-os para participar ativamente na sociedade democrática e serem promotores de mudanças que propiciem a equidade e a justiça (UNESCO, 1998, art. 7).

Na segunda Conferência Mundial sobre Ensino Superior, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) em 2009, ao tratar das Novas dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social, volta-se a reforçar que o treinamento oferecido pelas universidades deve incluir a educação para o empreendedorismo (UNESCO, 2009, § 18). É 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 por meio da investigação 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, verifica-se que a universidade deve ser considerada associada às questões da sociedade, tendo função primordial no desenvolvimento econômico e social.

Clark (1998), com base na observação de cinco universidades europeias, da década de oitenta até meados dos anos noventa, propôs que o modelo de universidade empreendedora deve conter cinco elementos essenciais, quais sejam: 1) núcleo de direção coeso; 2) unidades periféricas adequadas ao desenvolvimento; 3) fontes diversificadas de financiamento; 4) corpo acadêmico motivado; e, 5) uma cultura empreendedora integrada.

Complementa Clotet (2008) enfatizando que uma universidade para ser considerada empreendedora deve atender a sete objetivos: ser criativa; envolver-se com a sociedade local; comunicar-se com seus vários públicos; assumir riscos; entrar no mercado; orientar-se pela qualidade; e, preocupar-se com sua reputação. Estes objetivos são congruentes com Etzkowitz (2003), o qual apontava 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.

Na acepção de Audy e Ferreira (2006) para ser empreendedora, uma universidade necessita da motivação e do compromisso de seus integrantes no sentido de reforçar a cultura empreendedora institucional e desenvolver o ideal que caracterize a identidade institucional. Desta forma, Clotet (2008) destaca algumas ações que devem ser implementadas: elaborar projetos multidisciplinares com resultados de caráter educativo, tecnológico e financeiro; interagir e melhorar a sociedade na qual está inserida, produzindo resultados voltados para o desenvolvimento e o progresso; promover programas voltados ao empreendedorismo; prestar assistência aos novos empreendedores por meio de incubadoras de empresas; e, incluir, nos currículos de alguns cursos ofertados, disciplinas que visem à difusão da cultura empreendedora.

Neste contexto, o papel das instituições de ensino superior, evolui conforme elas ocupam diferentes espaços na sociedade e, a universidade, destacam Lockett *et al.* (2005) enquanto geradora de conhecimento novo e tecnologias aplicáveis, oportuniza o surgimento de novas empresas que irão, efetivamente, oferecer produtos e serviços à comunidade. Este processo, de criação de organizações a partir do conhecimento gerado em universidades com

a participação de pessoas envolvidas em pesquisas realizadas em seus interiores, denomina-se *spin-off* (CARAYANNIS *et al.*, 1998).

A formação de uma nova empresa desde uma já existente se chama, de modo geral, com o termo inglês “*spin-off*”. Elas podem-se criar a partir de organizações lucrativas ou não, mas sua finalidade é a obtenção de lucros. Quando a instituição de origem é uma universidade denominam-se de vários modos. Dentre eles, *spin-off* universitários e *spin-off* acadêmicos. Na literatura sobre o tema não há consenso nem sobre o nome que deve ser dado nem a respeito das tipologias (PIRNAY; SURLEMONT; NLEMVO, 2003; HEMMER, *et al.*, 2005; GARMENDIA; CASTELLANOS, 2012).

Em um processo de *spin-off* universitário, a organização-mãe é uma universidade e os empreendedores são estudantes, professores ou pesquisadores da mesma. Neste processo, os empreendedores, durante suas atividades acadêmicas, adquirem conhecimentos técnicos que em seguida utilizam para, com apoio ou não da universidade, desenvolver um produto ou serviço que será comercializado por meio da criação de uma empresa (BORGES, 2010).

Na atualidade se percebe que a universidade, seja pública ou privada, procura se aproximar das organizações empresariais. Para tanto, tem começado a valorar comercialmente o fruto das pesquisas nela desenvolvidas, seja através do registro de patentes, pelos novos produtos desenvolvidos em conjunto com a indústria, ou mesmo quando se criam *spin-offs* (ROTHAERMEL; AGUND; JIANG, 2007; SIEGEL; WRIGHT; LOCKETT, 2007). Em relação à participação de acadêmicos nas *spin-offs* universitárias alguns estudos foram realizados para compreender que poderia caracterizar aos pesquisadores participantes nessas atividades, convertendo-se em novos empresários (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; D’ESTE *et al.*, 2012). Embora a ideia de sua criação tenha sido bem aceita pelos governos e a sociedade existem algumas pesquisas que questionam a efetividade dessa prática, por exemplo, o trabalho de Harrison e Leitch (2010). Entretanto, todos concordam que essa ação é própria de universidades empreendedoras.

Para Pirnay, Surlemont e Nlemvo (2003) *spin-off* pode ser entendido como sendo uma nova empresa criada para explorar comercialmente algum conhecimento, tecnologia ou resultado de pesquisa desenvolvida com a universidade. Para os autores, este processo deve atender simultaneamente a três condições: 1) ter ocorrido dentro de uma organização (organização-mãe); 2) envolver um ou mais indivíduos pertencentes a essa organização; e 3) que esses indivíduos tenham deixado sua organização de origem.

Segundo Gusmão (2002, p. 336) as *spin-offs* constituem a “rota empresarial” da pesquisa pública: “este tipo de parceria ou transferência de tecnologia pode ser visto como um dos fatores que explicam performances espetaculares de determinadas empresas baseadas em conhecimento”.

O processo de transferência de tecnologia através das *spin-offs* ocorre de forma direta através do capital humano (conhecimento tácito), dos sócios-pesquisadores e do licenciamento de patentes desenvolvidas nos laboratórios acadêmicos. Como é comum que parte dos pesquisadores permaneçam na instituição de origem (TORKOMIAN; PLONSKI, 1998), o fluxo de transferência de conhecimento permanece ativo mesmo após a abertura da empresa, o que intensifica a interação entre as universidades e centros de pesquisa com o mercado. Esta maior aproximação, por sua vez, acelera e fortalece o processo de inovação como um todo.

2.1.2 Empreendedorismo corporativo

Os desafios propostos pela crescente velocidade das mudanças e inovações tecnológicas proporcionadas pela abertura mundial dos mercados conduzem às empresas a desenvolverem atividades empreendedoras. Para isto, a implantação de uma cultura empreendedora é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada (DORNELAS, 2003).

Diversos autores evidenciam uma série de características que devem estar presentes nas organizações intraempreendedoras ou naquelas que desejam estabelecer um ambiente intraempreendedor ou cultura intraempreendedora. Fatores estes, que seguindo esses teóricos, favorecem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. No Quadro 01 apresenta-se uma síntese das principais características das organizações intraempreendedoras.

Quadro 01 - Principais características das organizações intraempreendedoras

Características	Autores
Apoio dos gestores da alta administração para a autonomia e participação.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Pinchot e Pellmann (2004); Hirsch e Peters (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Christensen (2005); Antoncic (2007).
Transmissão da missão, da visão e dos objetivos estratégicos para a base.	Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Pinchot e Pellmann (2004); Hashimoto (2006).
Liberdade para que os demais níveis estabeleçam suas próprias estratégias de ação.	Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Funcionários e equipes dotados de autonomia/ <i>empowerment</i> .	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Descentralização do processo decisório.	Pinchot III (1989); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Comunicação intensa e aberta em todos os níveis.	Cozzi e Arruda (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Fillion (2004); Machado e Zottes (2005); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Antoncic (2007).
Livre acesso às informações necessárias ao trabalho e às estratégias.	Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Fillion (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Auto seleção/ permissão para contribuições voluntárias.	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003); Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004).
Senso de comunidade (inexistência de conflitos).	Pinchot III (1989); Pinchot e Pellmann (2004); Christensen (2005).
Reconhecimento e recompensa pelas iniciativas, inovações e resultados obtidos.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Cozzi e Arruda (2004); Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Christensen (2005); Drucker (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Políticas de recrutamento e seleção para favorecer competências empreendedoras.	Fillion (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006).
Capacitação para reforçar competências empreendedoras.	Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Fillion (2004); Cozzi e Arruda (2004); Hirsch e Peters (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Políticas de retenção (carreiras/promoções) valorizando competências empreendedoras.	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003).
Avaliação de desempenho levando em conta competências empreendedoras.	Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Fillion (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006).
Tolerância aos erros/aprendizado.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Hashimoto (2006).

Fonte: Adaptado de Ferraz *et al.* (2008).

Na visão de Hartman (2006), as características intraempreendedoras precisam estar presentes nos modelos de gestão estratégica, porque as empresas que adotam uma cultura intraempreendedora estão investindo no seu próprio sucesso perante o mercado de atuação. Nesta linha de pensamento, afirma Lenzi (2008, p. 37) “[...] as organizações empreendedoras

devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparados na cultura organizacional”.

O empreendedorismo, conforme exposto anteriormente, 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).

Temas como empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo têm sido muito debatidos e, destaca-se a ausência de consenso sobre suas definições. Vários autores consideram estes termos como sinônimos. Oliveira, Filion e Chirita (2008) estudaram as linhas de pesquisas sobre intraempreendedores e organizações empreendedoras por meio de um levantamento de 1996 a 2006, e para eles estes termos são conceitos similares.

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;

3) propensão a tomar riscos: toda iniciativa empreendedora envolve algum grau de risco. Quanto maior o fator de inovação, maior é a incerteza, componente fundamental do risco, junto com o fator probabilidade.

O empreendedor corporativo é o colaborador que se destaca no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da organização. 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 da empresa onde trabalham 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. Zahra (1995) concorda e complementa argumentando que a criação de novos negócios é proporcionada por uma revisão dos negócios através de aquisição e *joint ventures*. Sharma e Chrisman (1999) adicionam o termo inovação em sua tipologia, e sugerem que o escopo do empreendedorismo corporativo envolve renovação estratégica; inovação e *corporate venturing* (interno e externo).

A renovação estratégica consiste em criar uma nova riqueza a partir da combinação ou da recombinação dos recursos atuais da empresa, podendo incluir também a refocalização da organização, a redefinição do modelo de negócios ou ainda a reestruturação organizacional (SEIFFERT, 2005). A inovação, segundo o Manual de Oslo (*Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD, 2005) envolve as modalidades de produto, processo organizacional e mercadológico.

O empreendedorismo corporativo também pode ocorrer sob a forma de *corporate venturing* que se caracteriza pelo desenvolvimento de novos negócios, conforme proposto por Ansoff (1979) em sua matriz produto/missão. Sharma e Chrisman (1999) complementam argumentando que o *corporate venturing* pode ser subdividido nas categorias interna e externa. A primeira contempla os novos negócios desenvolvidos no âmbito de uma organização já estabelecida e a externa aborda os novos negócios criados fora dela (SEIFFERT, 2005).

Wunderer (2001) menciona o intraempreendedor como 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 Pryor 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.

Segundo Costa, Machado e Vieira (2007) o acesso à informação e o sistema cognitivo dos indivíduos (incluindo-se o aprendizado com outros empreendedores) são diretamente associados com a possibilidade de identificar oportunidades. Sendo assim fatores como o acesso a informação, experiência de vida, relações sociais, educação, motivação, estão associados ao ato de explorá-las.

Na concepção de Antoncic e Hisrich (2003), o estudo do intraempreendedorismo envolve três áreas de concentração: 1) intraempreendedor individual, que estuda as características individuais do intraempreendedor (objeto de estudo desta pesquisa); 2)

formação de novos empreendimentos, que aborda os tipos de novos empreendimentos, sua posição na corporação e o ambiente interno da corporação e 3) organização empreendedora, que trata as características de tais organizações.

Filion (2004) salienta que para serem intraempreendedoras, as pessoas devem ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes de sustentar a continuidade da ação que iniciam. Pinchot e Pellman (2004) complementam a ideia argumentando que os empreendedores corporativos, enfatizam a inovação, possuem visão sistêmica da organização como um todo, são eles que impulsionam os processos em busca de resultados. Hisrich e Peters (2004) e Hashimoto (2009), por sua vez, enxergam o intraempreendedorismo como uma concepção ainda mais ampla da gestão moderna relacionada com a ação empresarial em ambientes de elevada competição, o que inclui a ação das pessoas sobre os processos de trabalho ou qualquer outra ação que tenha impactos sobre os resultados organizacionais e sustentem diferenciais competitivos.

Para Seiffert (2005, p. 23), “O empreendedorismo corporativo engloba atividade de criação, renovação ou inovação, que ocorrem dentro ou fora da organização. Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações existentes, são empreendedores corporativos”. Desta forma, André Neto (2005) aponta que a organização precisa estar atenta para os desafios de identificar talentos, patrocinar a criatividade e valorizar a atitude intraempreendedora.

A pesquisa de Garcia, Gimenez e Toledo (2008) menciona que o intraempreendedor é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de empresas associados à sua capacidade de inovação e criatividade. Orientados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, por meio de um processo de iniciativa e liderança, voltado à busca de oportunidades e resultados. Este estudo encontrou similaridade na visão de Li (2007), o qual definiu intraempreendedorismo como uma forma de reorganizar os recursos existentes das empresas como intuito de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, geração de novos negócios, buscando vantagem competitiva.

Em 2010 Ping *et al.* efetuaram uma revisão do intraempreendedorismo sob a perspectiva da gestão de recursos humanos na China e apontam que as competências empreendedoras têm impacto direto no empreendimento e ressaltam a importância no desenvolvimento destas como forma de reforçar o desempenho das organizações.

2.2 Competências

2.2.1 Contextualização

Tendo em vista a realidade competitiva, com demandas exigentes, é imprescindível por parte das organizações a interpretação e vivência proativa deste panorama. Fleury (2002) destaca que o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva. Essa necessidade se expande para o campo da formação e da educação, pois segundo Handfas (2001, p. 5), o novo cenário impõe

[...] a necessidade de superação de um modelo de formação [...] baseado na aquisição de habilidades necessárias ao desempenho das tarefas de cada posto de trabalho e aponta para outro, que traduza os requisitos necessários para a formação geral do trabalhador e sua maior capacidade de pensamento teórico-abstrato e lógico matemático.

Uma quantidade expressiva de conceitos e enfoques utilizados para a noção de competências pode ser encontrada na literatura. Isso evidencia a heterogeneidade com que o assunto é tratado em diferentes esferas de atividades, como o trabalho e a educação (DIAS *et al.*, 2008).

No âmbito educacional, os estudos enfatizam diferentes aspectos, tais como a formação de currículos, o processo de ensinar e aprender, a avaliação e as competências docentes, além do enfoque na educação profissional. Exemplos nessa área são os de Perrenoud (1999); Araujo (2001); Ropé e Tanguy (2003); Zabala e Arnau (2007); Silva (2008) Moretto (2009); Rué; Almeida e Arantes (2009).

Segundo Bittencourt (2001), a denominação de competências inicia-se no final da Idade Média, em um contexto jurídico que relacionava à faculdade atribuída a um indivíduo ou a uma instituição de apreciar e julgar assuntos. Posteriormente, passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Na administração, a partir dos trabalhos de Taylor e Ford se percebe a preocupação com o estudo das competências, pois eles focavam na identificação do indivíduo competente, ou seja, aquele que melhor desempenhasse suas tarefas (FLEURY; FLEURY, 2004).

McClelland, na década de 1970, realizou diversos estudos relacionados ao termo competências, e nos anos 1980 Boyatzis o explorou no contexto gerencial, argumentando que são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que

determinam, em grande parte, o retorno para a organização. Com este mesmo enfoque, Spencer e Spencer (1993), argumentavam que a competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Complementando o estudo de Spencer e Spencer, a pesquisa de Cooley (1990, 1991) pontua que a competência se manifesta através de ações nas quais há a entrega e não apenas estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Le Boterf (1997) competência é assumir responsabilidades em face das situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. Fleury (2002), em conformidade com Cooley, reforma a estrutura dada por Le Boterf, enfatizando que competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Prahalad e Hamel (1990) trazem o conceito de *core competence*, (competências essenciais) difundindo a ideia e destacando a possibilidade de se obter vantagem competitiva através das competências organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento Leme (2005), as classifica em duas categorias: técnicas, necessárias ao desempenho da função e diferentes de organização para organização, e comportamentais, relativas ao diferencial competitivo do indivíduo.

De acordo com Kets de Vries (1996) e Man e Lau (2000), competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa. Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de trabalho em equipe, pois elas estão vinculadas à aprendizagem efetiva.

Sveiby (1997) define competência como a capacidade de agir de um indivíduo, com base em seus conhecimentos teóricos e tácitos que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Para Perrenoud (1998), a noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências. Neste mesmo período, com ênfase na formação e resultados, Durand (1998) a concebe como

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Ruas (1999) trabalhou o tema voltado para ação e resultados, afirmando que competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Com este mesmo olhar, pode-se citar Fleury e Fleury (2004).

Competências, para Whiddett e Hollyforde (1999), predizem atributos de alto desempenho de um indivíduo no trabalho, os quais podem estar relacionados a motivações, qualidades e habilidades. Segue ponto de vista semelhante Zarifian (2001) ao afirmar que competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos. Corrobora com a ideia Rey (2002), conceituando-a como a capacidade de organizar comportamentos por meio de condutas adequadas a uma infinidade de situações.

Mills *et al.* (2002) entendem que as competências organizacionais são variáveis circunstanciais e que a concorrência é responsável por determinar se a organização tem ou não determinada competência, ao comparar os diferentes desempenhos das organizações com seus pares, no mesmo setor.

Para Helfat e Peteraf (2003) as competências são dinâmicas, por isso eles propõem um ciclo de vida para o seu desenvolvimento, acreditando que elas seguem seis etapas evolutivas:

- 1) substituição, competências que já exerceram seu papel e podem ser substituídas;
- 2) redução, que seguem a mesma tendência da anterior, porém são praticadas por um tempo maior;
- 3) renovação, competências que se atualizadas, regeneram-se e evoluem;
- 4) replicação, possui característica de estabilidade e segue seu nível de impacto inalterado;
- 5) redistribuição, é renovada e evolui a partir de um evento externo forte, causando impacto positivo;
- 6) recombinação, é onde se encaixam as competências combinadas que apresentam novos efeitos positivos para a organização.

Durand (2006) concebe competência como uma ampla combinação de características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultando em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Neste mesmo sentido, Paiva Jr. *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e sociais e que

as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. Portanto, o estudo deste assunto deve se desenvolver tanto no nível da pessoa quanto no da empresa.

2.2.2 Competências individuais e organizacionais

Na atualidade, as atividades relacionadas à área de recursos humanos têm procurado uma gerência alinhada com as necessidades estratégicas da organização, que possibilite evidenciar resultados de maneira prática e eficiente. Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e individual é uma tarefa trabalhosa e criativa e pode ser um fator diferencial perante o mercado. A competência comportamental, segundo Alves (2009), constitui a integração das competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social.

Desta forma, as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005).

Para Sveiby (1998), a competência individual consiste nos seguintes elementos dependentes:

- a) conhecimento explícito: adquirido pela informação;
- b) habilidade: envolve treinamento e prática, incluindo o conhecimento de regras de procedimento;
- c) experiência: adquirida pela reflexão sobre erros e acertos passados; e,
- d) rede social: relativos às relações interpessoais de cada pessoa.

As competências individuais são características de uma pessoa e que estão muito relacionadas ao seu desempenho em qualquer atividade profissional. Estas, segundo Ruas (2001), são colocadas a prova no dia a dia, através dos desafios de novos projetos e ações; dos percalços e de variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional. Dutra (2001) afirma que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, agrega valor a elas e às organizações. Corroborado por Dacorrégio (2006) afirmando que é reconhecido que são as competências individuais, atuando

isoladamente ou em equipes, somadas aos demais recursos da empresa, que irão promover os diversos tipos de competências organizacionais.

Zarifian (2001) propõe que as competências que uma organização deve possuir ou desenvolver são:

- a) sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) sobre a organização: avaliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- d) sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

O autor identifica para elas, três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

Estas diversas competências, segundo Lenzi, (2008, p. 45) “[...] se bem aplicadas, geram um processo de aprendizagem baseado no raciocínio de estratégia, aprendizagem e competência, mantendo o círculo vicioso em constante recomeço”. Este mesmo entendimento encontra-se em Antonello (2006), quem já tinha afirmado que devem ser considerados os seguintes aspectos: ligação entre competência e ação; valor agregado da competência à organização e ao indivíduo; interação e rede de trabalho seja na formalidade ou informalidade das interações entre as pessoas no ambiente de trabalho; e, práticas de trabalho que contribuem para o desenvolvimento de competências quando o profissional aprende por meio das experiências e vivências no contexto da ação. Fleury e Fleury (2004) enfatizam que as competências têm como objetivo agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004).

Pode-se verificar que existe uma interação entre competências individuais e organizacionais. Como afirma Dutra (2004), a empresa transferindo seu patrimônio de

competências às pessoas, as prepara para enfrentar novas situações internas e externas à organização. Por outro lado, as pessoas ao desenvolverem as suas competências individuais, transferem à empresa seu aprendizado, gerando, conseqüentemente, condições sustentáveis para enfrentar novas barreiras.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) as competências organizacionais são coletivas e aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais são incorporados conhecimentos tácitos ou explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis, como princípios, valores e cultura dominantes na organização.

Na concepção de Prahalad e Hamel (2005), as competências organizacionais estão divididas em essenciais, funcionais e individuais, conforme destacado na Figura 02.

Figura 02 - Fluxo das dimensões das competências organizacionais



Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel (2005).

Ruas (2001) já apresentava as abrangências destas dimensões, conforme se demonstra no Quadro 02.

Quadro 02 - Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, finanças).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, exercem importante influência no desenvolvimento das competências funcionais ou até mesmo da organização.

Fonte: Adaptado de Ruas (2001).

Maia e Ipiranga (2004) afirmam que, quanto maior o comprometimento dos funcionários mais forte será a competência essencial da empresa. A qual, conforme salientado por Prahalad e Hamel (2005) contempla o todo organizacional.

As competências individuais quando empregadas no contexto organizacional são fontes de inovação, transferência de conhecimento, mobilização de pessoas, aprendizado, além de agregarem valor econômico e social para uma organização, entre outros benefícios (MUNHOZ, 2011). Desta forma, a gestão por competências é uma maneira avançada de administrar pessoas e empresas, na qual o desafio organizacional é transformar as competências individuais em diferencial competitivo (GIRARDI; TOSKA; PACHECO, 2009).

No contexto educacional, afirmam Meyer e Murphy (2003), que embora, as IES possuam características próprias, é essencial considerar as mudanças e os novos paradigmas de gestão e das relações com seu capital humano. Segundo os autores, para que ocorra um eficiente funcionamento, é necessário que todas as partes envolvidas no processo estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados.

As competências empreendedoras, por sua vez, têm por base a interação entre as competências individuais e organizacionais, desta forma, é fundamental que se conheça seus conceitos, características e modelos.

2.2.3 Competências empreendedoras

As ações empreendedoras associam-se com as competências por representarem a capacidade de relacionamento em rede, a capacidade de gestão, o senso de identificação de oportunidades, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da empresa (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Para Snell e Lau (1994), competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras, por tratarem-se 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 tipo de características superiores que faz 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 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”.

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

Schmitz (2012, p. 73), com base em Rosa e Lapolli (2010), adotou como conceito de competência empreendedora “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”.

Esses autores apontam para uma relação entre determinados traços ou características das competências e o sucesso na condução de negócios. Assim, tal relação nos remete ao estudo dos modelos de competências.

David McClelland, em 1973, propôs um modelo de competências quando fez algumas críticas aos testes tradicionais de aptidão e conhecimento. Afirmava que eles não previam o desempenho no trabalho ou o sucesso na vida e foram tendenciosos contra minorias, mulheres e pessoas de nível sócio econômico mais baixo (SPENCER; SPENCER, 1993).

Em 1983, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) financiou uma pesquisa em três países subdesenvolvidos, Equador na América Latina, Malawi na África e Índia na Ásia, para identificar características empreendedoras pessoais. Ou seja, competências capazes de prever a criação e sucesso de negócios em diferentes culturas. O objetivo do estudo era multiplicar e estender a aplicação dos conhecimentos sobre motivação usando a metodologia de mensuração de competências desenvolvida por Lyle Spencer e David McClelland.

A partir da análise das entrevistas realizadas, Spencer e Spencer (1993), desenvolveram um modelo de competências, conforme se apresenta no Quadro 03:

I – REALIZAÇÃO

1. Iniciativa

- a. Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
- b. Age para expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

2. Vê e aproveita as oportunidades

- a. Vê e aproveita novas oportunidades de negócios
- b. Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamentos, terreno, local de trabalho ou assistência.

3. Persistência

- a. Age repetidamente ou muda de estratégia para superar um obstáculo.
- b. Age frente a um obstáculo significativo.

4. Busca de informação

- a. Dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço.
- b. Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial.
- c. Procura informações ou faz perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor.
- d. Assume pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas.
- e. Usa contatos ou rede de informações para obter informação útil.

5. Interesse pela alta qualidade de trabalho

- a. Manifesta o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de maior qualidade ou qualidade superior.
- b. Compara seu próprio trabalho ou o trabalho de sua empresa como sendo melhor que os outros.

6. Comprometimento com contratos de trabalho

- a. Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar um trabalho.
- b. Aceita total responsabilidade pelos problemas na conclusão de um trabalho para os clientes.
- c. Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para completar um trabalho.
- d. Expressa interesse em satisfazer o cliente.

7. Orientação para a eficiência

- a. Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou com um custo menor.
- b. Usa informação ou ferramentas de gestão para aumentar a eficiência.
- c. Expressa preocupação pela relação custo/benefício ou sobre alguma melhoria, mudança ou ação em curso.

II - PENSAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

8. Planejamento sistemático

- a. Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas.
- b. Desenvolve planos que preveem obstáculos.
- c. Avalia alternativas.
- d. Usa uma abordagem lógica e sistemática para as atividades.

9. Solução de problemas

- a. Muda para uma estratégia alternativa para alcançar uma meta.
- b. Gera novas ideias ou soluções inovadoras.

III – MATURIDADE PESSOAL

10. Autoconfiança

- a. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio.
- b. Mantém sua opinião frente à oposição ou falta inicial de sucesso.
- c. Faz alguma coisa que ele considera arriscado.

11. Perícia (expertise)

- a. Tem experiência na mesma área de negócios.
- b. Possui forte perícia técnica na área de negócios.
- c. Tinha experiência em finanças antes de começar o negócio.
- d. Tinha experiência em contabilidade antes de começar o negócio.
- e. Tinha experiência em produção antes de começar o negócio.
- f. Tinha experiência em *marketing*/vendas antes de começar o negócio.
- g. Tinha experiência em outras áreas de negócio relevantes antes de começar o negócio.

12. Reconhece suas próprias limitações

- a. Declara explicitamente uma limitação pessoal.
- b. Envolve-se em atividades para melhorar suas próprias habilidades.
- c. Manifesta aprendizado a partir de um erro do passado.

IV – INFLUÊNCIA

13. Persuasão

- a. Convence os outros a comprar seu produto ou serviço.
- b. Convence os outros a fornecer financiamento.
- c. Convence os outros a fazer coisas que ele quer que outras pessoas façam.
- d. Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras qualidades pessoais ou da empresa.
- e. Manifesta forte confiança nos produtos ou serviços da sua própria empresa.

14. Uso de estratégias de influência

- a. Age para desenvolver contatos de negócios.
- b. Usa pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- c. Limita, seletivamente, as informações que dá a outros.
- d. Usa estratégias para influenciar ou persuadir os outros.

V. DIREÇÃO E CONTROLE

16. Assertividade

- a. Confronta problemas com os outros diretamente.
- b. Diz aos outros o que eles têm que fazer.
- c. Repreende ou disciplina aqueles que falham no desempenho esperado.

17. Monitoramento

- a. Desenvolve ou usa procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado ou para que atenda a padrões de qualidade.
- b. Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.

VI. ORIENTAÇÃO PARA OS OUTROS

18. Credibilidade, integridade e sinceridade

- a. Enfatiza sua própria honestidade aos outros (por exemplo, em vendas).
- b. Age para assegurar honestidade ou justiça ao tratar com outras pessoas.
- c. Acompanha o resultado de sanções ou punições (a empregados, fornecedores).

19. Preocupação com o bem-estar dos empregados

- a. Age para melhorar o bem-estar dos empregados.
- b. Realiza ações positivas em resposta às preocupações pessoais dos empregados.
- c. Expressa preocupação com o bem-estar dos empregados.

20. Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais

- a. Reconhece as relações interpessoais como um recurso fundamental para os negócios.
- b. Coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo numa relação comercial.
- c. Enfatiza a importância de manter a cordialidade e um comportamento correto o tempo todo com o cliente.
- d. Age para construir relações harmoniosos ou de amizade com o cliente.

21. Providencia treinamento para os empregados

VII – COMPETÊNCIAS ADICIONAIS

22. Formação de capital (apenas em Malawi)

- a. Economiza dinheiro para investir no negócio.
- b. Reinveste o dinheiro no negócio.

23. Preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços (apenas no Equador)

- a. Expressa interesse em saber como os outros veem seus produtos, serviços ou empresa.
- b. Mostra-se atento à divulgação de seu produto ou empresa por parte dos clientes.

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993).

Outro modelo de competências, tendo como base as pesquisas de Spencer e Spencer, foi desenvolvido por Cooley (1990, 1991), destacando as características de comportamento empreendedor, conhecidas como competências empreendedoras, as quais foram divididas em três conjuntos de ações, a saber:

Conjunto de realização

1) Busca de oportunidades e iniciativa

- faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;
- age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
- aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terreno, local de trabalho ou assistência.

2) Correr riscos calculados

- avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;

- coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

3) Exigência de qualidade e eficiência

- encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ ou mais rápido, ou mais barato;
- age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedem padrões de excelência;
- desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

4) Persistência

- age diante de um obstáculo;
- age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

5) Comprometimento

- faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa;
- colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro.
- desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Conjunto de planejamento

1) Busca informações

- dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;

- consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- 2) Estabelecimento de metas
- estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;
 - define metas em longo prazo, claras e específicas;
 - estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
- 3) Planejamento e monitoramento sistemáticos
- planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
 - constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
 - mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Conjunto de poder

- 1) Persuasão e rede de contatos
- utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir outros;
 - utiliza pessoa-chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos;
 - age para desenvolver e manter relações comerciais.
- 2) Independência e autoconfiança
- busca autonomia em relação as normas e controles de outros;
 - mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
 - expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Este 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).

Morales (2004) utilizou este modelo procurando medir o grau de relação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa foi realizada com oitenta e dois empreendedores no estado de Santa Catarina. Nessa amostra, as duas competências empreendedoras dominantes foram: busca de informações e persuasão e rede de

contatos. Também se constatou para o grupo pesquisado que houve baixa correlação entre os tipos psicológicos e as competências.

Lenzi (2008) desenvolveu sua tese com ênfase na identificação e associação de tipos psicológicos de Jung (1990) e competências empreendedoras reconhecidas nos indivíduos considerados empreendedores. A amostra foi de cento e vinte e seis pesquisados em onze empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina. Neste estudo, as competências empreendedoras que mais se destacaram foram: correr riscos calculados; persistência; comprometimento; busca de informações e persuasão e rede de contatos. Também foi possível confirmar um alto grau de significância na associação dos tipos psicológicos predominantes às competências empreendedoras identificadas por colegas de trabalho.

Rosa e Lapolli (2010, p. 24), ao tratar dos talentos empreendedores no Estado de Santa Catarina afirmam que em determinados contextos algumas competências fazem mais sentidos às ações individuais que outras. Argumentam também que “[...] para atingir o alto desempenho em determinado mercado algumas competências podem ser mais importantes, mas de modo geral todas elas devem estar presentes para que uma ação empreendedora gere os resultados esperados [...]”

Schmitz (2012) buscou identificar as competências empreendedoras requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior. A pesquisa foi realizada em três universidades do Brasil e uma de Portugal. A amostra constitui-se de 134 entrevistados. Os resultados da pesquisa identificaram a independência e a autoconfiança como as mais apontadas.

As dez competências empreendedoras e suas 30 definições operacionais de comportamentos foram utilizadas neste trabalho para estudar a relação entre competências dos responsáveis pelos cursos e o desempenho nas instituições de ensino superior. Considera-se que as competências individuais possibilitem aos docentes das IES reconhecer e atuar perante as oportunidades de inovação assumindo os riscos inerentes. Pois segundo D’Este *et al.* (2012) os professores que integram diversos conhecimentos nos seus trabalhos, efetivando-os desde diferentes perspectivas metodológicas, são mais propensos a desenvolver as competências e a propor novas visões e aplicações. Deste modo é possível conjecturar que a posse de competência empreendedora relacione-se com o comportamento intraempreendedor, como apontado na pesquisa de Lizote *et al.* (2012).

Levando em consideração os argumentos assinalados, se propõem as seguintes hipóteses:

H1a – As competências empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação associam-se positivamente ao desempenho do curso;

H1b – As competências empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação associam-se positivamente ao comportamento intraempreendedor.

2.3 Comprometimento organizacional

2.3.1 Contextualização

As organizações se deparam em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior (MEYER, 2009). Para Bastos e Borges-Andrade (2002) os novos processos produtivos exigem que os trabalhadores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização a que pertencem.

Estes processos, reconhecidos como um desafio para o domínio do estudo do comprometimento organizacional, envolvem alterações na tecnologia, competição global e demanda do consumidor, que pressionam as empresas a melhorarem a eficiência (BASTOS, 1998; MEYER, 2009).

Compreender o comprometimento com o trabalho é interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão e, desta forma, se exige uma atuação diferente da área de recursos humanos, ou seja, deve atuar de maneira estratégica, e não só operacional (MARRAS, 2000). Segundo Harris e Cameron (2005), num ambiente em constante mutação e altamente competitivo, a organização, caso esteja preocupada em sobreviver, necessita atrair e reter profissionais competentes, criativos e comprometidos. Na universidade a transferência da aprendizagem tem grande importância e avaliar sua relação com o comprometimento torna-se relevante para a gestão de recursos humanos (GIACOMASSA, 2013).

Nas últimas décadas o comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente, sendo que o seu enfoque principal é encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009).

Salientam Bastos (1994), Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), que a pesquisa nesta área tem sido conduzida por abordagens distintas.

O enfoque afetivo originou-se dos trabalhos de Etzioni (1975), que relacionava mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção de obediência e concordância a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores (BASTOS, 1993). Ressalta-se que, a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1979, 1982), esta abordagem predominou na maioria dos estudos realizados. Seus trabalhos evidenciaram o comprometimento numa perspectiva atitudinal e utilizaram três dimensões para definir este construto: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) desejo de manter o vínculo com a organização; e 3) intenção de despendar esforços em prol da organização.

Estas três dimensões possibilitaram a validação de um instrumento para mensurar o comportamento organizacional: o *Organization Commitment Questionnaire* (OCQ). No Brasil, foi validado em 1989 por Borges-Andrade, Asanasief e Silva, obtendo elevado índice de consistência interna. Posteriormente, foi utilizado por Medeiros *et al.* (2002).

Mowday, Porter e Steers (1982) observam que a partir destas definições, o construto vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização; envolve também um relacionamento ativo e que, de certa forma, busque o bem-estar da empresa. O indivíduo, conforme salienta Bastos (1994) se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar sua consecução.

O enfoque instrumental, também denominado calculativo, continuação ou *side bets* (trocas laterais) é referenciado nos estudos de Becker (1960), e o comprometimento se relaciona à troca e aos múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo, tornando custoso o ato de abandonar a organização.

Para Bastos (1993), nesta abordagem, estar comprometido com a organização é entendido como a tendência a se manter nela engajado - numa linha consistente de atividade - devido aos custos associados à sua saída. O enfoque de Becker (1960), segundo o autor, inicialmente, foi operacionalizado por Ritzer e Trice (1969) e por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973), os quais sugeriram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade do funcionário sair da empresa caso recebesse algum incentivo externo.

Este enfoque sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responda de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos como: salário, *status* e liberdade (MORAES *et al.*, 1995). Por outro lado, afirmam Bastos *et al.* (2008) o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade,

caso deixe a empresa e, em muitos casos, esse vínculo criado pode se encontrar no tempo de trabalho desempenhado. Enfatizam os autores que a troca efetuada não apresenta a mesma situação de prazer citada no comprometimento atitudinal. Como já haviam afirmado Meyer e Allen (1991), a diferença básica entre esses dois enfoques é a de que os empregados que permanecem na organização porque desejam teriam um forte comprometimento afetivo, enquanto os que permanecem porque necessitam estão baseados no enfoque instrumental.

O enfoque normativo tem suas raízes na interseção da teoria organizacional de Etzioni (1975) e da psicologia social, na qual estão inseridos os trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), citados por Bastos (1993), sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento. Nesta abordagem Wiener (1982) conceitualiza o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais.

Medeiros *et al.* (2002) também abordam esta dimensão ao ressaltarem, baseados em Wiener (1982), que os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-los, salientando que o elemento representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina normativo-instrumental.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo. Em 1991 eles apresentaram um modelo validado com novos indicadores, sendo reconhecida pela literatura.

No enfoque sociológico, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização com base nas ideias de Weber (1947), especialmente a sua teoria da autoridade, e também na perspectiva de teóricos marxistas como Burawoy (1983). Para Halaby (1986), o vínculo do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Essa perspectiva, esclarecem Flauzino e Borges-Andrade (2008), se contrapõe aos enfoques pautados apenas na satisfação; trata-se, assim, de uma abordagem intitulada autoridade no contexto de trabalho, entendendo o comprometimento como dependente da autoridade que caracteriza a relação entre capital e trabalho.

Halaby e Weaklien (1989), para mensurar este tipo de comprometimento, estabeleceram um método a partir de dois caminhos de ação: permanecer ou buscar novo emprego. A falta de controle poderia gerar resistência, identificada sob a forma de baixo desempenho, absenteísmo e rotatividade, correspondendo, desta forma, à falta de comprometimento (ABREU, 2004).

A abordagem comportamental, influenciada pela psicologia social, considera o comportamento como uma avaliação que o trabalhador faz com a intenção de manter harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (MORAES, 1997). O autor, com base em Kiesler e Sakamura (1966), considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam a medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas, tornam-se consistentes. Constituem assim, um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, as quais conduzem a comportamentos futuros.

Bastos (1993), seguindo a linha de pensamento de Salancik (1991), evidencia que, nesta abordagem, o comprometimento seria observável através da assiduidade, do tempo de casa, da qualidade do desempenho, entre outros, não podendo se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. Desta forma, segundo Moraes (1997), o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes, que por sua vez refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização.

A maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e que lhe são consequentes (MEDEIROS; ENDERS, 1998). Neste sentido, após contextualizar o construto, o ponto seguinte pretende elucidar sobre seus fatores de origens e consequências.

2.3.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Os antecedentes ou determinantes do nível de comprometimento organizacional podem ser compreendidos, de maneira objetiva, como fatores que, sinergicamente articulados e em interação com as expectativas e percepção do indivíduo, geram como resultado o comprometimento (BASTOS, 1993). As pesquisas nesta área, têm sido influenciadas pelo modelo proposto por Mowday *et al.* (1982), que apontam quatro conjuntos de variáveis: características pessoais, características do trabalho; experiências no trabalho e estados de papel.

Os consequentes, por sua vez, são verificados predominantemente, na ação dos indivíduos de acordo com a natureza e intensidade do comprometimento que eles desenvolvem no contexto do trabalho (PAYNE; HUFFMAN, 2005). Nos estudos sobre consequentes têm sido analisadas duas classes de comportamento: uma inclui as decisões

relativas à permanência ou abandono do emprego e a segunda diz respeito ao desempenho no trabalho.

Bastos (1993), a partir da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), sintetizou os antecedentes, os correlatos e os consequentes do comprometimento organizacional conforme apresentado no Quadro 04.

Quadro 04 - Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

Antecedentes		Correlatos	Consequentes
Características Pessoais	Características do trabalho	Motivação	Desempenho no trabalho
Idade	Autonomia na tarefa	Geral	Medido por outros
Sexo	Variedade de habilidades	Interna	Medido por resultados
Educação	Desafio	Estresse	Rotatividade
Estado civil	Desenho do cargo	Comprometimento com a carreira/profissão	Alternativas de trabalho percebidas
Tempo no cargo		Comprometimento com o sindicato	Intenção de procurar alternativa
Tempo na organização	Relações grupo/líder	Satisfação com o trabalho	Comparecimento
Percepção de competência	Interdependência das tarefas	Geral	Intenção de continuar na organização
Habilidades	Comunicação com o líder	Extrínseca	Absenteísmo
Salário	Coesão do grupo	Intrínseca	
Nível do cargo	Estrutura de liderança	Supervisão	
Valor ético do trabalho	Consideração do líder	Colegas	
Papel na empresa	Liderança participativa	Promoção	
Ambiguidade	Características organizacionais	Pagamento	
Conflito	Tamanho	Trabalho em si	
	Centralização		

Fonte: Adaptado de Bastos (1993).

Outro estudo meta-analítico, de Meyer *et al.* (2002), também sumarizou os principais antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional segundo a abordagem desenvolvida por Meyer e Allen (1991).

As pesquisas relacionadas aos antecedentes efetuadas por Mathieu e Zajac (1990) evidenciaram duas variáveis com moderada correlação (idade e ética protestante no trabalho) e uma com alta relação (competência percebida). Também apontaram para uma correlação entre trabalhos complexos e enriquecidos e maiores níveis de comprometimento.

Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) identificaram como um importante antecedente a percepção da existência de oportunidades de crescimento e progresso. Brandão (1991), em estudo realizado em uma instituição pública universitária evidenciou como antecedentes mais relevantes, a oportunidade de crescimento e realização profissional e o nível de satisfação no relacionamento com suas chefias.

Cohen na sua meta-análise elaborada em 1991, identificou que as variáveis educação, estado civil, gênero, tempo de serviço na organização e motivação estavam relacionadas ao comprometimento, porém diferenciadas de acordo com os grupos ocupacionais. Por outro lado, estudos realizados por Beck e Wilson (2000), evidenciaram que o mesmo apresentou uma constante redução com o aumento do tempo de trabalho.

Os achados de Bastos e Brandão (1993) apontaram antecedentes do comprometimento, ressaltando a influência de estratégias de recursos humanos no envolvimento dos empregados. Nesta mesma linha, Guimarães-Borges, Marques e Adorno (2005) encontraram relações entre a política de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Para Jernigan, Beggs e Kohut (2002) um empregado fortemente comprometido tende a contribuir mais para o crescimento e expansão da organização.

Com relação às características do trabalho, Bastos (1993) concluiu que as correlações com o comprometimento são positivas, moderadas e altas com variedade e habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro, e o escopo do trabalho. Sanches (1996), com o objetivo de acompanhar o processo de implantação de um programa de qualidade, realizou um estudo longitudinal, efetuando duas coletas em momentos distintos. A autora concluiu que os antecedentes mais expressivos foram as características organizacionais e do trabalho, as quais variaram de acordo com o grupo e o momento da coleta.

A pesquisa de Gama (1997), em duas organizações públicas e uma privada, demonstrou que os antecedentes do comprometimento afetivo foram idade e percepção de utilização do critério de afinidades pessoais na distribuição de recompensas. Medeiros e Enders (1998) constataram que os níveis de renda, religiosidade, sexo, educação, idade e relacionamento comunitário influenciam no grau de comprometimento do funcionário.

Os programas de gestão de pessoas podem se constituir em extraordinários instrumentos de promoção e fomento do desenvolvimento do comprometimento. Nesta linha, Bastos (1998) aponta três conjuntos de ações organizacionais que estimulam o comprometimento: produtos gerados pelo processo de recrutamento e seleção, treinamento e qualificação, política de reconhecimento e recompensas. Consoante, Donaldson, Ensher e Grant-Valoone (2000) afirmam que empregados que recebem orientação no trabalho (*mentoring*) de alta qualidade no início da carreira, apresentaram altos níveis de comprometimento. Corroboram Bastos *et al.* (2008) ao constatarem que ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento da construção inicial do vínculo (admissão) e o

tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer, se traduz em maior comprometimento.

A percepção do suporte organizacional é considerada um importante antecedente do comprometimento, pois se refere às opiniões globais do trabalhador sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar (WAYNE *et al.*, 2002). Com base na norma de reciprocidade, percebê-lo como favorável, ajuda a criar um sentido de obrigação em preocupar-se com o bem-estar da organização e auxiliá-la a alcançar seus objetivos, levando o funcionário a se comprometer afetivamente com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Paronin e Albuquerque (2004) realizaram pesquisa sobre a criatividade e as competências dos gestores para obtenção de ambiente de estímulo à criação e inovação. Concluíram haver inter-relação entre esses construtos e ressaltaram a importância da existência de um plano institucional claro e de um quadro de pessoal motivado a pensar estrategicamente para uma organização manter-se competitiva.

Com o objetivo de estabelecer relações entre os padrões de comprometimento com a organização e com a carreira dos docentes e explorar os possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões de comprometimentos identificados, Sanches (2004) pesquisou 181 docentes de uma instituição de ensino superior e os resultados demonstraram que as variáveis antecedentes identificadas foram as organizacionais, as de escopo do trabalho e as pessoais.

Costa e Bastos (2005) ressaltam que idades mais avançadas, tempo de trabalho na organização e níveis de escolaridade têm um significativo impacto no comprometimento. Porém, Bateman e Strasser (1984) Mottaz (1988) haviam concluído que a idade e educação têm pouco ou nenhum efeito.

A maioria dos estudos tem como foco a pesquisa sobre os antecedentes ou preditores do comprometimento organizacional (RIBEIRO, 2008). Medeiros *et al.* (2003) ao realizarem uma análise dos trabalhos publicados nos anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), de 1993 a 2001, observaram que há uma forte tendência dos pesquisadores brasileiros em se dedicar mais ao estudo dos antecedentes.

Em relação aos consequentes, a satisfação com o trabalho foi estudada por Bateman e Strasser (1984) onde o comprometimento apresentou-se mais como um antecedente do que um consequente. Já Neininger *et al.* (2010) concluíram que o comprometimento aumenta a satisfação e reduz a intenção de deixar a organização.

Landau e Hammer (1986) analisaram as relações entre as expectativas de carreira, experiências e atitudes. Os resultados evidenciaram que os empregados em início de carreira e mais jovens, que receberam *feedback* de seus supervisores sobre seu desempenho, perceberam maiores oportunidades profissionais. Nesta mesma linha de estudo, Rego e Cunha (2008) afirmam que se os funcionários estão interessados em progredir na carreira e não perceberem oportunidades disponíveis ficarão insatisfeitos e, conseqüentemente, poderão sair da empresa.

Segundo Mathieu e Zajac (1990) os conseqüentes mais fortemente relacionados com o comprometimento são intenção mínima de buscar alternativas de emprego e de sair da organização. As variáveis moderadamente correlacionadas são baixa rotatividade, melhores resultados nas avaliações de desempenho, maior pontualidade, menor absenteísmo, baixa percepção de alternativas de emprego e maior produtividade. Para Whitener e Walz (1993) a ausência de comprometimento afetivo predisse significativamente a intenção de deixar a organização e a real saída voluntária. De acordo com Cohen e Freund (2005), o comprometimento organizacional contribui para a predição de cognições de afastamento (atratividade do presente trabalho; avaliação de alternativas e intenções de saída).

Cohen (1991) afirma que a relação entre o comprometimento e suas conseqüências é moderada pelo estágio na carreira. Assim, baixo comprometimento e a intenção de saída são mais fortemente associados no início da carreira, enquanto que a relação do com o absenteísmo, ou com o desempenho, está mais fortemente associada aos estágios intermediários ou finais da carreira (NAUMANN, 1993). Farrel e Petersen (1984) já afirmavam que a redução do comprometimento e o aumento do absenteísmo precedem a rotatividade. Medeiros e Enders (1998) encontraram correlação positiva entre comportamento organizacional e desempenho nas organizações, por meio da definição de indicadores provenientes da avaliação de supervisores sobre subordinados. Entretanto, para Scheible e Bastos (2005) os resultados não confirmaram correlação positiva.

Sá e Lemoine (1998), por sua vez, identificaram que o estilo de liderança influencia o comprometimento através de uma gestão participativa. Nesta mesma linha, Payne e Huffman (2005), realizaram um estudo com o objetivo de investigar a influência da supervisão no comprometimento organizacional e no *turnover*. Os resultados indicaram correlação positiva da supervisão com as dimensões afetiva e instrumental do comprometimento e negativa com o *turnover*.

Estudos apontam para correlações positivas do comprometimento com o desempenho no trabalho (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009) e correlações negativas com intenções e

comportamentos de afastamento (MATHIEU; ZAJAC, 1990; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005).

Chang Jr., *et al.* (2007) investigaram possíveis relações entre comprometimento e desempenho de professores. O instrumento de avaliação foi aplicado junto aos discentes e, diferentemente de Sanches, Gontijo e Verdinelli (2004), os resultados sugerem que o comprometimento não está associado ao desempenho em sala de aula.

O estudo desenvolvido por Yilmaz (2008), envolvendo docentes de escolas públicas, teve como objetivo definir as relações entre comprometimento e confiança na organização. Os resultados permitiram afirmar a existência de relação positiva entre comprometimento e confiança nos gestores e colegas de trabalho.

Simo, Sallan e Fernandez (2008), em outro trabalho com professores como sujeitos, compararam o comprometimento de profissionais que atuam em tempo parcial e integral. Os achados confirmaram a hipótese de que docentes em tempo parcial têm maior satisfação com o trabalho e estão mais comprometidos com a organização. Estes resultados, segundo os pesquisadores, podem ser explicados por diferentes motivos, como por exemplo, o fato de que os docentes em tempo integral teriam maiores dificuldades em sair da instituição, pois para estes os custos em desligar-se podem mostrar-se mais elevados do que para professores de tempo parcial.

Costa (2011) analisou a dinâmica do comprometimento organizacional entre trabalhadores de organizações agrícolas, concluindo que a percepção do suporte organizacional é um relevante preditor do comprometimento, tanto instrumental como afetivo. Este último é importante para a compreensão do processo de afastamento dos trabalhadores de sua organização, o que envolve a intenção de deixá-la.

Os fatores antecedentes e consequentes indicam que as pessoas realizam uma adequação dos meios aos fins a partir do cálculo de custo e benefício em relação às trocas que ocorrem no ambiente organizacional. Para Desller (2003) e Crestana (2006), a melhor maneira para garantir a execução correta do trabalho é sincronizar as metas organizacionais. Isto nos remete a entender os principais modelos de comprometimento organizacional.

2.3.3 Modelos de comprometimento organizacional

Os principais modelos de comprometimento organizacional, segundo Cohen (2007) encontrados na literatura, iniciam sua gênese unidimensional e avançam para as teorias que defendem sua partição em dimensões.

Os modelos unidimensionais começaram com Becker (1960), sendo um dos primeiros estudos na busca da compreensão do laço que liga o indivíduo à organização, que influenciou o desenvolvimento da perspectiva denominada como instrumental, calculativa ou de continuação. Posteriormente, na década de 1970, em 1970, modelo desenvolvido por Porter e Smith; e em 1974, por Porter, Streers, Mowday e Boulian, o foco do comprometimento alterou-se das apostas realizadas pelo indivíduo na organização, para o laço psicológico que o ligava à mesma, e ficou conhecido como comprometimento afetivo ou atitudinal.

À medida que os estudos sobre o comprometimento prosseguiam, o conceito sofria alterações e melhoramentos, instigando, desta forma, questionamentos sobre a sua natureza unidimensional, assumida até então (KRISHNAVENI; RAMKUMAR, 2008). Assume-se assim, a abordagem multidimensional (MEYER; HERCOVITCH, 2004). Monday *et al.* (1982) já haviam proposto que o conceito englobava dimensões distintas: a identificação (pela compatibilidade de valores); o envolvimento (pela interiorização desses valores e vontade de agir de acordo com os mesmos); e, a lealdade (pela ligação à organização e vontade de permanecer).

Os modelos multidimensionais desenvolvidos foram:

1) de O'Reilly e Chatman (1986), no qual o comprometimento poderia ser previsto por três fatores independentes: o de envolvimento ou identificação, baseado em desejos de afiliação diante aos valores atrativos da empresa; o instrumental, ligado às recompensas esperadas; e, o da internalização, radicado na consonância entre os valores individuais e organizacionais (MOWDAY, 1998; COHEN, 2007).

2) de Meyer e Allen (1991), que, desenvolveram um modelo tridimensional, argumentando que o comprometimento organizacional é composto por três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Segundo estudiosos da área (MEDEIROS; ENDERS, 1998; SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004; COHEN, 2007), são essas três concepções, atualmente, as mais investigadas e aceitas.

3) de Cohen (2007), onde se define o comprometimento como pré-entrada, subdividido em instrumental e normativo, e pós-entrada, subdividido em instrumental e

afetivo. Segundo este modelo, os indivíduos entram na organização com determinadas necessidades, desejos e competências, esperando lá encontrar a resposta para as mesmas. Quando a organização consegue dar retorno a estas expectativas, a tendência será para o aumento do comprometimento.

O estudo empírico sobre o comprometimento organizacional, a desenvolver nesta tese, foi efetuado considerando o modelo de Meyer e Allen (1991). O qual foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000) trazendo contribuições significativas para o estudo da multidimensionalidade. Os propositores do modelo argumentam que a permanência em uma organização pode ser originária de desejo, da necessidade e/ou do senso de dever ou obrigação. Desta forma, o comprometimento é analisado sob três dimensões fundamentais: afetiva, normativa e instrumental, conforme demonstrado no Quadro 05.

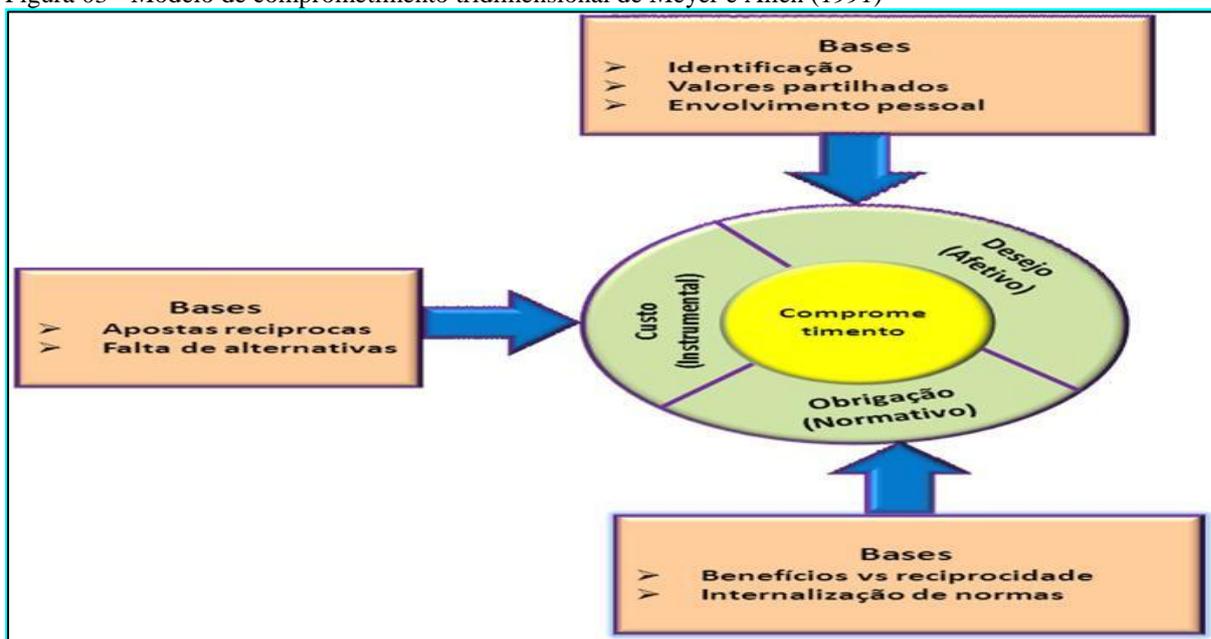
Quadro 05 - Dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão	Caracterização	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	✓ Desejo: O indivíduo sente que QUER permanecer
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização.	✓ Obrigação: O indivíduo sente que DEVE permanecer
Instrumental	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída).	✓ Necessidade: O indivíduo sente que TEM que permanecer

Fonte: Adaptado de Rego (2003).

De uma forma geral, o modelo propõe que todas as dimensões são desenvolvidas através de bases diferentes (POWELL; MEYER, 2004), conforme se visualiza na Figura 03.

Figura 03 - Modelo de comprometimento tridimensional de Meyer e Allen (1991)



Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovitch, (2004).

A dimensão afetiva, de uma forma dinâmica, origina-se no cenário organizacional quando o empregado internaliza os valores da empresa, a partir de uma identificação com suas metas. Esse fato potencializa o envolvimento do mesmo nas execuções de seu trabalho, aprimorando seu desempenho, objetivando facilitar o processo da organização e, também permanecer trabalhando para a referida empresa (MEYER; ALLEN, 1991).

Sob a mesma perspectiva, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa perante o trabalho e a empresa, ou seja, permanece na instituição porque quer (IVERSON; BUTTIGIEG, 1999), sendo assim, o comprometimento é entendido como uma ligação emocional, um sentimento, um impulso ou desejo que o conduz a ficar (GONZALEZ; GUILLÉN, 2008).

As consequências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos para a organização que busca obter vantagem competitiva. Tal como sustentam Meyer, Allen e Topolnysky (1998), indivíduos com um forte comprometimento afetivo tenderão a comportar-se de maneira a potencializar os melhores interesses da organização. Para Rego e Souto (2004), os funcionários afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superior de cidadania organizacional. No Quadro 06 se apresenta os principais antecedentes e consequentes da dimensão afetiva do comprometimento

Quadro 06 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo

Variáveis	Características	Autores
Antecedentes pessoais	Sentimentos de satisfação e realização	Beck e Wilson, 2001
	Sentimentos de identificação	Rego e Cunha, 2007
	Grau de educação	Monday <i>et al.</i> , 1982, Mathieu e Zajac, 1990, Allen e Meyer, 1990
Antecedentes laborais	Ambientes de trabalho saudáveis e de consideração	Eisenberger <i>et al.</i> , 1986, Allen e Meyer, 1993, Rego <i>et al.</i> , 2007
	Liderança, apoio das chefias, <i>feedback</i>	Rego e Souto, 2002
	Percepções de justiça no trabalho	Meyer <i>et al.</i> 2002, Rego e Souto, 2002
Consequentes	<i>Performance</i> e desempenho	Meyer e Allen, 1991, Rego, 2003.
	Vontade de exercer um esforço-extra	Katz, 1964, Gelatty <i>et al.</i> 2006
	<i>Turnover</i> e absentéismo	Rego e Cunha, 2008
	Comportamentos de cidadania organizacional	Organ, 1990, 1997, Rego e Souto, 2004
	Mudança	Mathieu e Zajac, 1990, Sommers, 1995, Iverson, 1996
	Satisfação	Namasivayam e Zhao, 2007

Fonte: Adaptado de Almeida (2009).

O componente normativo, por sua vez, compreende o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização e sugere que o indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixar esta organização (MEYER; HERSCOVITCH, 2004). Esta dimensão, segundo os autores, distingue-se da anterior por focar um dever moral, uma percepção de obrigação em seguir um determinado curso de ação, um sentido de dever. Já afirmavam Jaros *et al.* (1993) que a principal diferença entre estas duas dimensões é que, enquanto a afetiva se baseia num laço emocional, a normativa reflete uma avaliação racional, ponderando aquilo que é considerado certo ou errado, justo ou injusto.

Meyer e Allen (1997) sugerem que os funcionários tenderão a desenvolver um comprometimento normativo quando as empresas fazem certos investimentos difíceis para eles compensar. Assim, esta dimensão pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo com a organização, pelos benefícios concedidos (CHEN; FRANCESCO, 2003). Segundo Rego e Souto (2004) espera-se que empregados comprometidos normativamente contribuam de modo positivo, embora sem o envolvimento e o entusiasmo daqueles comprometidos afetivamente. No Quadro 07 se apresenta os principais antecedentes e consequentes do comprometimento normativo.

Quadro 07 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento normativo

Variáveis	Características	Autores
Antecedentes	Socialização cultural e familiar e pressões sociais	Wiener, 1982, Clugston <i>et al.</i> 2000, Beck e Wilson, 2001, Chen e Francesco, 2003, Powel e Meyer, 2004.
	Crenças e valores	Namasivayam e Zhao, 2007
Consequentes	<i>Turnover</i> e absenteísmo	Meyer, <i>et al.</i> 1993, Hackett <i>et al.</i> 1994,
	Mudança	Meyer, <i>et al.</i> 1993, Hackett <i>et al.</i> , 1994, Somers, 1995

Fonte: Adaptado de Almeida (2009).

A base do vínculo de natureza instrumental, diferentemente das outras duas dimensões abordadas, enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, desta forma, envolve um cálculo de ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Trata-se assim, de uma relação baseada na troca entre a empresa e o funcionário, sendo que este sente que precisa permanecer, devido a quantidade de recursos e tempo que já investiu e perderá com sua saída (COMMEIRAS; FOURNIER, 2003).

Segundo Chen e Francesco (2003), funcionários instrumentalmente comprometidos permanecem na organização pelo fato de não possuírem outra opção de trabalho que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade, segundo os autores, seria por não existirem alternativas no mercado. Desta forma, de acordo com Rego e Souto (2004), permanecem na empresa muito embora não desejem, o que poderá conduzir a atitudes passivas ou até mesmo negativas.

Sob esta ótica, o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde ocorre a troca entre força de trabalho e recompensa financeira (POWELL; MEYER, 2004). Rego, Cunha e Souto (2007) colocam que os funcionários comprometidos calculativamente não terão desempenhos muito acima do mínimo requerido em decorrência de sentimentos de insatisfação, injustiça ou mesmo de incapacidade (por imposição de terceiros) de desenvolver todo seu potencial. Da mesma forma que nos componentes anteriores, o Quadro 08 resume os antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental.

Quadro 08 - Principais antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental

Variáveis	Características	Autores
Antecedentes	Experiência laboral	Hackert <i>et al.</i> , 1994
	Responsabilidade financeira por terceiros	Iverson, 1992
	Desenho do mercado laboral (taxas de desemprego e limites geográficos)	Namasivayam e Zhao, 2007
Consequentes	A literatura apresenta o desenvolvimento das consequências do comprometimento instrumental no sentido oposto ao considerado para as outras duas dimensões (MEYER; ALLEN, 1996), argumentando que um colaborador instrumentalmente ligado a organização não estará disposto a ir além do estritamente necessário para manter o seu trabalho (REGO <i>et al.</i> , 2004).	

Fonte: Adaptado de Almeida (2009).

As organizações de acordo com McElroy (2001), ao desenvolverem suas práticas de gestão, visando potencializar o comprometimento, devem considerar o impacto que as mesmas terão nas múltiplas ligações entre empregado e empresa. Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a – O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso;

H2b – O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se positivamente com suas competências empreendedoras;

H2c – O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se positivamente com seu comportamento intraempreendedor.

2.4 Comportamento intraempreendedor

2.4.1 Contextualização

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 (1999), não se fala mais em estabelecer um “perfil” do empreendedor corporativo de sucesso, mas nas habilidades e características que o mesmo deve ter ou desenvolver. Um enquadramento das principais características empreendedoras, relacionadas aos aspectos determinantes do processo comportamental, pode ser visualizado no Quadro 09.

Quadro 09 - Características dos empreendedores

Aspectos determinantes do comportamento	Características
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovação ✓ Independência ✓ Desenvolvimento pessoal ✓ Auto realização
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos técnicos relacionados ao negócio ✓ Escolaridade ✓ Experiência em empresas ✓ Vivência em situações novas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação de novas oportunidades ✓ Comunicação persuasiva ✓ Aquisição de informações ✓ Resolução de problemas
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambição ✓ Perseverança

Fonte: Adaptado de Lezana (1995).

Estas características segundo Doh e Pearce (2004) decorrem, fundamentalmente, do convívio social. Assim, é importante o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, sobretudo nas instituições de educação, por atuarem como formadoras de conduta durante os anos nos quais a personalidade do homem está em formação, ou pelo menos mais suscetível a modificações (MORAES, 2004).

A cultura intraempreendedora deve ter prioridade dentro da empresa, por meio da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos empregados. Hisrich e Peters (2004) descrevem que é necessário saber identificar um pensamento empreendedor de um funcionário e canalizá-lo para os objetivos empresariais. Para que essa cultura exista, as organizações devem possuir características intraempreendedoras, fortalecidas e suportadas pelas práticas gerenciais (HASHIMOTO, 2006), conforme já evidenciadas no Quadro 01.

Nesta linha de pensamento, Maximiano (2006) enfatiza que as empresas devem ter uma cultura interna capaz de impulsionar a competitividade, eliminando gradativamente o grau de burocracia e hierarquização. Isso acarretará uma transição para uma cultura oxigenada pela inovação e mudança.

Ireland, Kuratko e Morris (2006) destacaram que com o crescimento das organizações, frequentemente, a burocracia aparece impedindo que seus funcionários tenham conduta intraempreendedora e, às vezes, a capacidade da empresa para competir. Estes autores também identificaram que a maioria das empresas não tem uma cultura organizacional favorável ao espírito intraempreendedor, inibindo os funcionários com a implementação de políticas e procedimentos que reprimem seu comportamento.

Para Hisrich e Peters (2004), a empresa deverá incentivar o trabalho em equipe, proporcionar os recursos e se manter comprometida com a cultura intraempreendedora. Por outro lado, Pinchot (1985), já havia evidenciado que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas, e descreveu o que ele chamou dez mandamentos do intraempreendedor: 1) lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão; 2) faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função; 3) vá trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido; 4) forme uma equipe sólida; 5) peça conselho antes de solicitar recursos; 6) deixe de lado o orgulho da autoria; 7) divulgue a credibilidade, ao quebrar regras, 8) lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes; 9) respeite seus patrocinadores; e, 10) faça menos promessas e mais entregas e seja leal as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Desta forma, se salienta que o comportamento intraempreendedor ou seu próprio desenvolvimento pode ser reforçado ou limitado por ações e atitudes da organização. Como afirmou Drucker (2005), uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor, provoca em seus empregados uma busca constante pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo, um aperfeiçoamento dia-a-dia, uma conduta que inclusive leva a dedicação e o comprometimento dos indivíduos. O Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) (2008), propõe um modelo de gestão de empresas empreendedoras no qual são caracterizadas por um estrutura organizacional preparada para identificar tendências, promover melhorias no ambiente de trabalho, implementar práticas de gestão propícias à inovação e à criação de valores para seus *stakeholders*, conforme demonstrado no Quadro 10.

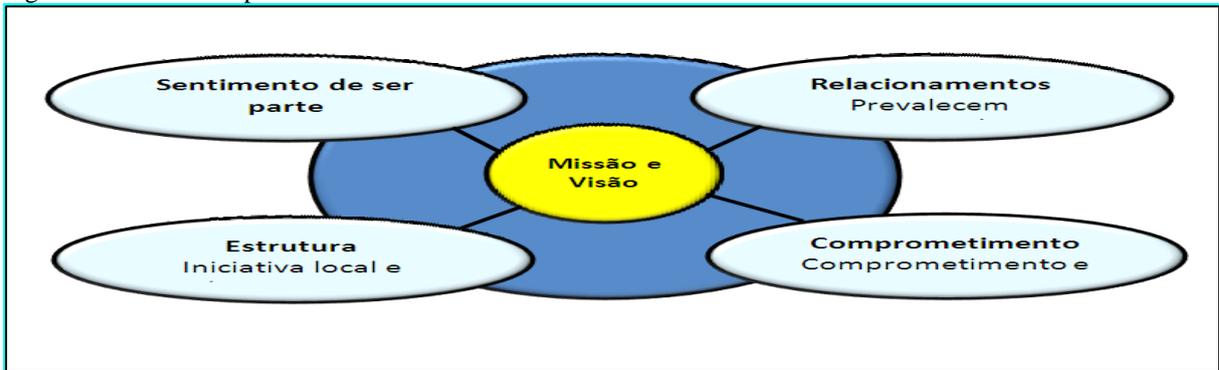
Quadro 10 - Modelo de gestão de empresas empreendedoras

Dimensão	Crítérios
Comportamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disseminação da visão estratégica ✓ Treinamento contínuo ✓ Apoio à inovação pelo líder ✓ Foco no cliente ✓ Responsabilidade ambiental, social e ética ✓ Tratamento dispensado às pequenas iniciativas
Processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de decisão dos grupos ✓ Obtenção de permissões ✓ Tempo de recursos disponíveis ✓ Opções de ajuda (caminho interno) ✓ Transparência e verdade ✓ Bom ambiente (qualidade do ambiente) ✓ Conforto com as mudanças ✓ Memória organizacional
Recompensa à inovação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tolerância a riscos, erros e fracassos ✓ Critérios de avaliação de projetos ✓ Apoio a intraempreendedores ✓ Medição de recompensas

Fonte: IBIE (2008).

Nesta cultura, intraempreendedores poderiam despontar e ser líderes sem necessariamente ter posição ou cargo hierárquico. Pouca eficácia seria conseguida com o estabelecimento de programas de treinamento e sensibilização dos funcionários para o desenvolvimento dos componentes da conduta intraempreendedora, se na prática, as políticas e valores organizacionais caminhassem em sentido oposto (COZZI; ARRUDA, 2004). Para Kuratko e Hodgetts (1998), compartilhar a visão organizacional com todos os membros da organização é um dos primeiros passos para que os funcionários tenham conduta intraempreendedora, conforme demonstrado na Figura 04.

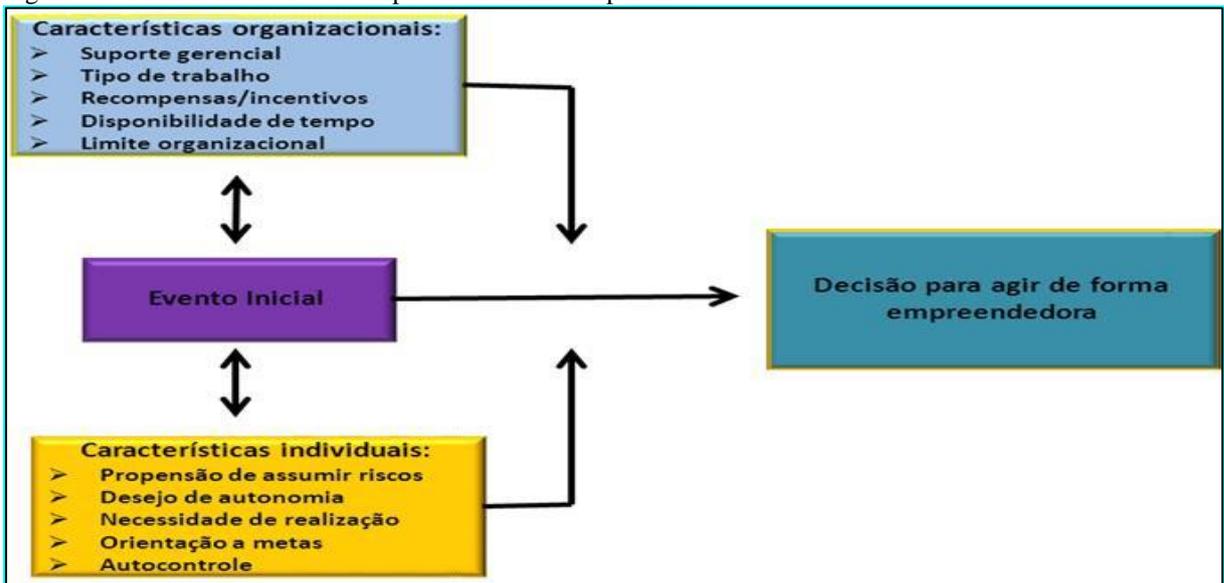
Figura 04 - Visão compartilhada



Fonte: Kuratko e Hodgetts (1998).

Considerando que os componentes da conduta intraempreendedora resultam da interação das características organizacionais e individuais, conforme apresentado na Figura 05, é imprescindível, que os funcionários conheçam e entendam a visão organizacional.

Figura 05 - Modelo interativo de empreendedorismo corporativo



Fonte: Adaptado de Dornelas (2003).

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.

Referindo-se ao nível organizacional, sublinhou-se a importância de diferentes fatores como o tamanho da organização, estrutura, uso adequado de recompensas, apoio da administração, disponibilidade de recursos (ZAHRA; COVIN, 1995; ANTONCIC; HIRSRICH, 2001; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002).

Com relação ao comportamento individual dentro das organizações, as investigações têm focado nas diferentes características pessoais (SAYEED; GAZDAR, 2003; KRAUSS *et al.*, 2005; SAHBANA, 2010) e, alguns autores, como Antoncic e Hisrich (2001), Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) Moriano *et al.* (2009), ressaltam que esse tema ainda é pouco estudado, e que as pesquisas não entram em profundidade no “por quê” algumas pessoas desenvolvem um comportamento intraempreendedor e outras não dentro das organizações. Desta forma, se faz necessário conhecer os componentes do comportamento intraempreendedor.

2.4.2 Componentes do comportamento intraempreendedor

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, KRAUS *et al.*, 2005), nesta tese 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, neste estudo, 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.

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. Para Damanpour (1991, 1996) ela pode ser de novos produtos ou serviços; novas tecnologias de processos produtivos; novas estruturas ou sistemas administrativos; e, mesmo um plano ou programa pertencente aos membros da organização. Também considera a inovação como um processo que inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos. Além disso, o autor a concebe como um meio de mudar a organização, como uma resposta às mudanças no ambiente externo ou como ação preventiva para influenciá-lo.

Para Stevenson e Jarillo (1990); Lumpkin e Dess (1996), a inovação reflete a tendência de uma empresa em se envolver a apoiar novas ideias, experimentos, singularidades e procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Desta forma contribui para vantagens competitivas, uma vez que tem a capacidade de acompanhar, responder e iniciar mudanças em ambientes concorrentes caracterizados por rápidas mudanças (UTTERBACK, 1994; DOUGHERTY; HARD, 1996). Para os autores, ela pode ser compreendida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos ou financeiros, ou ainda na prestação de serviços, potencializando e sendo motor de competitividade.

Novas propostas de teorias e modelos de inovação têm surgido na literatura e segundo análises sobre sua evolução, Lazzarotti, Dalfovo e Hoffmann (2010) relatam que nos dias atuais, o conceito, a aplicabilidade e a utilização do termo ampliaram-se e multiplicaram-se em diferentes áreas do conhecimento, tendo como maior predominância a categoria que traz como temas a inovação tecnológica, organizacional e gestão da inovação. Desta forma, a

literatura de inovação ainda carece de estudos realizados no setor de serviços (ANDREASSI, 2002, VILARIM, 2002, GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

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. “Propensão à inovação é algo que parece ser inseparável do ato de empreender e é importante na identificação e aproveitamento de oportunidades. Há diferentes maneiras de inovar, mas indivíduos altamente empreendedores buscam por produtos ou processos que são completamente diferentes daqueles já existentes” (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010, p. 53).

Em relação assunção de riscos, funcionários em geral e, especificamente os que estão em cargo de gestão, devem estar dispostos a assumi-los 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).

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, a assunção de riscos reflete a tendência a agir de forma audaz. 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:

1) riscos de negócios: arriscar em alguma coisa sem ter certeza do sucesso, como por exemplo, ingressar em mercados não testados;

2) 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;

3) riscos pessoais: solicitar empréstimos avultados, assumindo o risco ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Assim, 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 (MARTENS; FREITAS, 2006).

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 Sandbger (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.

Face o exposto, a hipótese relativa ao comportamento intraempreendedor é proposta do seguinte modo:

H3 – O comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa consiste num conjunto de procedimentos orientados para buscar um novo conhecimento, testar hipóteses e esclarecer fenômenos empíricos. Segundo Dacorrégio (2006), a execução de um trabalho de pesquisa requer interesse pelo objeto de estudo, imaginação criadora, persistência, iniciativa individual, esforço contínuo e paciente. Ainda para a autora, o estudo não deve ser fruto da intuição do indivíduo, mas do interesse na busca de soluções científicas, sociais e inovadoras, que venham contribuir com o desenvolvimento da sociedade, devendo estar submissa tanto aos procedimentos do método, quanto aos recursos da técnica.

Marconi e Lakatos (1999) enfatizam que o método científico define as diretrizes e orientações de como desenvolver o trabalho de pesquisa, as técnicas que devem ser empregadas, a sequência adequada de atividades, com o intuito de conferir confiabilidade aos resultados obtidos.

Partindo destes pressupostos, neste capítulo se apresentam os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução do objetivo geral do trabalho. Considerar-se-ão nele o tipo e a estratégia da pesquisa, a população e amostra, as variáveis e medidas, coleta de dados e suas análises.

3.1 Classificação da pesquisa

Na pesquisa científica, para que os objetivos sejam alcançados, faz-se necessário classificá-la de acordo com sua natureza, objetivos e procedimentos técnicos.

A natureza da pesquisa segundo Goldenberg (1999) pode ser: a) básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista; ou, b) aplicada: é um tipo de investigação que busca encontrar soluções inovadoras para o desenvolvimento de produtos, metodologias, processos e serviços. Neste estudo, sua natureza foi aplicada, pois buscou compreender como as IES enfrentam o ambiente competitivo em que prestam seus serviços educacionais.

A abordagem do problema foi quantitativa. Para Creswell (2007), nestes casos são utilizadas amostras amplas e de informações numéricas, ou seja, são atribuídas mensurações estatísticas em torno das grandes amostras com dados quantificáveis. A avaliação quantitativa compreende organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos (MARTINS;

THEÓPHILO, 2007). Desta forma justifica-se esta abordagem, pois como neste trabalho são testadas hipóteses e examinadas as significâncias estatísticas do modelo proposto, foram utilizadas ferramentas estatísticas.

Além disso, as características deste estudo, do ponto de vista dos seus objetivos o posiciona como descritivo, correlacional e explicativo. Para Vergara (1998) os objetivos da pesquisa descritiva se referem à obtenção de informações sobre um fenômeno ou sobre determinada população e à descrição de suas características; também se referem ao estabelecimento de relações entre variáveis. Optou-se por esta metodologia, tendo em vista o objetivo de descrever o relacionamento entre os constructos, competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor com o desempenho das IES, assim como a relação entre eles.

O procedimento técnico de levantamento do tipo *survey*, por sua vez, tem como objetivo contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse através da coleta de dados sobre indivíduos ou sobre o ambiente destes (TREZ; MATOS, 2006). Martins e Theóphilo (2007) recomendam esta estratégia de pesquisa quando há a intenção de identificar relacionamentos estatísticos entre variáveis dependentes, independentes e mediadoras. Desta forma, levando em consideração estes aspectos, este foi o procedimento adotado.

3.2 População e amostra

O universo da pesquisa foi composto pelas Universidades integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). O sistema ACAFE é uma associação de Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina com sede em Florianópolis. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos que, desde a sua constituição em 1974 tem a missão de desenvolver o ensino, ciência, tecnologia e inovação pelo compartilhamento de ações e competências para assegurar o fortalecimento das IES associadas em prol da educação superior em Santa Catarina (ACAFE, 2013).

Com base nos dados referentes ao ano de 2011, fazem parte da Associação Catarinense das Fundações Educacionais, dezesseis IES, sendo onze universidades e cinco centros universitários. Neste conjunto, ressalta-se que a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) se diferencia por ser pública estadual, em oposição às demais que são fundações de direito privado de caráter comunitário e regional.

De acordo com as regulamentações do Ministério da Educação (MEC) em seu Decreto nº 5.773/06, as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão que se caracterizam por produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um regime de tempo integral.

Os centros universitários segundo a referida Norma são as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

Em quase quarenta anos de história, o sistema ACAFE consolidou-se procurando oferecer ensino de qualidade, capaz de produzir resultados para as IES e para a sociedade na produção do conhecimento, ciência e tecnologia e da inovação. Na Tabela 01 relacionam-se os indicativos do número de matriculados e concluintes de todas as IES que compõem o Sistema ACAFE correspondentes ao ano de 2011.

Tabela 01 - Matriculados e concluintes IES do Sistema ACAFE

Instituição	Matriculados	Concluintes
UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina	29.749	4.439
UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí	19.878	2.775
UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina	15.719	2.370
UDESC - Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina	10.501	1.498
FURB - Universidade Regional de Blumenau	10.129	1.530
UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense	9.860	1.477
UNIVILLE - Universidade da Região de Joinville	8.328	1.193
UNC - Universidade do Contestado (UNC)	8.266	1.210
UNOCHAPECÓ - Universidade Comunitária da Região de Chapecó	7.819	1.114
UNIPLAC - Universidade do Planalto Catarinense	3.625	546
UNIDAVI - Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí	3.057	445
UNIARP - Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe	2.903	342
UNIBAVE - Centro Universitário Barriga Verde	1.999	226
UNIFEBE - Centro Universitário de Brusque	1.873	529
USJ - Centro Universitário Municipal de São José	929	97
CATÓLICA SC - Centro Universitário Católica de Santa Catarina	SD	SD

Fonte: ACAFE. SD = sem dados (2011).

O critério para definição da amostra foi por conveniência e limitada às cinco maiores universidades - UNISUL, UNIVALI, UNOESC, UDESC e FURB - levando em consideração o número de matriculados e concluintes.

Os respondentes da *survey* foram os coordenadores dos cursos que participaram do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) nos anos de 2009, 2010 ou 2011. Dos 256 questionários distribuídos, obteve-se resposta válida de 214, que corresponde a um índice de respostas de 83,59%.

3.3 Variáveis e medidas

As variáveis que apoiaram a mensuração do constructo competências empreendedoras são as que constam no modelo de Cooley (1990, 1991) e utilizado por Lenzi (2008), compreendem três dimensões: a) *realização*: este conjunto abrange cinco competências empreendedoras, busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento; b) *planejamento*: composto por busca de informação, estabelecimento de metas, e planejamento e monitoramento sistemático; e, c) *poder*: este conjunto envolve persuasão e rede de contatos, e independência e autoconfiança.

Trata-se de um questionário com 30 perguntas que permite a identificação de dez competências a partir de uma escala somativa de três perguntas para cada uma delas. Ao atribuir uma nota em uma escala de 1 a 5 para cada afirmação do instrumento, o respondente terá uma pontuação. A soma mínima para cada competência é de 3, caso atribua 1 para todas as perguntas, ou 15, caso selecione o número 5. Os itens que serviram para mensurar este constructo se exibem no Quadro 11.

Quadro 11 - Itens do constructo competência empreendedora

Constructo	Conjunto	Competências	Itens
Competências empreendedoras	Realização	Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI)	BOI1 - faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias.
			BOI2 - age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
			BOI3 - aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
		Correr Riscos Calculados (CRC)	CRC1 - avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
			CRC2 - age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
			CRC3 - coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
		Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	EQE1 - encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.
			EQE2 - age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.

Continua...

Constructo	Conjunto	Competências	Itens	
Competências empreendedoras		Persistência (PER)	EQE3 - desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados	
			PER1 - age diante de um obstáculo.	
			PER2 - age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.	
		Comprometimento (COM)	PER3 - assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.	
			COM1 - faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.	
			COM2 - colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.	
	Planejamento	Busca de Informação (BDI)	COM3 - esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.	
			BDI1 - dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.	
			BDI2 - investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.	
		Estabelecimento de Metas (EDM)	BDI3 - consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	
			EDM1 - estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.	
			EDM2 - define metas em longo prazo, claras e específicas.	
		Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	Independência e Auto Confiança (IAC)	EDM3 - estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
				PMS1 - planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
				PMS2 - constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
				PMS3 - mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
		Poder	Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	PRC1 - utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
				PRC2 - utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
				PRC3 - age para desenvolver e manter relações comerciais.
			Independência e Auto Confiança (IAC)	IAC1 - busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
IAC2 - mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.				
IAC3 - expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.				

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008).

Quanto ao comprometimento organizacional, as questões foram elaboradas com base no instrumento de Meyer e Allen (1991), utilizado por Giacomassa (2013). Ele é composto por 18 indicadores divididos equitativamente entre os três componentes: afetivo, normativo e instrumental. A quantificação foi feita através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, na qual o valor 1 (um) representa “discordo totalmente” e o 5 (cinco). “concordo totalmente”. Os itens que deram suporte ao instrumento de coleta de dados para análise deste constructo encontram-se detalhados no Quadro 12.

Quadro 12 - Itens do construto comprometimento organizacional

Constructo	Componentes	Itens
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo (CAF)	CAFE1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta Universidade
		CAFE2 - Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.
		CAFE3 - Eu sinto um forte senso de integração com minha Universidade.
		CAFE4 - Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta Universidade.
		CAFE5 - Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta Universidade.
		CAFE6 - Esta Universidade tem um imenso significado pessoal para mim.
	Comprometimento Instrumental (CIN)	CINS1 - Na situação atual, ficar com esta Universidade é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
		CINS2 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta Universidade agora.
		CINS3 - Se eu decidisse deixar esta Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
		CINS4 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.
		CINS5 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia trabalhar em outro lugar.
		CINS6 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta Universidade seria a escassez de alternativas imediatas.
	Comprometimento Normativo (CNO)	CNOR1 - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta Universidade.
		CNOR2 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Universidade agora.
		CNOR3 - Eu me sentiria culpado se deixasse esta Universidade agora.
		CNOR4 - Esta Universidade merece minha lealdade.
		CNOR5 - Eu não deixaria esta Universidade agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui.
		CNOR6 - Eu devo muito a esta Universidade.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Com relação à mensuração do comportamento intraempreendedor, o presente estudo teve base no modelo de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco. Para a dimensão proatividade se utilizou um instrumento desenvolvido por Escobar (2012), com adaptações específicas para o setor educacional. A escala de mensuração foi do tipo Likert de cinco pontos, em que o 1 significa “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”. No Quadro 13 são apresentados os itens que mediram cada dimensão.

Quadro 13 - Itens do construto comportamento intraempreendedor

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

Fonte: Adaptado de Moriano *et al.* (2009) e Escobar (2012).

Finalmente o desempenho foi aferido a partir de dados secundários. Para tanto, utilizou-se o Conceito Preliminar de Cursos de Graduação (CPC). Instituído em 2004 por Lei nº 10.861, tem como objetivo agregar ao processo de avaliação da Educação Superior, critérios de qualidade e excelência dos cursos.

O CPC tem como base informações do Censo de Educação Superior, do Cadastro Nacional de Docentes e do questionário sócio econômico do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Informações estas, relativas ao desempenho dos estudantes no ENADE; quanto o curso agrega de conhecimento ao discente através do Indicador de Diferença de Desempenho (IDD) e as variáveis de insumo, que é composto pelo corpo

docente, infraestrutura e organização didático-pedagógica. No Quadro 14 se expõem os componentes e os respectivos elementos que formam o CPC.

Quadro 14 - Componentes e elementos que compõem o CPC

Componente	Elementos
ENADE	Nota concluintes (*)
	Nota ingressantes (*)
	Nota IDD (Indicador de diferença de desempenho) (*)
Insumos	Nota doutores (corpo docente)
	Nota mestres (corpo docente)
	Nota tempo parcial ou integral (corpo docente)
	Nota infraestrutura (*)
	Nota organização pedagógica (*)

Fonte: Inep (2012)

Ressalta-se que os itens marcados com um asterisco decorrem do desempenho dos alunos ou de avaliações por eles realizadas no questionário socioeconômico sobre instalações, infraestrutura e recursos didáticos. O restante da composição do CPC, relativos aos percentuais de doutores, mestres e de professores com tempo parcial ou total, provêm de avaliação baseada em informações disponibilizadas diretamente pelas IES.

Salienta-se que, em virtude da ampliação de participação e consolidação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), a partir de 2011 foi decidido dispensar os alunos ingressantes do ENADE e utilizar o resultado do desempenho dos estudantes do ENEM para o cálculo do CPC (Portaria Normativa MEC nº 40/2007, reeditada em dezembro de 2010).

Após a definição de todos os pesos e atribuição de notas a cada termo, obtém-se o CPC para cada curso. Os valores se registram numa escala de 0 a 5 como valores contínuos, os quais foram utilizados nesta pesquisa como medida de desempenho, e também se transformam em faixas de 1 a 5, conforme se apresenta na Tabela 02.

Tabela 02 - Distribuição dos conceitos CPC

Distribuição dos conceitos	
Valor discreto do CPC	Valor contínuo do CPC
1	0,0 a 0,94
2	0,95 a 1,94
3	1,95 a 2,94
4	2,95 a 3,94
5	3,95 a 5,00

Fonte: Inep (2012).

A nota do CPC expressa em valores discretos se constitui no elemento de referência para os processos de avaliação e subsidiar a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação. Desta forma, aqueles que obtiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão automaticamente incluídos no programa de visita dos avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Os demais casos, isto é, com

conceito maior que 2 podem optar por não receber a visita e assim, transformar o CPC em conceito permanente. Os cursos com conceito 5 são considerados de excelência, devendo ser vistos como referência pelos demais.

3.4 Coleta de dados

Os dados utilizados na presente pesquisa tiveram duas fontes: primárias e secundárias. Richardson (1999) define as primárias como aquelas que têm relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou experiência vivenciada. As fontes secundárias, explica o autor, são aquelas que não têm relação direta com o acontecimento registrado, senão através de algum elemento intermediário.

Os dados primários foram coletados através de uma *survey* com questionário. Na primeira etapa foram identificadas todas as IES que fazem parte do Sistema ACADE, descritas no seu respectivo *site*. A partir desta relação, selecionaram-se as cinco maiores universidades e nelas todos os cursos que participaram das provas do ENADE no período de 2009 a 2011.

Com a finalidade de validar o instrumento que foi adaptado para o setor educacional, inicialmente foi realizado um pré-teste com quatro coordenadores de curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Gestão (CECIESA) da Univali do campus de Itajaí. Estes professores foram selecionados pela acessibilidade, assim como disponibilidade de participação no processo inicial da pesquisa.

Após os ajustes recomendados, o levantamento de dados foi feito a partir de um questionário de autopreenchimento, contendo os itens descritos na seção variáveis e medidas, que foi respondido pelos coordenadores de curso ou cargo equivalente segundo o regime da universidade. A coleta de dados foi realizada no período de setembro de 2012 a fevereiro de 2013. Fez-se contato telefônico com autoridades das universidades participantes prévio ao envio pelo correio eletrônico dos questionários, juntamente com uma carta explicativa justificando a importância das respostas para o presente trabalho, bem como o prazo para retorno das respostas. Também foi feita a aplicação presencial dos instrumentos de pesquisa.

Os dados secundários, referentes ao desempenho dos cursos de graduação das universidades estudadas, foram coletados no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

3.5 Tratamento e análise de dados

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o *software* Excel® e posteriormente importados para os pacotes estatísticos: *Statistica*® e *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS). Inicialmente efetuou-se um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, *outliers*, respostas em duplicidade e erros de digitação.

Na sequência, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose, utilizando-se o *Software Statistica*®. 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, de acordo com Kline (2011) 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 podem ser considerados quase normais.

A linearidade da relação entre as variáveis foi avaliada de forma gráfica com diagramas de dispersão e também de maneira numérica pelos coeficientes de correlação e de regressão. Já a homocedasticidade ou homogeneidade da variância foi verificada através do teste de Levene.

3.5.1. Análise fatorial exploratória

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. Para Hair Jr. *et al.* (2009), a AFE tem a finalidade de melhor compreender os dados, sendo observado o tipo de distribuição das variáveis, a relação da linearidade entre elas e as medidas aleatórias de erros.

Nesta pesquisa, utilizando-se o SPSS, foi efetuada a AFE para cada constructo e ainda para cada dimensão. No intuito de definir a unidimensionalidade estabeleceram-se os seguintes critérios: confirmação da viabilidade da análise fatorial com os dados pelos testes de

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett; medida de adequação da amostra (MSA) a partir da matriz anti-imagem de correlações maior do que 0,7; comunalidade maior do que 0,5; extração de um único fator pelo critério de Kaiser; cargas fatoriais dos itens maiores do que 0,7; variância extraída pelo fator maior a 50%; e, confiabilidade da consistência interna, medida pelo alfa de Cronbach, maior do que 0,6. Por sua vez, 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 Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial. Isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados ao usar o método multivariado de análise fatorial (HAIR Jr. *et al.* 2009). O primeiro deles (KMO) apresenta valores normalizados (entre 0 e 1) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns. Quanto mais próximo de 1, tanto melhor. Hair Jr. *et al.* (2009) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Já Pallant (2007) sugere 0,60 como um limite razoável.

O segundo teste, o de Esfericidade de Bartlett, conforme Pereira (2001) é baseado na distribuição estatística de qui quadrado e testa a hipótese nula (H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (com valores iguais a 1 na diagonal e todos os outros iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis. Valores de significância maiores que 0,10 indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão; pois, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite sua rejeição (HAIR Jr. *et al.* 2009).

A comunalidade, por sua vez, é a quantidade total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. A variância, conforme Fávero *et al.* (2009), mostra qual é a parcela de explicação dada pelos fatores. As variáveis com comunalidades inferiores 0,50 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelas componentes ou fatores devendo sair da análise (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Quanto à medida de adequação da mostra ou *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) ela serve para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a possível aplicação da análise fatorial, ou seja, avaliar a participação de uma determinada variável ou se ela pode ser explicada por outras.

A confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto, relevando-se a ausência do erro.

Trata-se, segundo Pereira (2001) da análise das escalas de mensuração que permite determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais e a fidedignidade do constructo. De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), um coeficiente bastante utilizado é o alfa de Cronbach, que trata da consistência interna baseada na correlação média entre os itens. Hair Jr. *et al.* (2009) sugerem o mínimo ideal de 0,7 para pesquisas aplicadas e 0,6 para pesquisas exploratórias.

Após verificar a adequabilidade da base de dados, efetuou-se a extração dos fatores utilizando o critério de Kaiser, que trunca a mesma quando o autovalor é igual ou menor que a média da diagonal principal da matriz de entrada. Como se utilizou a matriz de correlações os autovalores deviam ser maiores do que 1. O seu objetivo é determinar a quantidade de fatores que melhor representa o padrão de correlação entre as variáveis observadas (HAIR Jr. *et al.*, 2009), e quanto mais fatores forem extraídos, maior será o grau de parcimônia, entretanto, menor será a quantidade de variância carregada por eles. Tabachnick e Fidel (2001) argumentam que se o fator deriva de um autovalor numericamente pequeno, ele está contribuindo pouco para explicar a variância havida nas variáveis originais.

3.5.2 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória (AFC) é o procedimento desenvolvido para se testar hipóteses a respeito da estrutura de um conjunto de dados. Segundo Garcia e Martinez (2003), ela corrige deficiências do modelo exploratório e conduz a uma maior certeza das hipóteses que devem ser contrastadas através de modelos que expliquem os inter-relacionamentos existentes na estrutura de um questionário.

Neste estudo, como sugerido por Hair Jr. *et al.* (2009), utilizou-se a AFC para validar o modelo de mensuração com a finalidade de determinar se as relações são suportadas pelos dados, de acordo com os objetivos da pesquisa. O modelo deste trabalho foi composto por constructos latentes competências empreendedoras, comportamento organizacional, e comprometimento organizacional e os indicadores observáveis para cada constructo. Estes últimos, segundo Brei e Liberali Neto (2006), podem ser formativos ou reflexivos, isto é, os indicadores formam ou refletem o construto, como foi usado neste trabalho.

Inicialmente, com o uso do software AMOS® testou-se o modelo de mensuração para cada um dos construtos, incluindo as dimensões consideradas. Hair Jr. *et al.* (2009) e Kline (2011) evidenciam que o ajuste geral do modelo pode-se avaliar por um conjunto de medidas.

Na análise efetuada, verificou-se que os valores das cargas das dimensões de cada constructo sejam maiores de 0,5 e também foram avaliados os indicadores de ajustes.

As medidas de qualidade de ajuste classificam-se, segundo Hair Jr. *et al.* (2009) em:

a) medidas de ajuste absoluto, que determinam o grau em que o modelo de medida construído é capaz de prever com menor erro possível a matriz de variância-covariância ou a matriz de correlação utilizada na modelagem. As medidas desta classificação utilizadas neste estudo com os respectivos valores aceitáveis apresentam-se no Quadro 15.

Quadro 15 - Medidas de ajuste absoluto

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
Medidas de ajuste absoluto	χ^2	Estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança	$p > 0,05$
	GI	Graus de liberdade	-0-
	GFI	(<i>Goodness of Fit Index</i>) Índice de qualidade de ajuste	Valores maiores indicam melhor ajuste, sem referências estabelecidas.
	RMSEA	(<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>) – Raiz do erro quadrático médio de aproximação. Representa a discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade. Valores de 0,08 conferem 95% de confiança.	< 0,100

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009).

b) medidas de ajuste incremental, que são indicadores de qualidade do ajuste que possibilitam comparar o modelo estimado com um modelo teórico nulo, ou seja, visa determinar se todos os indicadores estão associados a um único fator latente. As medidas desta categoria utilizados neste estudo estão evidenciadas no Quadro 16.

Quadro 16 - Medidas de ajuste incremental

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
Medidas de ajuste incremental	AGFI	(<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>) – Índice ajustado de qualidade de ajuste.	> 0,900
	NNFI ou TLI	(<i>Non-Normed Fit Index</i>) ou (<i>Tucker-Lewis Index</i>) – Índice de ajuste não normado ou Índice de Tucker-Lewis	> 0,900
	NFI	(<i>Normed Fit Index</i>) – Índice de ajuste normado.	> 0,900

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009).

c) medidas de ajuste de parcimônia, que se relacionam à qualidade (*goodness*) do modelo com o número de coeficientes necessários para alcançar este nível de ajuste. Um modelo é parcimonioso quando possui boa capacidade explicativa e não contém coeficientes desnecessários. Os índices desta classificação utilizados neste estudo encontram-se no Quadro 17.

Quadro 17 - Medidas de ajuste parcimonioso

Classificação	Medida	Descrição	Valores mínimos recomendados
Medidas de ajuste Parcimonioso	χ^2/gf	Medida de qui-quadrado normado	< 3,00
	CFI	(<i>Comparative Fit Index</i>) – Índice de ajuste comparativo	> 0,900
	IFI	(<i>Incremental Fit Index</i>) – Índice de ajuste incremental	> 0,900
	RFI	(<i>Relative Fit Index</i>) – Índice de ajuste relativo	> 0,900

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009).

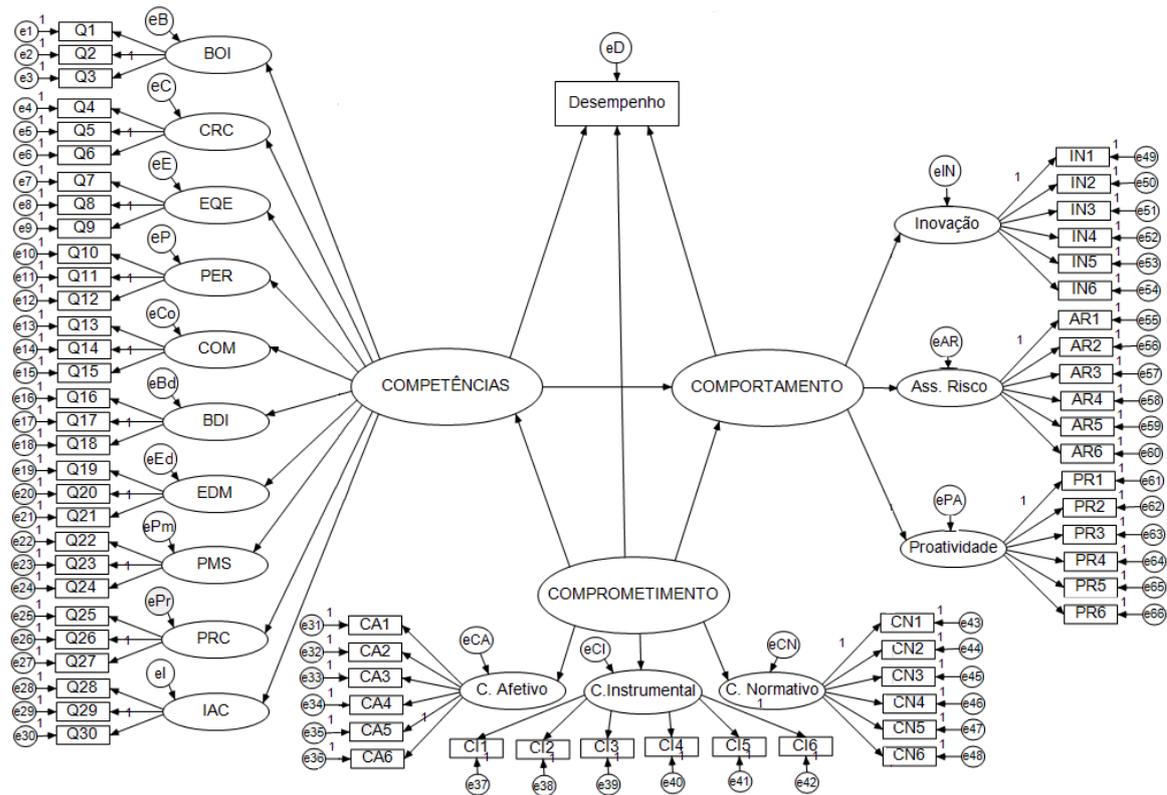
3.5.3 Modelagem de equações estruturais

A especificação do modelo de mensuração é uma das questões primordiais em modelagem de equações estruturais (MEE). Isto é, a definição dos tipos de variáveis, o estabelecimento de relações entre elas e a caracterização do tipo de modelo existente. Hair Jr. *et al.* (2009) destacam que a construção do modelo pressupõe a definição de uma série de relações causais que deverão ser determinadas a partir de uma fundamentação teórica consistente.

Após a validação do modelo de mensuração geral a relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor, com o desempenho foi realizada através da MEE (denominada originalmente em inglês – *Structural Equation Modeling* - SEM). Para Kline (2011) esta técnica oferece a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras (*predictors*) explicam a variável dependente (*criterion*) e, também, qual das variáveis preditoras é a mais importante. Byrne (2010) considera que sua função principal é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) a MEE compartilha três premissas básicas com outras técnicas multivariadas de análises de dados: a) independência das observações; b) amostra aleatórias de respondente; e, c) a linearidade de todos os relacionamentos. A Figura 06 apresenta a modelagem de equações estruturais proposta neste estudo.

Figura 06 - Modelagem estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

3.6 Protocolo da pesquisa

No Quadro 18 encontra-se o protocolo da pesquisa, onde estão sistematizados os objetivos do estudo; os constructos com seus respectivos conjuntos, componentes ou dimensões; as técnicas de análises; as hipóteses; e, os principais autores utilizados para as bases conceituais.

Quadro 18 - Protocolo da pesquisa

Questão de pesquisa	Quais as relações entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e o desempenho em Instituições de Ensino Superior?					
Objetivo geral	Analisar o relacionamento entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor entre si e com o desempenho dos cursos em Instituições de Ensino Superior.					
Objetivos específicos	Constructos	Conjuntos	Número de indicadores	Técnicas de análise	Teste de hipóteses	Autores
Avaliar as competências empreendedoras dos gestores de níveis intermediários, os coordenadores de cursos, nos conjuntos de ações referentes à realização, ao planejamento e ao poder	Competências Empreendedoras	Conjunto de Realização	30 indicadores, sendo três para cada um - busca de oportunidades e iniciativa, - correr riscos calculados, - exigência de qualidade e eficiência, - persistência - comprometimento	Análise Fatorial Confirmatória	H1a – As competências empreendedoras dos responsáveis pelos cursos associam-se positivamente ao desempenho da IES. H1b – As competências empreendedoras dos responsáveis pelos cursos associam-se positivamente ao comportamento intraempreendedor.	McClelland (1973); Cooley (1990, 1991); Prhalad e Hamel (1990; 2005); Spencer e Spencer (1993); Le Boterf (1997) Perrenoud (1999); Ruas (1999, 2001); Zarifian (2001); Araujo (2001); Fleury (2002); Fleury e Morales (2004); (2004) Paiva Jr. et al. (2006); Lenzi (2008, 2011); Lapolli (2010); Schmitz (2012).
Conjunto de Planejamento		- busca de informação, - estabelecimento de metas, - planejamento e monitoramento sistemático				
Conjunto de poder		- persuasão e rede de contatos - independência e autoconfiança.				

Continua...

Continuação.

Objetivos específicos	Constructos	Componente	Número de indicadores	Técnicas de análise	Teste de hipóteses	Autores
Avaliar o comprometimento organizacional dos gestores de níveis intermediários, os coordenadores de cursos, mediante os componentes afetivo, instrumental e normativo	Comprometimento Organizacional	Componente Afetivo Componente Instrumental Componente Normativo	6 indicadores para cada componente, totalizando 18.	Análise Fatorial Confirmatória	<p>H2a – O comprometimento organizacional dos responsáveis pelos cursos associa-se positivamente ao desempenho do curso;</p> <p>H2b – O comprometimento organizacional dos responsáveis pelos cursos relaciona-se com suas competências empreendedoras</p> <p>H2c – O comprometimento organizacional dos responsáveis pelos cursos relaciona-se com seu comportamento intraempreendedor</p>	Becker (1960); Etzioni (1975); Mowday; Porter e Steers (1979; 1982); Mathieu e Zajac (1990); O'Reilly e Chatman (1986); Meyer e Allen (1991); Bastos 1993, 1994, 1998, 2008); Medeiros (1997); Medeiros e Enders (1998); Meyer e Herscovitch (2001); Meyer <i>et al.</i> (2002); Regos (2003); Medeiros <i>et al.</i> (2003); Sanches (2004); Cohen (2007); Rego, Cunha e Souto (2007); Almeida (2009); Wayne (2009); Costa (2011);

Continua...

Continuação.

Objetivos específicos	Constructos	Dimensão	Número de indicadores	Técnicas de análise	Teste de hipóteses	Autores
Avaliar o comportamento intraempreendedor dos gestores de níveis intermediários, os coordenadores de cursos, quanto à inovação, assumir riscos e proatividade	Comportamento Intraempreendedor	Dimensão da Inovação Dimensão do Assumir Riscos Dimensão da Proatividade	6 indicadores para cada componentes totalizando 18.	Análise Fatorial Confirmatória	H3 – O comportamento intraempreendedor dos responsáveis pelos cursos associa-se positivamente ao desempenho da IES.	Freeman (1982); Pinchot (1985); Covin e Slevin (1991); Damanpour (1991, 1996); Zahra e Covin (1995); Lumpkin e Dess (1996); Kuratko e Hodgetts (1998); Lezana (1995); Fillion (1999); Antoncic e Hisrich (2001); Dornelas (2003); Cozzi e Arruda (2004); Hisrich e Peters (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006); Moriano <i>et al.</i> (2009); Sahbana (2010); Gimenez e Gimenez (2010); Martens, Freitas e Boissin (2011)
Relacionar os construtos com o desempenho dos cursos de acordo com os indicadores do Ministério da Educação nas Instituições de Ensino Superior e entre si.				Modelagem de Equações Estruturais		

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

4 RESULTADOS

Este capítulo inicia com a análise descritiva dos dados. Posteriormente apresentam-se os resultados do estudo, passando pela AFE, AFC, modelo geral de mensuração, modelo estrutural e modelo alternativo sem constructo de segunda ordem.

4.1 Análise descritiva dos dados

A estatística descritiva, segundo Fávero *et al.* (2009), é uma instância inicial que possibilita ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados. Para efetua-la empregam-se tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando, dentre outros, tendências, variabilidade e valores atípicos.

4.1.1 Análise dos dados faltantes e *outliers*

Os resultados da pesquisa foram organizados em um banco de dados com o auxílio da planilha eletrônica Excel. Na sequência efetuou-se um pré-tratamento com a finalidade de verificar os dados faltantes. Desta forma, identificaram-se 70 células com dados ausentes, os quais representam menos que 0,5% do total, muito menor que o máximo admitido de 10% (HAIR Jr. *et al.*, 2009) portanto, foram substituídos pela mediana.

Sequencialmente, observou-se que existiam valores digitados de forma incorreta, isto é, constavam letras ou dois números em uma mesma célula, totalizando 2 casos. Para estas situações, também foram substituídos pela mediana. Assim, o total final considerado foi de 214 questionários válidos para este estudo, suficientes para os testes com o uso da MEE segundo Hair Jr. *et al.* (2009).

Os *outliers*, calculados com um coeficiente de 1,5 desvios foram avaliados através da função gráfica *Box Plots* do *software Statistica*. Foram encontrados oito casos, os quais se mantiveram na análise, uma vez que, em relação ao total da amostra representa uma parcela insignificante e não existe uma causa provável que justifique sua retirada.

4.1.2 Descrição da amostra

Para analisar o perfil das Universidades pesquisadas, relata-se um breve histórico de cada uma, segundo informações disponíveis nos *sites* das mesmas.

4.1.2.1 Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

A UNISUL foi fundada em 1964 como uma instituição municipal comunitária na cidade de Tubarão. É uma instituição orientada para a produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento, por intermédio do ensino, da pesquisa e da extensão, em todos os níveis e áreas de conhecimento, nas modalidades presencial e a distância. Hoje é uma das líderes em Ensino a Distância no Brasil. Destaca-se na área de responsabilidade social, beneficiando anualmente cerca de 300 mil pessoas em projetos gratuitos à comunidade, tanto que conquistou por sua atuação sete Prêmios Empresa Cidadã. Possui uma estrutura multi-*campi* em pontos estratégicos do sul do Brasil, marcando presença nas cidades de Tubarão, Araranguá, Florianópolis, Braço do Norte, Içara, Imbituba e Palhoça.

4.1.2.2 Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Fundada em 1964, passou a ser reconhecida como Universidade em 1989, hoje é formada por seis *campi* localizados nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Tijucas, Biguaçu, São José e Florianópolis. A universidade é mantida pela Fundação Univali, que foi instituída pelo poder público municipal sem fins lucrativos. Tornou-se vetor decisivo de desenvolvimento e progresso regional, assumindo desta forma, o desafio de elevar os padrões de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão, em prol da produção e socialização do conhecimento.

4.1.2.3 Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

Mantida pela Fundação - FUNOESC a Universidade do Oeste de Santa Catarina resultou da unificação, em 1991, de três instituições isoladas de ensino superior localizadas nas cidades de Videira, Joaçaba e Chapecó. Em 1996, a UNOESC foi credenciada como universidade e marca fortemente sua presença na geração e na difusão de conhecimento

científico, artístico-cultural e tecnológico. Hoje é uma universidade de caráter comunitário, de dimensão regional, desenvolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão junto aos seus *campi* e unidades situados nas cidades de Joaçaba, Videira, São Miguel do Oeste, Xanxerê e Chapecó.

4.1.2.4 Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

A UDESC foi criada no governo de Celso Ramos no ano de 1965, sendo a única universidade estadual catarinense. Ela também oferece educação de nível superior no interior do Estado gratuitamente. Marca presença direta tanto em projetos conjuntos com a iniciativa pública quanto a privada. Tem a missão de produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, pesquisa e da extensão, procurando, desta forma, contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável. Atuações estas, vocacionadas ao perfil socioeconômico e cultural da região em que se inserem. Atualmente além de Florianópolis, também está presente em Lages, Joinville, Balneário Camboriú, Pinhalzinho, Ibirama, Chapecó e Palmitos.

4.1.2.5 Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Sendo uma das pioneiras no ensino superior no Estado a FURB iniciou suas atividades em 1964 e seu reconhecimento como Universidade, pelo Ministério da Educação foi em 1986. É uma autarquia municipal de regime especial, possuindo plena autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. No transcorrer de seus quase 50 anos, tornou-se uma das mais conceituadas Universidades Catarinenses, isto pela existência de uma ampla estrutura para geração de conhecimento e construção do saber.

Na caracterização das Universidades observa-se que todas têm mais de 40 anos. Em relação a abrangência geográfica, atuam em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, com menor atuação na região sul. O Quadro 19 mostra o número de cursos cujos coordenadores responderam ao questionário nas universidades consideradas.

Quadro 19 - Amostra da pesquisa

Universidade	Números de coordenadores	Localização
UNISUL	60	Araranguá, Braço do Norte Florianópolis, Içara, Palhoça, Tubarão
UNOESC	58	Mondai, Pinhalzinho, São Miguel do Oeste, São José do Cedro, Campos Novos, Capinzal, Chapecó, Joaçaba, Maravilha, Videira, Xanxerê
FURB	37	Blumenau
UNIVALI	32	Balneário Camboriú, Biguaçu, Itajaí, São José, Tijucas
UDESC	27	Lages, Florianópolis, Chapecó, Pinhalzinho, Ibirama, Joinville, Balneário Camboriú

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

4.1.3 Análise descritiva das variáveis

Na sequência, foram elaboradas tabelas que contêm os resultados relativos às variáveis observáveis dos constructos analisados. Cada indicador apresenta os parâmetros da estatística descritiva dos valores da média, do desvio padrão e as medidas de assimetria e curtose. Os cálculos foram efetuados com o *software Statistica*. A Tabela 03 descreve a estatística descritiva dos conjuntos da realização, planejamento e poder, que formam o constructo das competências empreendedoras.

Tabela 03 - Análise descritiva dos indicadores das competências empreendedoras

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
					Valor	Valor
BOI1	2	5	4,01282	0,70242	-0,61730	0,82173
BOI2	1	5	3,79487	0,82387	-0,53144	0,39551
BOI3	1	5	3,73931	1,04223	-0,60764	-0,17640
CRC1	1	5	3,79059	1,11705	-0,67767	-0,44461
CRC2	1	5	3,95726	0,99693	-0,85759	0,08135
CRC3	1	5	3,81196	0,94874	-0,77119	0,41132
EQE1	2	5	3,62393	0,70225	-0,37395	0,01770
EQE2	1	5	3,88034	0,83035	-0,58924	0,22965
EQE3	2	5	4,18803	0,78539	-0,82768	0,42018
PER1	1	5	4,14102	1,04890	-1,16327	0,74926
PER2	1	5	4,09401	1,06833	-1,23263	1,05984
PER3	1	5	4,15384	1,26093	-1,23902	0,12516
COM1	1	5	4,26923	0,88874	-1,33329	2,07551
COM2	1	5	4,48717	0,93216	-1,91841	3,37683
COM3	1	5	4,37179	0,78792	-1,56077	3,16337
BDI1	1	5	4,21367	0,94327	-1,58433	2,85318
BDI2	1	5	4,10256	0,86797	-1,35220	2,53720
BDI3	1	5	4,11538	0,95810	-1,56221	2,97293
EDM1	1	5	3,55982	1,07978	-0,61999	0,10635
EDM2	1	5	3,64529	0,76836	-0,49793	0,87036
EDM3	1	5	3,70940	0,83445	-0,34881	0,08285
PMS1	1	5	4,05982	0,80546	-1,10328	2,11525
PMS2	1	5	4,07692	0,83541	-0,99215	1,47548
PMS3	1	5	3,97863	0,89561	-0,50025	-0,25054
PRC1	2	5	4,06837	0,78861	-0,54545	-0,13752
PRC2	2	5	3,92307	0,90448	-0,65467	-0,23073
PRC3	1	5	4,19658	0,96939	-1,34434	1,52558
IAC1	1	5	3,79487	1,10043	-0,93019	0,34065
IAC2	2	5	3,89316	0,86498	-0,51397	-0,29984
IAC3	1	5	4,19230	0,77610	-0,95963	1,24871

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base nos dados da tabela, observa-se que os indicadores “BOI1”, “EQE1”, “EQE3” para o conjunto de realização e “PRC1”, “PRC2”, “IAC2” do conjunto de poder não receberam pontuações mínimas, porém todos receberam as máximas. Em linhas gerais, os valores da assimetria e curtose resultantes das respostas obtidas podem ser considerados quase normais, pois os indicadores de cada conjunto não demonstraram assimetria acima de 2 nem tampouco curtose acima de 7. A quase normalidade encontrada fornece suporte ao uso das técnicas estatísticas selecionadas.

Após, realizada a AFE, verificou-se que os conjuntos não se associavam e, portanto, trabalhou-se com as somativas dos três indicadores por competências, sendo a pontuação mínima 3 e máxima 15. Deste modo, foi recalculada a assimetria e curtose para verificar se a distribuição se afasta muito da normalidade. Os novos valores mostram-se na Tabela 04.

Tabela 04 - Análise descritiva dos indicadores das competências empreendedoras

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
					Valor	Valor
BOI	5	15	11,5470	2,1964	-0,1973	-0,0831
CRC	4	15	11,5598	2,6021	-0,8471	0,3288
EQE	5	15	11,6923	1,8201	-0,5691	0,2653
PER	3	15	12,3889	3,1566	-1,3498	1,0924
COM	3	15	13,1282	2,3421	-1,9346	4,5575
BD1	3	15	12,4316	2,4993	-1,8674	4,4476
EDM	3	15	10,9145	1,9459	-0,9609	2,2270
PMS	3	15	12,1154	2,2060	-1,1371	2,5589
PRC	5	15	12,1880	2,2540	-0,9146	0,5257
IAC	5	15	11,8803	2,2643	-0,8392	0,3854

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os resultados exibidos na Tabela 04 confirmam que todos os indicadores receberam pontuação máxima. Por sua vez, “BOI”, “CRC”, “EQE”, “PRC” e “IAC” não obtiveram pontuação mínima. Em relação aos valores da assimetria e curtose, todos aparecem com resultados menores do que 2 e 7, respectivamente, podendo desta forma serem considerados quase normais. A Tabela 05 apresenta a estatística descritiva do constructo comprometimento organizacional, nas dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Tabela 05 - Análise descritiva dos indicadores do comprometimento organizacional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
					Valor	Valor
CA1	1	5	4,1111	0,9563	-1,0558	0,6616
CA2	1	5	4,0982	0,8201	-0,8900	0,8389
CA3	2	5	4,1837	0,7558	-0,8605	0,8052
CA4	2	5	4,2905	0,7976	-1,0831	0,8647
CA5	2	5	4,3504	0,8267	-1,1451	0,5867
CA6	2	5	4,3675	0,8895	-1,3461	0,9276
CI1	1	5	3,7051	0,9553	-0,6299	-0,0221
CI2	1	5	3,5128	1,1981	-0,4533	-0,8472
CI3	1	5	3,2051	1,1159	-0,2073	-0,7758
CI4	1	5	2,3760	1,1953	0,3192	-1,0773
CI5	1	5	2,6666	1,1459	-0,1821	-0,9742
CI6	1	5	2,3504	1,2278	0,3850	-0,9563
CN1	1	5	2,9017	1,3309	-0,0276	-1,0670
CN2	1	5	3,5897	1,2980	-0,5197	0,8150
CN3	1	5	3,1623	1,3230	-0,1564	-1,2341
CN4	1	5	4,0213	1,1988	-1,1266	0,2617
CN5	1	5	3,6111	1,1225	-0,6937	-0,1973
CN6	1	5	3,6965	1,0793	-0,6312	0,2276

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Neste constructo observa-se que os indicadores “CA3”, “CA4”, “CA5” e “CA6” não obtiveram pontuação mínima, ao passo que todos receberam a máxima. Os resultados apresentados na Tabela 05 também podem ser considerados como distribuições quase normais por não apresentarem assimetria acima de 2 e nem curtose superior a 7. A Tabela 06 representa a análise descritiva dos indicadores do constructo comportamento intraempreendedor nas dimensões da inovação, assunção de riscos e proatividade.

Tabela 06 - Análise descritiva dos indicadores do comportamento intraempreendedor

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
					Valor	Valor
IN1	2	5	4,4059	0,5651	-0,7027	1,9943
IN2	3	5	4,2051	0,7121	-0,3204	-0,9892
IN3	2	5	4,1324	0,6036	-0,6551	2,1900
IN4	2	5	4,1538	0,6566	-0,4467	0,4096
IN5	1	5	4,1709	0,8001	-1,4338	3,4689
IN6	1	5	4,1932	0,9272	-0,8808	0,0405
AR1	1	5	3,9914	0,9402	-1,4202	2,3962
AR2	1	5	3,4786	1,2642	0,6649	-0,5908
AR3	1	5	3,8803	1,5838	-1,1010	0,4923
AR4	1	5	3,3547	1,0755	-0,4949	-0,3354
AR5	1	5	3,3974	0,9673	-0,7252	0,3787
AR6	1	5	3,9700	0,8307	-1,3936	2,8927
PR1	1	5	4,2008	0,7340	-1,1878	2,9577
PR2	1	5	4,1495	0,9887	-1,1107	0,4573
PR3	1	5	3,7435	0,9371	-0,5084	-0,1430
PR4	1	5	4,2564	0,7013	-1,2310	3,5928
PR5	1	5	4,0128	0,8615	-0,8369	0,8862
PR6	2	5	4,2393	0,8656	-1,1248	0,7300

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Tabela 06 observa-se que para dimensão da inovação que todos os indicadores receberam pontuação máxima (5), ao passo que somente “IN5” e “IN6” não tiveram pontuação mínima (1), que se refere a discordo totalmente. Em relação à assimetria e curtose, os maiores valores apresentados foram da questão “IN5” com -1,4338 e 3,4689, respectivamente. Na assunção de risco todas as respostas receberam pontuações mínimas e máximas. Quanto à curtose pode ser visualizado que os indicadores “AR6” com valor 2,8927 e “AR1” com 2,3962, representam os maiores valores. Na assimetria, por sua vez, destacam-se o “AR1” e o “AR6”.

Na última dimensão deste constructo referente à proatividade, somente “PR6” não recebeu nenhuma pontuação mínima. Os valores mais divergentes para a assimetria foram -1,2310 e -1,1878 para os itens “PR4” e “PR1”, respectivamente. No que tange a curtose, o maior valor encontra-se no indicador “PR1” com 2,9577. Observa-se, assim, que todos os indicadores do constructo comprometimento podem ser considerados quase normais.

4.1.4 Verificação da linearidade e homocedasticidade

A linearidade dos itens que participaram efetivamente da análise foi avaliada através de diagramas de dispersão, cruzando os itens dos constructos ou de suas dimensões entre si. Houve itens com correlações não significativas com 5% na conduta intraempreendedora (8 oportunidades), nas competências (5 vezes) e para o comprometimento (3 ocasiões). Ao se gerar a matriz de correlações entre todos os itens obteve-se correlações significativas ($p < 0,05$) em 61,15% dos casos.

A homocedasticidade avaliada pelo teste de Levene indicou que as variâncias dos indicadores dos constructos ou de suas dimensões são homogêneas, existindo alguns desvios desta condição. Por exemplo, os valores p nas comparações das competências que compõem a dimensão Visão são todos maiores do que 0,05 indicando a não rejeição da hipótese de nulidade que pressupõe a homocedasticidade. Isto também se verifica entre as competências da Ação, mas ao comparar as variâncias das competências de dimensões diferentes em alguns cruzamentos há que rejeitar H_0 .

4.2 Análise fatorial exploratória

Por meio da AFE foram avaliados todos os constructos conforme expresso no capítulo de material e métodos. Portanto apresentam-se, a continuação, os resultados obtidos para cada deles, incluindo suas dimensões. Primeiramente serão apresentados os testes para as competências empreendedoras, seguidos do comprometimento organizacional e, por fim, do comportamento intraempreendedor.

4.2.1 Análise da unidimensionalidade e confiabilidade dos constructos

Na avaliação da unidimensionalidade e da confiabilidade para os constructos foram empregados os *softwares* *Statistica* e *SPSS*. Em toda análise objetivou-se investigar se cada dimensão dos constructos está relacionada com um único fator e qual a variância extraída por ele. Trabalhou-se a partir da matriz de correlações, assim, todos os itens passam a ter o mesmo peso. Os critérios empregados para a tomada de decisão detalham-se na seção 3.5.1.

4.2.1.1 Competências empreendedoras

A mensuração de cada competência resulta do somatório dos três indicadores relativos a cada uma delas. Deste modo, se fez uma AFE para as 10 competências quantificadas para os 214 coordenadores e verificou-se que não havia correspondência entre os fatores extraídos e os conjuntos em que as competências se agrupam segundo a proposta em Lenzi (2008). Os resultados obtidos depois de excluir as competências com carga fatorial abaixo do mínimo esperado se expressaram em dois fatores, que após a rotação varimax normalizada conforme demonstrado na Tabela 07, reúnem competências que permitem identificar os fatores como Visão (fator 1) e Ação (fator 2).

Tabela 07 - Cargas fatoriais das competências empreendedoras após rotação varimax

Competências	Fator 1 (Visão)	Fator 2 (Ação)
BOI	0,8364	*
CRC	*	0,8151
EQE	0,7968	*
PER	*	0,7922
COM	0,7070	*
BDI	*	0,7886
PMS	*	0,7032
PRC	0,7038	*
Var. Expl.	2,4746	2,3982
Prp.Total	0,3093	0,2998

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A primeira dimensão denominada Visão, abrange as competências BOI, EQE, COM e PRC e para a segunda, formada por CRC, PER, BDI e PMS, atribuiu-se o nome de Ação. As competências EDM e IAC foram excluídas por terem cargas fatoriais com valores abaixo do mínimo esperado.

Estas denominações justificam-se pelo inter-relacionamento existente entre os indicadores que as compõem. Na visão empreendedora, a busca de oportunidades e iniciativas, exigência de qualidade e eficiência, persuasão e rede de contatos e o comprometimento são atividades interligadas e de certa forma, antecedentes em qualquer processo empreendedor. A segunda dimensão, ação empreendedora, relaciona sequencialmente a busca de informações para planejar e monitorar as ações, correr riscos calculados e ser persistente, formando um conjunto de competências necessárias à execução das atividades.

A Tabela 08 evidencia as correlações entre os indicadores do constructo competências empreendedoras, bem como a comunalidade extraída, o valor da medida de adequação da amostra (MSA), as cargas fatoriais obtidas para o único fator e, por fim, computa-se o alfa de Cronbach para identificar se os índices apresentam confiabilidade.

Tabela 08 - Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores das competências

Visão				
Correlações	BOI	EQE	COM	PRC
BOI	1,000	0,569	0,444	0,463
EQE	0,569	1,000	0,426	0,443
COM	0,444	0,426	1,000	0,421
PRC	0,463	0,443	0,423	1,000
Comunalidade	0,657	0,635	0,535	0,559
M S A	0,741	0,750	0,815	0,807
Carga no Fator 1	0,811	0,797	0,732	0,748
Alfa de Cronbach	0,768			
Ação				
Correlações	CRC	PER	BDI	PMS
CRC	1,000	0,632	0,448	0,426
PER	0,632	1,000	0,440	0,325
BDI	0,448	0,440	1,000	0,481
PMS	0,426	0,325	0,481	1,000
Comunalidade	0,681	0,619	0,584	0,498
M S A	0,690	0,683	0,768	0,747
Carga no Fator 1	0,825	0,787	0,764	0,705
Alfa de Cronbach	0,768			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os resultados demonstram que não existe correlação negativa entre os indicadores deste constructo. Em relação à carga fatorial e à comunalidade, somente o indicador “PMS” não atingiu o valor mínimo recomendado. Os demais estão adequados, pois foram superiores a 0,70 e 0,50, respectivamente. Os resultados quanto à adequação da amostra (MSA) exibem

que para CRC e PER seus valores ficaram a 10 e 17 milésimas de alcançar o valor aceitável, pelo que se optou em mantê-los. Em relação ao alfa de Cronbach, o valor foi adequado.

Ressalta-se que a competência PMS não foi excluída pela comunalidade por estar apenas a 0,002 pontos abaixo do mínimo e, também, por suas cargas fatoriais e MSA estarem com valores adequados. Desta forma, na Tabela 09 apresentam-se os resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett.

Tabela 09 - Teste de adequação da escala das dimensões das competências empreendedoras

Medida de KMO e teste de Bartlett (Visão)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,773
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	236,562
	GL	6
	Sig	0,000
Medida de KMO e teste de Bartlett (Ação)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,716
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	259,828
	GL	6
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As medidas de adequação da amostra de KMO em todos os seus índices, alcançaram valores superiores a 0,70. Os testes de esfericidade, por sua vez, apresentaram significância de $0,000 < 0,05$. Por isto, as variáveis da matriz de correlação possuem associações significativas entre elas.

A Tabela 10 apresenta o processo de extração de fatores utilizando o método dos componentes principais e o critério de Kaiser para definir o número de fatores a extrair, isto é, apenas os que apresentam autovalor acima de 1.

Tabela 10 - Variância explicada na AFE das competências empreendedoras

Variância total explicada (Visão)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,386	59,662	59,662	2,386	59,662	59,662
2	0,610	15,257	74,920			
3	0,574	14,346	89,265			
4	0,429	10,735	100,000			
Variância total explicada (Ação)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,382	59,544	59,544	2,382	59,544	59,544
2	0,750	18,747	78,291			
3	0,517	12,923	91,214			
4	0,351	8,786	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Tabela 10 observa-se que houve retenção de um fator único para cada dimensão com um autovalor maior que 1. A variância extraída supera o mínimo recomendado de 50%, demonstrando a consistência da medida.

4.2.1.2 Comprometimento organizacional

A Tabela 11 exibe as correlações entre os indicadores das dimensões afetiva, instrumental e normativa, que integram o constructo comprometimento organizacional. Mostra também, a comunalidade extraída, o valor da medida de adequação da amostra (MSA), as cargas obtidas por cada indicador e, o alfa de Cronbach.

Tabela 11 – Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores do comprometimento organizacional

Comprometimento afetivo						
Correlações	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
CA1	1,0000	0,550	0,678	0,526	0,558	0,532
CA2	0,550	1,000	0,691	0,573	0,443	0,433
CA3	0,678	0,691	1,000	0,680	0,659	0,544
CA4	0,526	0,573	0,680	1,000	0,828	0,744
CA5	0,558	0,443	0,659	0,828	1,000	0,781
CA6	0,532	0,433	0,544	0,744	0,781	1,000
Comunalidade	0,592	0,538	0,737	0,787	0,761	0,674
M S A	0,880	0,810	0,836	0,838	0,799	0,870
Carga no Fator 1	0,769	0,733	0,859	0,887	0,873	0,821
Alfa de Cronbach	0,902					
Comprometimento instrumental						
Correlações	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6
CI1	1,000	0,729	0,508	0,041	0,325	0,070
CI2	0,729	1,000	0,765	0,293	0,322	0,312
CI3	0,508	0,765	1,000	0,495	0,342	0,464
CI4	0,041	0,293	0,495	1,000	0,383	0,758
CI5	0,325	0,322	0,342	0,383	1,000	0,446
CI6	0,070	0,312	0,464	0,758	0,446	1,000
Comunalidade	0,840	0,873	0,755	0,836	0,418	0,845
M S A	0,658	0,665	0,773	0,685	0,816	0,684
Carga no Fator 1	0,615	0,812	0,854	0,687	0,626	0,703
Alfa de Cronbach	0,812					
Comprometimento normativo						
Correlações	CN1	CN2	CN3	CN4	CN5	CN6
CN1	1,000	0,429	0,394	0,136	0,221	0,278
CN2	0,429	1,000	0,819	0,508	0,700	0,628
CN3	0,394	0,819	1,000	0,312	0,658	0,537
CN4	0,136	0,508	0,312	1,000	0,650	0,668
CN5	0,221	0,700	0,658	0,650	1,000	0,696
CN6	0,278	0,628	0,537	0,668	0,696	1,000
Comunalidade	0,743	0,831	0,761	0,773	0,808	0,756
M S A	0,849	0,785	0,710	0,712	0,843	0,874
Carga no Fator 1	0,463	0,893	0,815	0,716	0,873	0,835
Alfa de Cronbach	0,856					

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Todos os indicadores correlacionam-se positivamente com os demais. A comunalidade deste constructo mostrou que a maioria dos valores foram maiores que 0,50, com exceção do “CI5” (0,418). A adequação da amostra (MSA) apresentou índices acima do recomendado para todos os indicadores. Quanto as cargas fatoriais, “CI1”, “CI4”, “CI5” e “CN1” apresentarem valores abaixo do recomendado, 0,615; 0,687; 0,626; e, 0,463, respectivamente.

Quanto ao alfa de Cronbach, a medida de confiabilidade foi alcançada, de vez que todos os indicadores tiveram valores superiores a 0,70.

Desta forma, após a retirada dos indicadores com valores abaixo do recomendado “CI1”, “CI4”, “CI5” e “CN1”, a análise fatorial foi recalculada conforme está apresentado na Tabela 12, com os resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett.

Tabela 12 - Teste de adequação da escala do comprometimento organizacional após exclusão dos indicadores com valores baixos

Medida de KMO e teste de Bartlett (Afetivo)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,837
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	994,673
	GL	15
	Sig	0,000
Medida de KMO e teste de Bartlett (Instrumental)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,618
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	477,097
	GL	6
	Sig	0,000
Medida de KMO e teste de Bartlett (Normativo)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,773
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	792,080
	GL	10
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As medidas de adequação da amostra de Kaiser obtiveram valores de 0,837 (afetivo), 0,618 (instrumental) e 0,773 (normativo), superiores a 0,60, o que indica que estes índices também alcançaram os valores recomendados. Os testes de esfericidade, por sua vez, apresentaram significância de $0,000 < 0,05$.

A Tabela 13 apresenta o processo de extração de fatores utilizando o método dos componentes principais e o critério de Kaiser para o número de fatores a extrair, isto é, apenas os que apresentam autovalor acima de 1.

Tabela 13 - Variância explicada na AFE do comprometimento organizacional

Variância total explicada (Afetivo)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	4,089	68,152	68,152	4,089	68,152	68,152
2	0,795	13,248	81,400			
3	0,468	7,805	89,205			
4	0,304	5,072	94,277			
5	0,200	3,335	97,612			
6	0,143	2,388	100,00			

Variância total explicada (Instrumental)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,551	63,769	63,769	2,551	63,769	63,769
2	0,999	24,987	88,755			
3	0,255	6,383	95,138			
4	0,194	4,862	100,000			

Variância total explicada (Normativo)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	3,484	69,676	69,676	3,484	69,676	69,676
2	0,804	16,086	85,763			
3	0,307	6,135	91,897			
4	0,263	5,250	97,147			
5	0,143	2,853	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variâncias apresentadas na Tabela 13 demonstram que houve retenção de um único fator para cada dimensão, com um autovalor valor maior que 1. Na dimensão afetiva, foi de 4,089, conseguindo explicar 68,15% da variância. Já na instrumental apresentou um total de 2,551 com 63,76% e na normativa foi de 3,484 com 69,67% de variância explicada. Assim, atingiram mais que o mínimo recomendado de 50%, o que demonstra a consistência da medida.

4.2.1.3 Comportamento intraempreendedor

A Tabela 14 é composta pelas correlações entre as dimensões inovação, assunção de riscos e proatividade que compõem o comportamento intraempreendedor. Também expõe a comunalidade extraída, o valor relativo à medida de adequação da amostra (MSA) em todos os indicadores, assim como as respectivas cargas obtidas em um único fator. Com o intuito de medir a confiabilidade destas dimensões, foi calculado o alfa de Cronbach.

Tabela 14 - Correlações, cargas fatoriais e índices dos indicadores do comportamento intraempreendedor

Inovação						
Correlações	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6
CI1	1,000	0,475	0,144	0,247	0,396	0,366
CI2	0,475	1,000	0,266	0,235	0,194	0,453
CI3	0,144	0,266	1,000	0,533	0,202	0,169
CI4	0,247	0,235	0,533	1,000	0,276	0,325
CI5	0,396	0,194	0,202	0,276	1,000	0,349
CI6	0,366	0,453	0,169	0,325	0,349	1,000
Comunalidade	0,645	0,547	0,791	0,745	0,394	0,559
M S A	0,698	0,654	0,589	0,655	0,719	0,728
Carga no Fator 1	0,687	0,686	0,563	0,661	0,609	0,698
Alfa de Cronbach	0,720					
Assunção de riscos						
Correlações	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
CA1	1,000	0,614	0,661	0,508	0,183	0,588
CA2	0,614	1,000	0,561	0,544	0,163	0,435
CA3	0,661	0,561	1,000	0,410	0,272	0,353
CA4	0,508	0,544	0,410	1,000	0,194	0,367
CA5	0,183	0,163	0,272	0,194	1,000	0,287
CA6	0,588	0,435	0,353	0,367	0,287	1,000
Comunalidade	0,745	0,644	0,604	0,507	0,153	0,492
M S A	0,742	0,844	0,758	0,862	0,660	0,757
Carga no Fator 1	0,863	0,803	0,777	0,712	0,392	0,701
Alfa de Cronbach	0,805					
Proatividade						
Correlações	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6
CP1	1,000	0,514	0,325	0,291	0,410	0,106
CP2	0,514	1,000	0,634	0,526	0,360	0,179
CP3	0,325	0,634	1,000	0,531	0,312	-0,136
CP4	0,291	0,526	0,531	1,000	0,201	0,195
CP5	0,410	0,360	0,312	0,201	1,000	0,261
CP6	0,106	0,179	-0,136	0,195	0,261	1,000
Comunalidade	0,478	0,744	0,805	0,525	0,521	0,802
M S A	0,733	0,708	0,595	0,739	0,681	0,297
Carga no Fator 1	0,683	0,585	0,759	0,714	0,603	0,245
Alfa de Cronbach	0,731					

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Tabela 14 percebe-se que, com exceção do “CP3” em relação com “CP6”, todos os indicadores demonstram correlação positiva com os demais. Respeito à adequação da amostra (MSA) os valores que compõem estes indicadores são apropriados, pois foram superiores a 0,50. Verifica-se também, que “QI5”, “QA5”, “QA6”, e “QP1” apresentaram índices de comunalidade extraída, abaixo do recomendado (0,394; 0,153; 0,492; e, 0,478, respectivamente) isto é, explicam menos de 50% de sua variância.

Quanto às cargas fatoriais, valores acima de 0,70 são considerados como o ideal, porém, dependendo da natureza da pesquisa, valores acima de 0,50 podem ser considerados aceitáveis (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Os indicadores “QI3”, “QI5”, “QP1”, “QP2” “QP5” e “QP6” apresentaram valores relativamente abaixo do aceitável, 0,563; 0,392; 0,683; 0,585;

0,603; e, 0,245 respectivamente. Em relação ao alfa de Cronbach, todos os indicadores deste constructo apresentaram valores superiores ao mínimo aceitável.

Desta forma, após a retirada das questões com valores não adequados para representar o constructo do comportamento intraempreendedor, quais sejam: “QI3”, “QI4”, “QI5”, “QA5”, “QA6”, “QP1”, “QP5” e ”QP6”, a análise fatorial foi recalculada conforme está apresentado na Tabela 15, com os resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett.

Tabela 15 - Teste de adequação da escala da dimensão comportamento intraempreendedor após exclusão dos indicadores com valores baixos

Medida de KMO e teste de Bartlett (Inovação)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,659
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	120,965
	GL	3
	Sig	0,000
Medida de KMO e teste de Bartlett (Assunção de riscos)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,783
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	355,750
	GL	6
	Sig	0,000
Medida de KMO e teste de Bartlett (Proatividade)		
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		0,698
Teste de Esfericidade	Qui quadrado aproximado	215,925
	GL	3
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As medidas de adequação da amostra de KMO em todos os seus índices, alcançaram valores superiores a 0,60, sendo a dimensão inovação com 0,659, assunção de risco com 0,783 e 0,698 para e proatividade. Isto indica que os valores recomendados foram atingidos, sendo desta forma, confirmada a fatoriabilidade e a interpretabilidade da matriz. Os testes de esfericidade, por sua vez, apresentaram significância de $0,000 < 0,05$. Por isto, as variáveis da matriz de correlação possuem correlações significativas entre elas.

A Tabela 16 apresenta o processo de extração de fatores utilizando o método dos componentes principais e o critério de Kaiser para o número de fatores a extrair, isto é, apenas os que apresentam autovalor acima de 1.

Tabela 16 - Variância explicada na AFE do comportamento intraempreendedor

Variância total explicada (Inovação)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	1,865	62,153	62,153	1,865	62,153	62,153
2	0,635	21,157	83,310			
3	0,501	16,690	100,000			
Variância total explicada (Assunção de Riscos)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,655	66,382	66,382	2,655	66,382	66,382
2	0,618	15,457	81,839			
3	0,402	10,048	91,887			
4	0,325	8,113	100,000			
Variância total explicada (Proatividade)						
Fator	Autovalores iniciais			Autovalores retidos (cargas)		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,130	70,988	70,988	2,130	70,988	70,988
2	0,505	16,831	87,819			
3	0,365	12,181	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variâncias apresentadas na Tabela 16 demonstram que houve retenção de um único fator para cada dimensão, com um autovalor valor maior que 1. Na dimensão inovação, por exemplo, o valor retido foi de 1,865, representando 62,15% da variância. Os demais indicadores também atingiram mais que o mínimo recomendado de 50%, o que demonstra a consistência da medida.

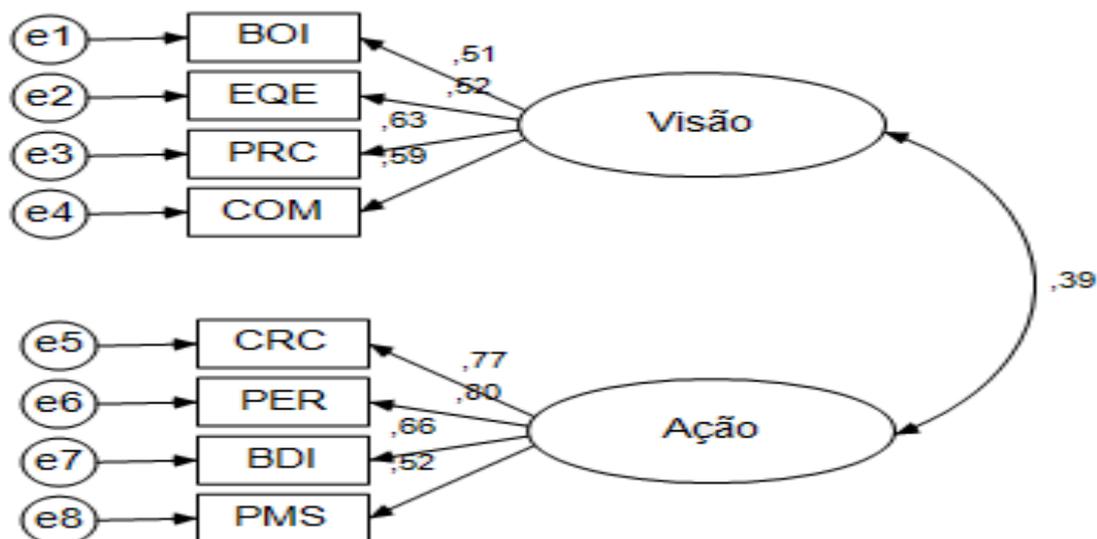
4.3 Análise fatorial confirmatória

Com o auxílio do *software* AMOS e com base nos dados obtidos na AFE, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), com a finalidade de verificar a validade dos construtos do modelo de mensuração. Neste estudo, as variáveis latentes analisadas foram as competências empreendedoras, o comprometimento organizacional e por fim, o comportamento intraempreendedor. Na sequência serão avaliadas as medidas de ajustes de cada um dos constructos, em conformidade com os valores mínimos esperados identificados nos métodos de análise (Quadros 15, 16 e 17).

4.3.1 Validação do constructo competências empreendedoras

As duas dimensões do constructo competências empreendedoras foram representadas por oito variáveis observáveis. A Figura 07 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando também o valor das estimativas de cargas padronizadas.

Figura 07 - Análise confirmatória do constructo competências empreendedoras



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Figura 07, observa-se que os valores das estimativas padronizadas mostram que todos os indicadores estão acima de 0,50, refletindo adequadamente as dimensões do constructo. Por sua vez, a correlação entre visão e ação é positiva e significativa, com um coeficiente de 0,39. Os índices de ajustes, exibidos na Tabela 17 resultaram em valores próximos ao recomendado.

Tabela 17 - Índices de ajuste para as competências empreendedoras

χ^2	P	gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2 /gl	CFI	IFI	RFI
64,84	0,00	19	0,934	0,875	0,106	0,828	0,846	3,413	0,884	0,886	0,773

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

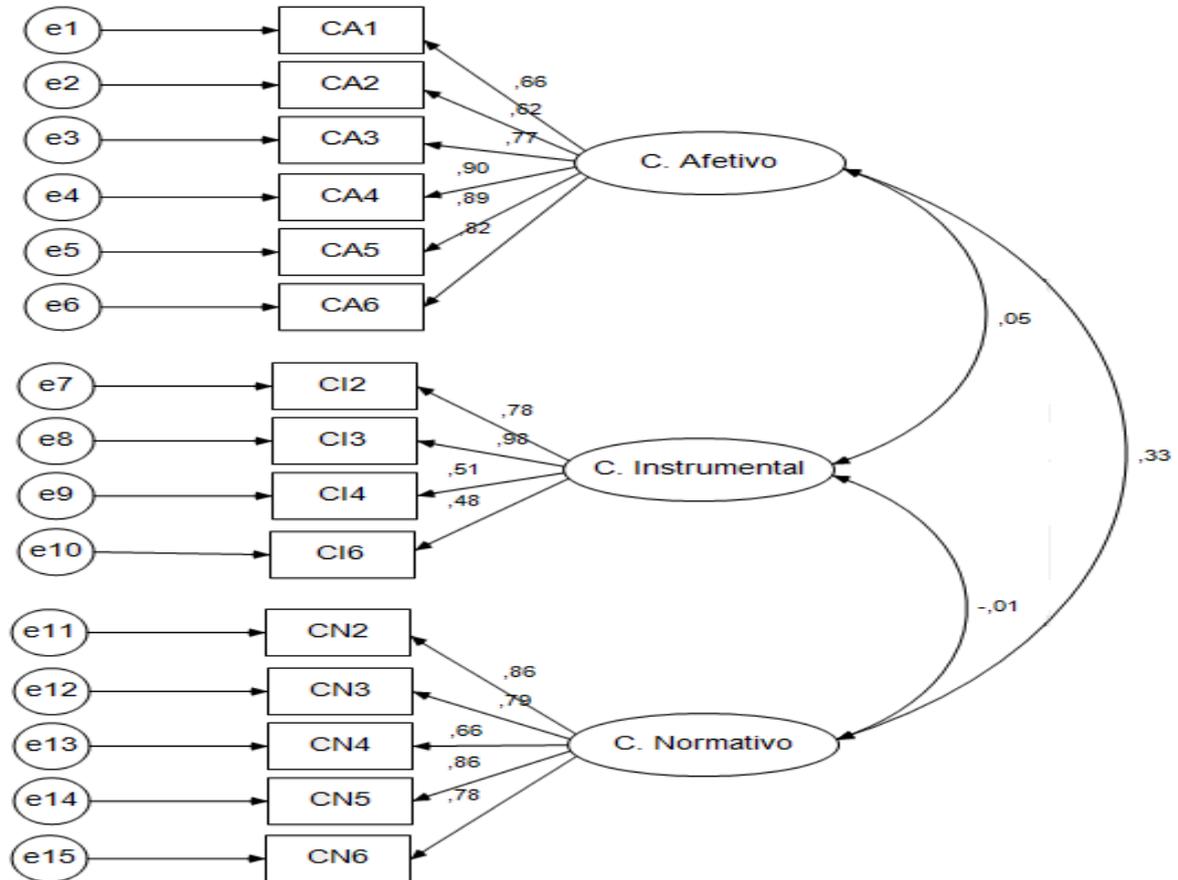
Os resultados tabelados indicam que o constructo competências empreendedoras cumpre os quesitos necessários para sua participação no modelo geral de mensuração.

4.3.2 Validação do constructo comprometimento organizacional

Este constructo era formado por três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, mensuradas por 18 itens, mas após os procedimentos feitos na AFE retiveram-se 15, com os quais se fez a AFC. Os resultados apresentados na Figura 08 mostram que houve um

coeficiente padronizado da dimensão instrumental com valor menor de 0,5. Por sua vez, não houve correlação desta dimensão com as outras duas, o qual a impossibilita de estar incluída num constructo de segunda ordem relativo ao comprometimento.

Figura 08 - Análise fatorial confirmatória do constructo comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os índices de ajustes, conforme Tabela 18 resultaram em valores próximos ao recomendado.

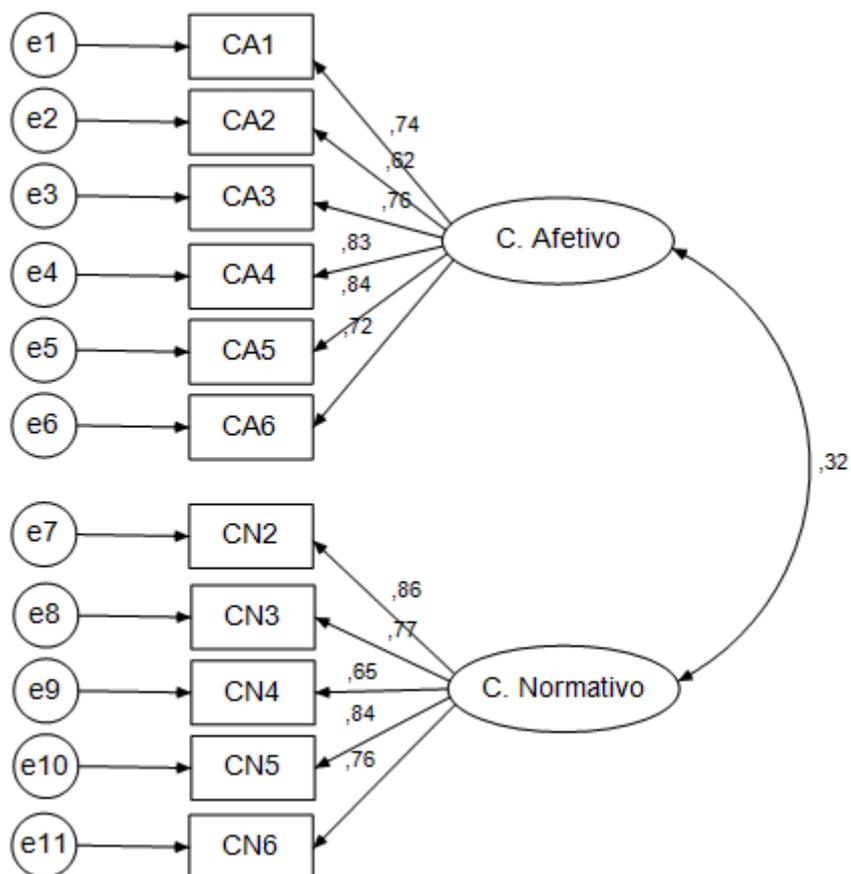
Tabela 18 - Índices de ajuste para o comprometimento organizacional

χ^2	p	gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2 /gl	CFI	IFI	RFI
704,794	0,00	87	0,703	0,591	0,175	0,697	0,725	8,101	0,749	0,751	0,669

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Face ao exposto foi retirado o comprometimento instrumental e refeita a AFC. Os novos coeficientes observam-se na Figura 09, confirmando que todos eles estão acima dos mínimos esperados, sendo a correlação entre as dimensões igual a 0,32.

Figura 09 - Análise fatorial confirmatória do constructo comprometimento organizacional após exclusão da dimensão instrumental



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 19 verifica-se que todos os índices de ajuste do modelo de mensuração do constructo comprometimento organizacional melhoraram com a referida exclusão.

Tabela 19 - Índices de ajuste para o comprometimento organizacional após exclusão da dimensão instrumental

χ^2	P	gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2 /gl	CFI	IFI	RFI
222,515	0,00	43	0,840	0,754	0,140	0,833	0,844	5,175	0,869	0,870	0,801

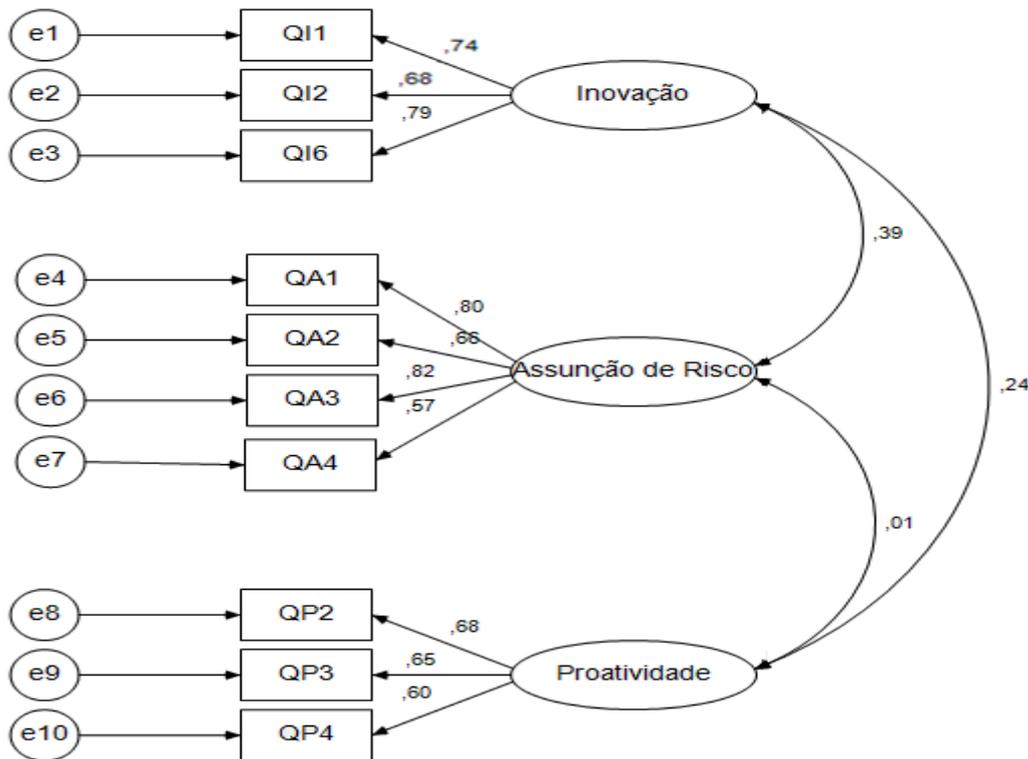
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os resultados exibidos na Tabela 19 mostram que o constructo comprometimento organizacional, da mesma forma que o das competências empreendedoras pode ser aceito para participar do modelo geral de mensuração.

4.3.3 Validação do constructo comportamento intraempreendedor

O constructo comportamento intraempreendedor esteve mensurado por três dimensões com 6 indicadores cada uma. Logo da AFE a inovação e proatividade ficaram com 3 indicadores e a assunção de riscos com 4, os quais mantiveram-se com coeficientes aceitáveis depois da AFC, como se exibe na Figura 10

Figura 10 - Análise fatorial confirmatória do constructo comportamento intraempreendedor



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As correlações entre inovação com assunção de risco e proatividade foram significativas, porém não houve significância no relacionamento da proatividade com assunção de risco. Na Tabela 20 apresentam-se os índices de ajuste do modelo de mensuração do constructo comportamento intraempreendedor.

Tabela 20 - Índices de ajuste para o comportamento intraempreendedor

χ^2	P	gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2 /gl	CFI	IFI	RFI
93,940	0,00	32	0,921	0,864	0,095	0,817	0,820	2,936	0,870	0,874	0,747

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Como se observa, os mínimos esperados verificaram-se para as medidas de ajuste absoluto GFI e RMSEA e ainda para o índice de parcimônia χ^2 /gl. Portanto, estas dimensões consideram-se aceitáveis para serem incluídas no modelo de mensuração.

4.4 Modelo geral de mensuração

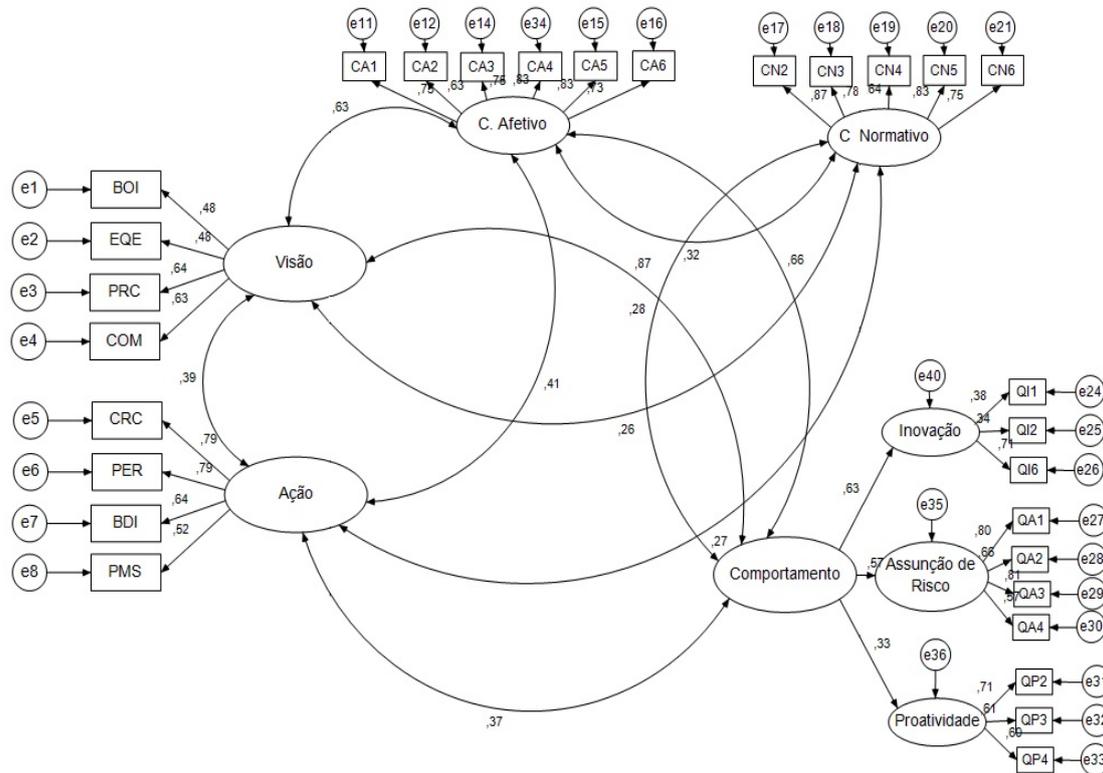
As análises individuais das relações de covariâncias dos constructos através da AFC possibilitaram elaborar o modelo geral de mensuração, para o qual se buscou uma solução estável, sem problemas de identificação e ajuste, a partir dos indicadores e coeficientes previstos no capítulo de material e métodos. Porém, ao processar os dados com o *Software* AMOS, a solução não foi aceita uma vez que a matriz de covariâncias entre os constructos não é positiva definida.

Uma alternativa para solucionar os problemas de ajuste do modelo inicial foi a eliminação dos constructos de segunda ordem, o que foi feito na sequência. Num primeiro momento as competências foram trabalhadas a partir das duas dimensões criadas na fase da AFE, mas novamente a solução não apresentou coeficientes satisfatórios. Num segundo procedimento se manteve a segunda ordem para as competências e se abriu o comprometimento. Igualmente não houve solução aceitável, pelo que se restituiu a segunda ordem para esse constructo e se trabalharam de maneira independente as dimensões do comportamento intraempreendedor. Ainda assim a matriz de covariâncias não permitiu obter a solução permanente.

Em consideração destes resultados a opção foi eliminar dois constructos de segunda ordem simultaneamente. Para tanto se iniciou o processamento abrindo as competências e o comprometimento. A solução para esta configuração foi alcançada em oito iterações. Do mesmo modo com as outras combinações dos constructos de segunda ordem eliminados também houve convergência nas soluções, sendo todas admissíveis. Os índices de ajuste dos três procedimentos foram equivalentes, pelo que a decisão de qual modelo adotar teve que se basear nos resultados obtidos previamente nas AFC. Neste sentido, tanto as competências quanto o comprometimento sofreram modificações: a) as primeiras pelo reagrupamento das competências em duas dimensões que se identificaram como visão e ação; e, b) as segundas pelo fato de ter que se eliminar a dimensão do comprometimento instrumental.

Na Figura 11 se mostra o modelo geral de mensuração adotado de maneira completa, com todos os constructos e seus respectivos indicadores. Conforme já ressaltado o comportamento intraempreendedor é o único constructo de segunda ordem, enquanto as competências e o comprometimento estão representados pelas dimensões validadas pela AFC.

Figura 11 - Modelo geral de mensuração



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As correlações entre as dimensões das competências com o comportamento foram ambas significativas: a visão tem um coeficiente de 0,87 e a ação de 0,37. O relacionamento entre o comprometimento afetivo e o comportamento intraempreendedor também resultou significativo atingindo 0,66, e o normativo também teve associação ($r = 0,28$).

As correlações entre as dimensões das competências e entre as dimensões do comprometimento mostraram significância para um valor $\alpha = 0,05$. A igual que as existentes entre as dimensões de ambos os constructos, competências e comprometimento. Na Tabela 21 apresentam-se os índices de ajuste do modelo geral de mensuração.

Tabela 21 - Índices de ajuste para o modelo de mensuração geral

χ^2	P	Gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2 /gl	CFI	IFI	RFI
890,217	0,00	364	0,778	0,735	0,082	0,775	0,705	2,446	0,798	0,801	0,670

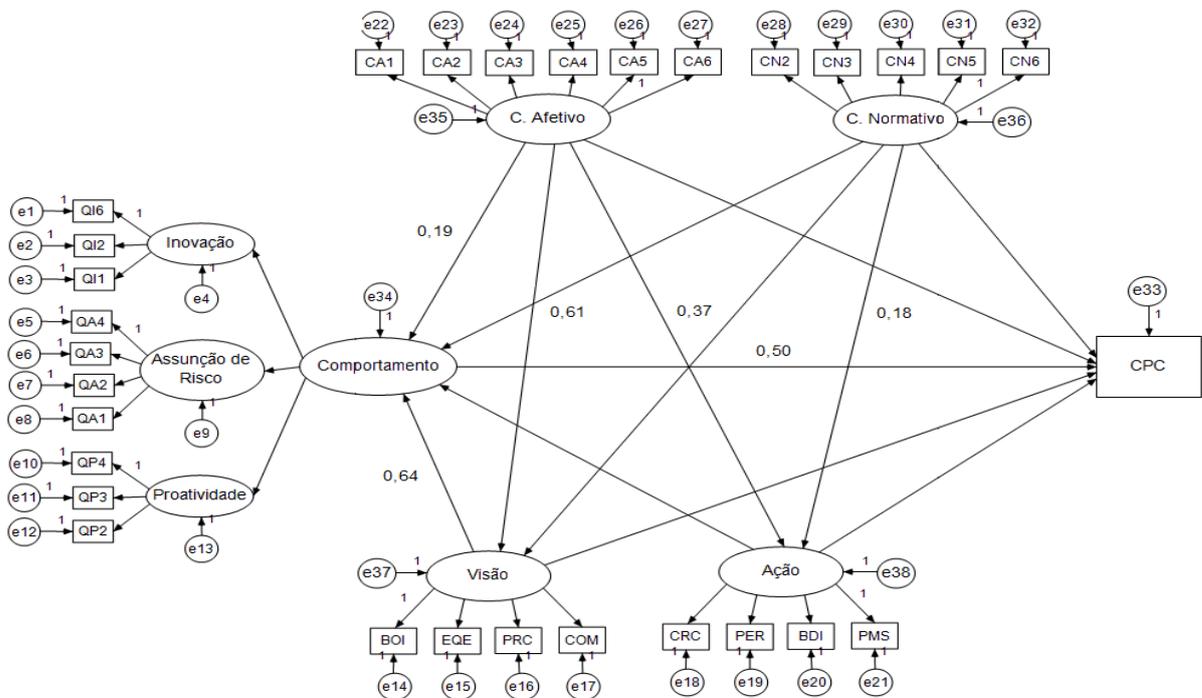
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observando os valores obtidos, percebe-se que alguns dos indicadores encontram-se em conformidade com os sugeridos como aceitáveis. Assim, dentre os absolutos o RMSEA, muito próximo a 0,08, e dentre os parcimoniosos o χ^2 /gl, menor do que 3, possuem tal condição. Embora os índices incrementais não atingissem valores de 0,9, decidiu-se manter o modelo geral de mensuração.

4.5 Modelo estrutural

A Figura 12 mostra o modelo estrutural definido a partir do modelo geral de mensuração, ao que se incluiu o desempenho medido pelo Conceito Preliminar de Curso (CPC). As elipses representam as variáveis latentes, os retângulos, por sua vez correspondem aos indicadores observáveis e os círculos evidenciam os termos de erro associados a cada indicador ou dimensão. As setas de ponta única nas relações reflexivas saem da elipse para os retângulos, já nas relações causais, vão de uma elipse para a outra ou para o desempenho quantificado pelo CPC no seu valor contínuo.

Figura 12 - Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base nos valores estimados exibidos na Figura 12, a única relação com o desempenho que foi significativa é a existente com o comportamento ($\beta = 0,50$). As relações do comprometimento e das competências com o comportamento só apresentam significância para a visão e o comprometimento afetivo. No entanto, este último relaciona-se com ambas as dimensões das competências, $\beta = 0,61$ ($p < 0,001$) para a visão, e $\beta = 0,37$ ($p < 0,01$) para a ação. Já o comprometimento normativo o faz com a ação ($\beta = 0,18$; $p = 0,025$). Na Tabela 22 apresentam-se os índices de ajuste do modelo estrutural.

Tabela 22 - Índices de ajuste para o modelo estrutural

χ^2	P	GI	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2/gl	CFI	IFI	RFI
951,322	0,00	394	0,772	0,729	0,082	0,768	0,696	2,439	0,792	0,795	0,661

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

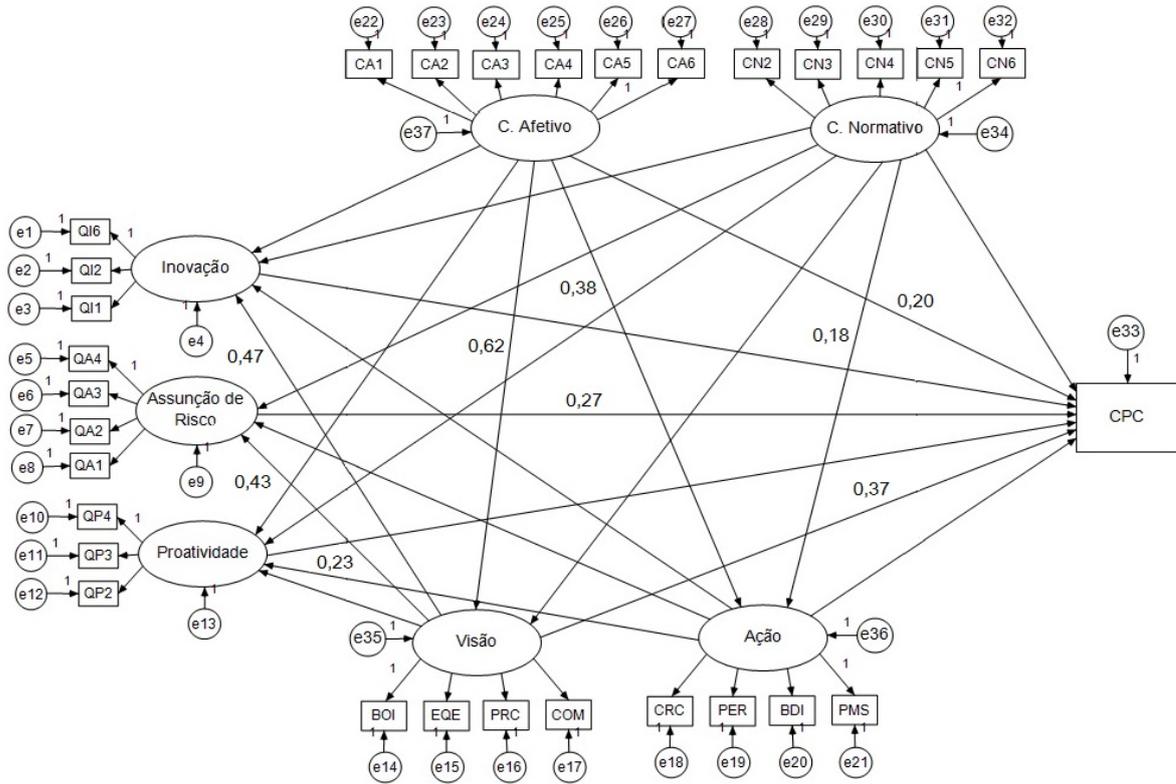
Da mesma maneira que no modelo geral de mensuração, os índices de ajustamento de parcimônia e absoluto ficaram com valores abaixo (χ^2/gl : $2,439 < 3$) e muito próximos (RMSEA: $0,082 \approx 0,080$), respectivamente, aos recomendados. Quanto os incrementais novamente foram baixos, mesmo assim considerou-se o modelo como aceitável. No intuito de avaliar a influência da visão e do comprometimento afetivo eliminaram-se suas relações com o comportamento. Nessa nova situação, o coeficiente entre o comportamento e o desempenho diminuiu para 0,38 e as relações entre a visão ($\beta = 0,30$; $p = 0,010$) e o comprometimento afetivo ($\beta = 0,20$; $p < 0,044$) com o CPC tornaram-se significativas.

Face às mudanças relatadas e considerando que os novos valores das relações entre o constructo de segunda ordem e os constructos inovação, assunção de risco e proatividade também sofreram alterações, optou-se por retirar a segunda ordem no comportamento organizacional e assim analisar um modelo alternativo sem constructos de segunda ordem com o intuito de avaliar as novas relações.

4.6 Modelo estrutural alternativo sem segunda ordem

No modelo estrutural sem segunda ordem, conforme a Figura 13, as relações das competências e do comprometimento com o comportamento passam a ser diretamente com suas dimensões. E por sua vez, são elas as que se vinculam ao desempenho.

Figura 13 - Modelo estrutural alternativo sem segunda ordem



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A análise dos resultados das relações do desempenho com as dimensões das competências indica que apenas a visão ($\beta = 0,37$; $p = 0,016$) tem significância com 5%. A respeito do comprometimento, somente o afetivo ($\beta = 0,20$; $p = 0,045$) apresenta relações significativas. Já, das dimensões do comportamento, só a assunção de risco ($\beta = 0,27$; $p = 0,001$) teve significância.

Os resultados obtidos indicam que entre as dimensões das competências e as dimensões do comportamento houve significância. A visão se relacionou positivamente com a assunção de risco ($\beta = 0,43$; $p = 0,003$) e com a inovação ($\beta = 0,47$; $p = 0,006$). Por sua vez, a ação mostrou associação com a proatividade ($\beta = 0,23$; $p = 0,031$).

A respeito do comprometimento, as relações entre suas dimensões e as do comportamento foram todas não significativas. No entanto, as associações com as competências tiveram significância. O afetivo alcançou valores relevantes tanto com a visão ($\beta = 0,62$; $p < 0,001$) quanto com a ação ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$) e o normativo, apenas com a ação ($\beta = 0,18$; $p = 0,022$). Os índices de ajuste do modelo estrutural alternativo são exibidos na Tabela 23.

Tabela 23 - Índices de ajuste para o modelo estrutural alternativo

χ^2	P	gl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	χ^2/gl	CFI	IFI	RFI
930,018	0,00	383	0,779	0,732	0,082	0,770	0,703	2,428	0,797	0,801	0,663

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os valores tabelados mostram um bom ajustamento do modelo conforme o índice de parcimônia χ^2/gl ($2,428 < 3$) e também pelo índice absoluto RMSEA ($0,082 \approx 0,08$). Ao comparar os demais indicadores com os apresentados na Tabela 22, relativos ao modelo estrutural, verifica-se que todos eles tiveram pequenas melhoras nos seus valores sem, entretanto, atingir 0,900, o valor sugerido para eles (Quadros 15, 16 e 17).

5 DISCUSSÃO

Este capítulo aborda a discussão dos resultados desta pesquisa, iniciando com o tratamento dos constructos, em seguida apresentam-se e descrevem-se os modelos de equações estruturais e por fim, a adequação e os testes das hipóteses.

5.1 Tratamento dos constructos

Na sequência descreve-se como foi efetuado o tratamento dos constructos competências empreendedoras, comprometimento organizacional e comportamento intraempreendedor.

5.1.1 Competências empreendedoras

A maneira de considerar as competências empreendedoras esteve baseada na proposição de Lenzi (2008), onde as 10 competências podem ser agrupadas em três conjuntos: realização, planejamento e poder. De tal modo este constructo estaria composto pelas mesmas dimensões. Entretanto, na análise fatorial exploratória embora sejam gerados três fatores, ao utilizar o critério de Kaiser, as competências que se correlacionaram com cada fator não se corresponderam com as previstas e tiveram indicadores abaixo dos mínimos esperados.

Desta forma, os procedimentos detalhados no capítulo material e métodos possibilitou encontrar uma solução estável. Assim, os dois fatores que foram retidos estiveram caracterizados por competências pertencentes a conjuntos diferentes e, portanto, optou-se por nomear estas novas variáveis latentes levando em consideração sua constituição.

O primeiro fator que inclui busca de oportunidade e iniciativas (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persuasão e rede de contatos (PRC), e comprometimento (COM) foi denominado Visão. O segundo fator compreende as seguintes competências: busca de informações (BDI), correr riscos calculados (CRC), planejamento e monitoramento sistemático (PMS), e persistência (PER), e o nome atribuído foi Ação. Confirma-se desta forma as colocações de Antonello (2005) ao propor que as competências empreendedoras são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores tangíveis e intangíveis para a sociedade. Complementa Lenzi (2008, p. 45) afirmando que estas diversas competências “[...] se bem

aplicadas, geram um processo de aprendizagem baseado no raciocínio de estratégia e aprendizagem [...]”.

No contexto educacional, afirmam Meyer e Murphy (2003) que, embora as instituições de ensino superior possuam características próprias, é essencial considerar as mudanças e os novos paradigmas de gestão e as relações com seu capital humano. E, segundo D’Este *et al.* (2012) os professores que integram diversos conhecimentos nos seus trabalhos, efetivando-os desde diferentes perspectivas metodológicas, são mais propensos a desenvolver as competências e a propor novas visões e ações.

O estudo de Lenzi (2008) demonstrou que os empreendedores corporativos, no âmbito empresarial, não manifestaram significativamente as competências estabelecimento de metas (EDM), independência e autoconfiança (IAC) e correr riscos calculados (CRC). Nesta pesquisa, com intraempreendedores de instituições de ensino superior, a competência correr riscos calculados permaneceu. Cabe postular que os coordenadores de cursos de graduação precisam desenvolver tal competência, pois a composição do quadro de professores, assim como a distribuição das atividades docentes implica na avaliação dos riscos no sentido de manter ou melhorar o CPC.

5.1.2 Comprometimento organizacional

A respeito do comprometimento, adotou-se o modelo de Meyer e Allen (1991) que aborda este constructo desde três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Os dados disponíveis ao serem analisados de modo conjunto ficaram expressos por 4 fatores ao adotar o critério de Kaiser. Os 6 indicadores do comprometimento afetivo e os 6 do normativo distribuíram-se agrupados em fatores próprios, no entanto os indicadores do instrumental ficaram separados equitativamente em dois fatores. Embora esta dimensão tenha mostrado divergência entre seus indicadores reflexivos, igualmente foi analisada de forma individual, como o comprometimento afetivo e normativo, para definir os itens que atingissem os valores esperados.

Após a definição dos indicadores de cada dimensão, se fez o tratamento conjunto delas durante a fase de análise fatorial confirmatória. Como apresentado nos resultados a dimensão instrumental foi excluída. A justificativa tem base em diversos aspectos. Por um lado os coordenadores de cursos de graduação ocupam, em geral, cargos por nomeação, o que implica no pressuposto de seu envolvimento afetivo com a instituição. Paralelamente, ao desempenhar

sua função deve atender as exigências normativas, assim como estimular aos professores no cumprimento das regras. Por tais razões a correlação entre estas dimensões foi, como esperado, significativa (Figura 08) e por sua vez, sem associação com o comprometimento instrumental.

Segundo Harris e Cameron (2005), num ambiente mutável e com elevada concorrência, a organização, para se manter e sobreviver, tem que contar com profissionais competentes, criativos e comprometidos. No Brasil o mercado de serviços educacionais encontra-se altamente competitivo, em virtude do número expressivo de Instituições de Ensino Superior (IES) abertas após a mudança, proporcionada em 1996, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (MUNIZ, 2006). Nas IES, principalmente as privadas, para a continuidade do seu labor com eficácia, se necessita dispor de profissionais, para compor seu corpo docente, que possuam tais condições.

O comprometimento afetivo, de acordo com diversos estudos, vincula-se positivamente com o desempenho, pois os funcionários que possuem ligações afetivas sentem-se motivados e tendem a contribuir substancialmente para a organização (REGO; SOUTO, 2004). No caso das IES, para a nomeação dos coordenadores é condição essencial seu envolvimento afetivo, que por um lado levará a um maior desempenho e por outro servirá como motivação para sua equipe. Avaliando-se os resultados, percebe-se que a grande maioria dos coordenadores (72,43%) apresentaram, nesta dimensão, respostas para os seis itens, em média igual, ou superior a 4.

Da mesma forma, os funcionários comprometidos normativamente, ao desenvolverem suas atividades, têm associação positiva com o desempenho, em função, dentre outras, pelas suas crenças e valores (NAMASIVAYAM; ZHAO, 2007) e menor *turnover* e absenteísmo (REGO; SOUTO, 2004). É uma premissa básica que os coordenadores estejam assim comprometidos, com um sentimento de dever moral com a organização. Este compromisso o induz a cumprir as normas e, simultaneamente, torna-se um referencial para o corpo docente. Na amostra deste estudo, aproximadamente a metade dos coordenadores (48,60%) deram respostas aos itens desta dimensão com valores médios iguais ou superiores a 4, confirmando seu comprometimento normativo.

Nas organizações, os funcionários instrumentalmente comprometidos, não deixam seu trabalho pelo fato de não possuírem opções que sejam iguais ou melhores financeiramente (CHEN; FRANCESCO, 2003). Sob esta óptica, como pontuam Powell e Meyer (2004), eles veem o emprego, majoritariamente, como uma fonte de renda. Assim mesmo, este tipo de

comprometimento associa-se com desempenhos insatisfatórios ou com o mínimo requerido para sua função (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Deste modo, os respondentes desta pesquisa, pelas características anteriormente assinaladas quanto a seu comprometimento, afetivo e normativo, em relação ao desempenho, leva a pressupor que não manifestem um padrão definido para a dimensão instrumental. Os dados processados confirmaram sua falta de relacionamento com as outras dimensões sendo, portanto excluída.

5.1.3 Comportamento intraempreendedor

Na avaliação do comportamento intraempreendedor o processamento conjunto das três dimensões pela análise fatorial exploratória, ao adotar o critério de Kaiser, resultou na extração de 5 fatores demonstrando uma notória variabilidade nas respostas dadas aos indicadores. Ao fazer a rotação varimax normalizada observou-se que a assunção de risco congregou 4 itens com cargas fatoriais altas em um fator. Do mesmo modo, a proatividade mantém 3 dos seis indicadores em um único fator, enquanto os outros espalharam-se. Refazendo a análise ao forçar a solução para três fatores, conforme o critério de Cattell, 3 itens relativos à inovação agruparam-se em um fator. Então, além dos 4 itens da assunção de risco e os 3 da proatividade também congregaram-se em um único fator, pelo menos três itens da inovação.

Após esta visão preliminar, cada dimensão se analisou de modo independente confirmando estes achados prévios. Na análise fatorial confirmatória, os itens selecionados na fase exploratória conservaram os valores acima dos mínimos estipulados e assim, o constructo manteve as três dimensões.

A inovação considera-se um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Para tanto, Alves *et al.* (2010) assinalam a importância dos recursos e competências organizacionais para que a inovação se concretize. Se levarmos em conta que o ato de empreender parece ser inseparável da disposição para inovar (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010), sendo os coordenadores empreendedores potenciais caberia supor que eles mostrem comportamento inovador. Entretanto, as particularidades das IES limitam suas realizações, uma vez que se devem ater às normas institucionais, as que podem ser inibitórias, e, deste modo, não resultam na melhoria do desempenho. Nos dados analisados mais do que 68% dos respondentes superaram uma média igual ou maior a 4 para os três itens que refletem a

dimensão, mas ainda assim a inovação, como será demonstrado, não tem relação significativa com o desempenho.

Empresas com orientação empreendedora são frequentemente caracterizadas pelo comportamento de tomada de risco (MARTENS; FREITAS, 2006). No que tange a assunção de riscos, segundo Lumpkin e Dess (1996) funcionários em geral, principalmente os que possuem cargo de gestão, devem estar preparados a assumi-los e a aceitar a possibilidade de fracassos. Nas coordenações de cursos diversas atividades exigem assumir riscos, por exemplo, a configuração de sua equipe administrativa e a formação do quadro docente, na busca de melhor desempenho.

Embora fosse baixo o número de coordenadores que pontuaram os 4 itens retidos para representar a assunção de risco com valores em média 4 ou superior (40,65%), se comprovará que houve significância entre essa dimensão e o Conceito Preliminar de Curso. Este resultado converge com o posicionamento de Moriano *et al.* (2009) em que a assunção de risco e a inovação são os elementos distintivos do comportamento intraempreendedor.

A terceira dimensão incluída nesta pesquisa, a proatividade, está centralizada segundo Sandberg (2002) na habilidade de criar e reconhecer oportunidades, também se precavendo dos perigos que se podem apresentar. Adicionalmente, se incluem como ações proativas uma grande variedade de outras atividades (MARTENS, 2009). Ao igual que no caso da inovação esta dimensão esteve avaliada por 3 indicadores, a maioria dos coordenadores (59,98%) assinalaram valores em média iguais ou maiores do que 4, e também, conforme se apresentará, não se associou significativamente com o desempenho. Todavia, outra semelhança ocorre ao considerar as limitações que têm os coordenadores nas IES.

5.2 Modelos e hipóteses

Neste item são expostas as descrições dos modelos da MEE e das hipóteses da pesquisa, visando descrever sua validação ou refutação.

5.2.1 Modelo inicial

No modelo inicial a participação das competências empreendedoras, do comprometimento organizacional e do comportamento intraempreendedor foi proposta como constructos de segunda ordem (Figura 06). No entanto, o modelo de mensuração (Figura 11)

admitiu apenas um deles e escolheu-se, com base nos procedimentos efetuados, manter o comportamento de segunda ordem. De tal maneira, chegou-se ao modelo estrutural como apresentado na Figura 12.

5.2.2 Modelo estrutural

Como relatado nos resultados, apenas o comportamento intraempreendedor vinculou-se de modo positivo e significativo com o Conceito Preliminar de Curso. Por sua parte, das competências, a visão, e do comprometimento, o afetivo, fazem-no com o comportamento. A análise destas últimas relações podem trazer novos conhecimentos dos fatores que influenciam o desempenho.

Ao excluir as relações da dimensão visão e do comprometimento afetivo com o comportamento, as suas associações com o CPC passam a ser significantes, com $\beta = 0,26$ ($p = 0,001$) e $\beta = 0,29$ ($p < 0,001$), respectivamente. De outro lado, a relação do comportamento com o desempenho diminuiu de $\beta = 0,51$ para $\beta = 0,39$, comprovando a mediação deste constructo. Na nova configuração, a outra dimensão das competências, a ação, adquire um coeficiente igual a 0,20 com o comportamento. Reprocessando os dados ao eliminar esse vínculo, o valor da relação do comportamento com o desempenho diminui ainda mais, passando a 0,37, mas a ação não adquire significância na sua associação com o CPC.

Neste novo modelo os pesos das dimensões inovação (0,29), assunção de risco (0,97) e proatividade (-0,1) para sua relação com o comportamento, induzem à formulação do modelo alternativo sem segunda ordem para o constructo comportamento, onde se presume que unicamente a assunção de risco mostre associação com o desempenho.

5.2.3 Modelo alternativo sem segunda ordem

Após a exclusão da segunda ordem no constructo comportamento as novas relações foram expostas na Figura 13. Nela se comprova que a assunção de risco é a única dimensão que se relaciona positiva e de modo significativa com o desempenho. Adicionalmente nesta nova configuração as relações entre a visão e o comprometimento afetivo com o CPC tornaram-se significativas. Todavia as dimensões das competências mostraram associação com aquelas do comportamento. A visão têm valores de coeficientes altos com a inovação e

com a assunção de risco, respectivamente $\beta = 0,47$ ($p = 0,006$) e $\beta = 0,43$ ($p = 0,003$). Por sua vez, a ação associou-se com a proatividade ($\beta = 0,23$; $p = 0,031$).

O comprometimento não teve relação com nenhuma dimensão do comportamento, mas sim com aquelas das competências. O afetivo se associou com ambas, apresentando valores de 0,62 e 0,38 com a visão e com a ação. Já o normativo o fez com a ação ($\beta = 0,18$; $p = 0,022$).

No intuito de avaliar a influência da visão sobre a assunção de risco eliminou-se essa relação no modelo e se reprocessou com esta configuração. Tanto o valor quanto a significância da associação da assunção de risco com o desempenho aumentaram, chegando a $\beta = 0,32$ e $p < 0,001$. Da mesma maneira a visão teve acréscimo no coeficiente, passando de 0,36 para 0,39. Paralelamente o comprometimento afetivo deixou de ter relacionamento com o CPC e adquiriu com a assunção de risco. Ao eliminar este novo vínculo e recalcular os coeficientes, a significância entre o afetivo e o desempenho voltou ao mesmo patamar, demonstrando o caráter mediador da assunção de risco que tinha tomado para si a influência do comprometimento.

5.2.4 Adequação das hipóteses

As hipóteses postuladas inicialmente implicavam nos relacionamentos dos constructos sendo considerados como de segunda ordem (Figura 06). Contudo, as análises prévias à elaboração do modelo geral de mensuração já indicavam a necessidade de tratar as competências e o comprometimento pelas suas dimensões. Portanto, quando se definiu o modelo optou-se por manter somente o comportamento como constructo de segunda ordem e, assim sendo, as hipóteses tiveram que se adequar.

As competências ficaram reunidas em duas dimensões, pelo qual a hipótese **H1a**, *as competências empreendedoras coordenadores de cursos de graduação associam-se positivamente ao desempenho do curso*, e a hipótese **H1b**, *as competências empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação associam-se positivamente ao comportamento intraempreendedor*, foram subdivididas conforme se detalha a continuação.

Para a dimensão visão as hipóteses ficaram da seguinte maneira:

a) **H1a - A visão empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso;**

b) **H1b - A visão empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao comportamento.**

Para a dimensão ação tem-se:

c) **H1c - A ação empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso;**

d) **H1d - A ação empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao comportamento intraempreendedor.**

O comprometimento organizacional também ficou expresso por duas dimensões, e desse modo as hipóteses **H2a**, *O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso*; **H2b**, *O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se com suas competências empreendedoras*; e, **H2c**, *O comprometimento organizacional dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se com seu comportamento intraempreendedor*, tiveram que ser subdivididas.

A respeito da dimensão afetiva as mesmas passaram a ser:

a) **H2a - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso;**

b) **H2b - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas visões empreendedoras;**

c) **H2c - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas ações empreendedoras;**

c) **H2d - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com seu comportamento intraempreendedor.**

Quanto à dimensão normativa assim ficaram:

a) **H2e - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso;**

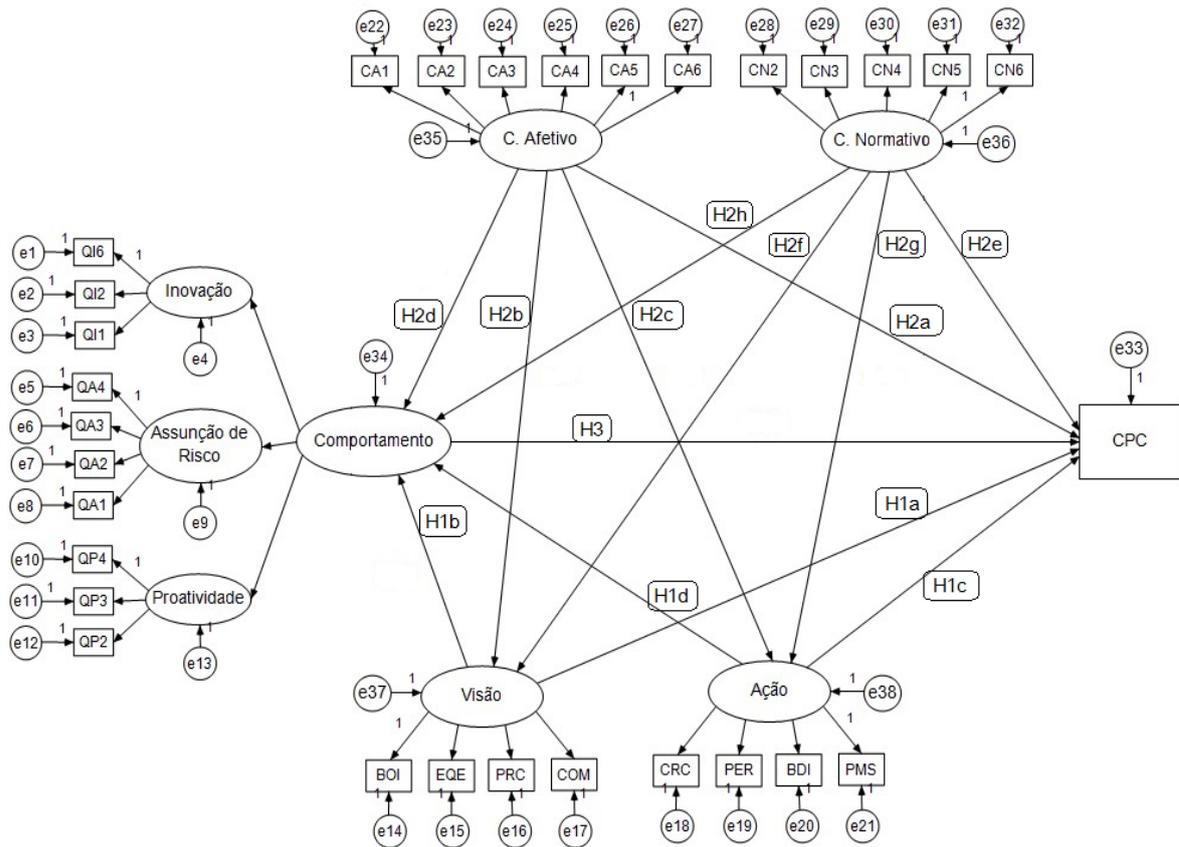
b) **H2f - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas visões empreendedoras;**

c) **H2g - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com ações empreendedoras;**

d) **H2h - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com seu comportamento intraempreendedor.**

Finalmente, o comportamento intraempreendedor, ao ter permanecido como de segunda ordem, manteve sua formulação original: **H3 – O comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.** Na Figura 14 expõe-se o modelo com as novas hipóteses.

Figura 14 - Modelo estrutural com as novas hipóteses



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

5.2.5 Teste das hipóteses

A reformulação das hipóteses possibilitou maior detalhamento das relações existentes entre os constructos, ao serem analisados a partir de suas dimensões. No Quadro 20 apresenta-se o resumo dos resultados, incluindo os caminhos estruturais, os coeficientes padronizados e a decisão se foram ou não suportadas.

Quadro 20 - Resumo dos testes das hipóteses

Caminho estrutural ou interação	Hipótese	Coefficiente padronizado	Suporte
CPC ← Visão	H1a	0,072	Não suportada
Comportamento ← Visão	H1b	0,643	Suportada
CPC ← Ação	H1c	-0,002	Não suportada
Comportamento ← Ação	H1d	0,016	Não suportada
CPC ← C. Afetivo	H2a	0,145	Não suportada
Visão ← C. Afetivo	H2b	0,613	Suportada
Ação ← C. Afetivo	H2c	0,375	Suportada
Comportamento ← C. Afetivo	H2d	0,189	Suportada
CPC ← C. Normativo	H2e	-0,058	Não suportada
Visão ← C. Normativo	H2f	0,103	Não suportada
Ação ← C. Normativo	H2g	0,178	Suportada
Comportamento ← C. Normativo	H2h	-0,049	Não suportada
CPC ← Comportamento	H3	0,499	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base nas informações contidas no Quadro 20, na sequência serão descritas cada uma das hipóteses, com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento entre os pressupostos e os achados no tratamento dos dados.

H1a - A visão empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

Algumas pesquisas onde se estudara a relação entre o desempenho empresarial e as competências empreendedoras, sejam como moderadoras da relação (CHANDLER; HANKS, 1994) ou como causas da melhoria na *performance* (DIAS *et al.*, 2008), têm confirmado sua associação positiva. Entretanto, as competências não foram consideradas com uma configuração equivalente à adotada nesta tese.

Após a realização dos testes, observou-se que a visão empreendedora, composta por busca de oportunidade e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento e persuasão e rede de contato, não possui significância no seu relacionamento com o desempenho, medido pelo conceito preliminar de curso (CPC), e desse modo não suporta a hipótese.

H1b - A visão empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao comportamento intraempreendedor.

Com base no pressuposto de que as competências só podem ser demonstradas pelo comportamento (MAU *et al.*, 2002) torna-se importante verificar se no vínculo da visão empreendedora com o comportamento existe um coeficiente significativo. No Quadro 20, observa-se que o coeficiente de beta padronizado tem um valor de 0,643, e a hipótese foi confirmada.

Esse valor, muito contrastante com aquele da visão para o CPC (0,072), tem induzido a explorar novamente esta associação uma vez excluída a existente entre a visão e o comportamento. Com esta configuração o coeficiente passa a ser significativo ($\beta = 0,287$; $p = 0,012$) e por sua vez aquele do comportamento com o CPC diminuiu de 0,50 para 0,44 demonstrando que o comportamento media a relação entre esta dimensão das competências empreendedoras com o desempenho ao tomar para si a influência da visão dos coordenadores.

H1c - A ação empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

Da mesma maneira que ao considerar a outra dimensão das competências empreendedoras, para ação, que inclui o correr riscos calculados, persistência, busca de informações e o planejamento e monitoramento sistemático, não foram encontrados estudos que trabalhassem com uma configuração semelhante.

No entanto, quando algumas dessas competências tiveram o seu relacionamento com o desempenho avaliado isoladamente o mesmo foi positivo (DIAS *et al.*, 2008). Para os dados desta *survey* os resultados obtidos mostram a não existência de associação, e assim sendo a hipótese não foi confirmada.

H1d - A ação empreendedora dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao comportamento intraempreendedor.

Esta hipótese, como a anterior, não pôde ser suportada pelos dados processados. Ou seja, diferente da dimensão visão empreendedora, não se confirma sua relação com o comportamento.

Se for considerado que a gestão escolar pode ser ampla, em função do papel de liderança do gestor, e que “essas condições somente são garantidas mediante a adoção de uma sistemática de planejamento das ações” (LÜCK, p. 32, 2009), cabe detalhar a composição da dimensão ação. Ela relaciona sequencialmente busca de informações para planejar e monitorar as ações, calcular os riscos e ser persistente e, por isto, deveria ter uma associação positiva e significativa com o comportamento. Pois, como sugerido por Mau *et al.* (2002), as competências manifestam-se através do comportamento.

H2a - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

Dos componentes do comprometimento o mais estudado tem sido o afetivo. Conforme Rego e Souto (2004), os indivíduos comprometidos afetivamente apresentam a tendência de contribuir intensamente para a organização, com menores índices de absenteísmo, *turnover* e melhor desempenho. Corroborando com isto Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) colocam que o vínculo afetivo representa uma postura ativa do trabalhador que se relaciona com o desempenho.

Neste sentido, a satisfação com o salário e as condições de trabalho, com premiações e reconhecimento de sua função, as promoções recebidas e a confiança que seus superiores depositam no trabalhador são algumas das premissas para um alto comprometimento afetivo (BONAVIDES; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2006). No estudo de uma organização hospitalar, Santos (2009) também encontrou relações positivas entre o componente afetivo do comprometimento e o desempenho. O mesmo resultado foi obtido com professores universitários por Rosa e Furian (2011).

Os dados processados nesta tese não apresentaram relação significativa entre desempenho e o comprometimento afetivo, isto é, a hipótese não foi suportada. Mas ao considerar que as demais associações testadas foram suportadas, retrabalhou-se os dados após ter sido eliminada a sua relação com o comportamento intraempreendedor. Os novos resultados mostraram que o coeficiente entre o afetivo e o CPC adquire significância ($\beta = 0,200$; $p = 0,046$) o qual indica que o comportamento é mediador na configuração do modelo estrutural.

H2b - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas visões empreendedoras.

Como fora assinalado anteriormente, uma particularidade dos dados aqui analisados é que as competências ficaram reagrupadas nas dimensões visão e ação e o referencial teórico para confrontar com essa perspectiva é inexistente. Quando se trabalha o empreendedorismo uma das competências que compõem o conjunto visão é propriamente comprometimento. Portanto resulta lógico supor que aqueles coordenadores que tenham alto comprometimento afetivo também tenham pontuado de maneira equivalente quando questionados sobre tal competência, e vice versa.

Os resultados de uma pesquisa recente confirmam as expectativas teóricas de que “profissionais com interesses predominantemente empreendedores apresentam os escores mais elevados em comprometimento organizacional de base afetiva” (MAGALHÃES, p. 114, 2012). Por sua parte, Estevam (2012) menciona no seu estudo qualitativo a existência de relação entre o comprometimento e as práticas intraempreendedoras. Em convergência com esses achados, a hipótese H2b foi suportada.

H2c - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas ações empreendedoras.

Ao tratar da hipótese anterior foi evidenciada a falta de investigações que relacionem o comprometimento com as competências empreendedoras nos agrupamentos definidos nesta tese. Portanto, apenas se confirma que a H2c também foi suportada.

H2d - O comprometimento afetivo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com seu comportamento intraempreendedor.

A relação positiva entre o comprometimento e o desempenho tem sido motivo de diversos estudos no Brasil (REGO; SOUTO, 2004; BONAVIDES *et al.*, 2006; SANTOS, 2009; ROSA; FURIAN, 2011, ROWE *et al.*, 2011; MAGALHÃES, 2012; ESTEVAM, 2012), e paralelamente assinalou-se que o componente afetivo é quem o faz com mais vigor. Ao trabalhar o relativo à hipótese H2a, já foi mencionado que todas as outras associações foram positivas, ou seja, o comprometimento afetivo se vincula com o comportamento intraempreendedor.

Quanto ao comportamento intraempreendedor sua caracterização pode-se fazer com base na cultura organizacional e nas características das empresas empreendedoras (IBIE, 2008). Ao considerar esse referencial é possível analisar comparativamente os resultados alcançados na pesquisa de Estevam (2012) com as dimensões do comportamento empresarial, o processo de trabalho e a recompensa à inovação.

As principais práticas levantadas nas entrevistas estruturadas feitas por Estevam (2012) e as primeiras listadas em ordem de importância foram: responsabilidade pelo cliente; cultura interna aberta às mudanças; visão de futuro clara e do conhecimento geral. Todas elas correspondem com as dimensões do comportamento empresarial do modelo de gestão de empresas sugerido pelo IBIE (2008). Referidas aos processos de trabalho, mencionaram-se que o estilo da tomada de decisão é participativo e as decisões nunca são tomadas sem consulta aos subordinados, referidas pelo IBIE como poder de decisão dos grupos. Já para recompensa à inovação os entrevistados indicaram a prática seguinte: tolerância a risco, erros e fracassos. Os coordenadores participantes do levantamento demonstraram relacionamento do seu comportamento afetivo com sua conduta intraempreendedora, permitindo assim confirmar a hipótese.

H2e - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

De acordo com Kelman (2006), as pessoas podem ser integradas em um sistema social, tal como uma organização, pela adesão as regras, pelo envolvimento com seus papéis ou mesmo pelo compartilhamento de valores. Pois como pontuaram Meyer e Allen (1991, p. 67) “Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização”.

Em seu estudo com coordenadores de cursos universitários e seus vínculos com o trabalho Kanan (2008) identificou elementos do componente afetivo e normativo. Constatou que o cargo ocupado, para alguns está associado a sentimentos positivos, enquanto para outros associados com desgaste, excesso de demandas e falta de condições. Entre seus resultados menciona que os coordenadores sentem obrigação em permanecer na universidade, o que remete ao componente normativo.

A falta de reciprocidade por parte das universidades pode contribuir para minorar seu comprometimento. Neste trabalho, embora não tenha sido questionada a reciprocidade

organizacional, infere-se que esse fato possa ter contribuído para a não confirmação da hipótese H2e.

H2f - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas visões empreendedoras.

A associação do comprometimento normativo com a visão empreendedora, da mesma forma que a hipótese anterior, não foi suportada. Isto significa que a busca de oportunidades e iniciativas, a exigência de qualidade e eficiência, a persuasão e rede de contato e o comprometimento, as competências que compõem a dimensão visão, não são afetadas pelo componente normativo do comprometimento.

H2g - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com suas ações empreendedoras.

Diferentemente da hipótese anterior, o comprometimento normativo tem relação positiva e significativa com as competências empreendedoras incluídas na dimensão ação, sendo a única hipótese suportada para o componente normativo do comprometimento. Levando em conta que as atividades dos coordenadores implicam em ações que devem ser planejadas e monitoradas sistematicamente, em prol de manter ou aumentar o desempenho do curso, e por sua vez, conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000), que o comprometimento normativo pressupõe que a conduta do indivíduo está em conformidade com o conjunto de pressões normativas que ele assume como internas, pode ser uma das justificativas da confirmação de H2g.

H2h - O comprometimento normativo dos coordenadores de cursos de graduação relaciona-se de maneira positiva com seu comportamento intraempreendedor.

Esta hipótese também não foi suportada, uma vez que o sentir-se obrigado moralmente a permanecer e contribuir para as IES não conduz, necessariamente, ao desenvolvimento de um comportamento intraempreendedor. O vínculo normativo tem sido estudado em relação a diversos traços da personalidade do trabalhador em associação com a organização, por exemplo, a extroversão e a sociabilidade tem relação positiva com o componente normativo

(ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006). Mas, artigos considerando seu relacionamento com o comportamento intraempreendedor não foram encontrados.

H3 - O comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação associa-se positivamente ao desempenho do curso.

Diversos são os estudos sobre a relação entre empreendedorismo e desempenho, realizados com distintas denominações, por exemplo, características empreendedoras, perfil empreendedor, conduta empreendedora, intraempreendedores, empreendedores individuais ou microempreendedores. Em geral, os resultados apontam relações positivas, havendo casos em que determinada característica não alcança os níveis de significância empregados. Dentre as pesquisas brasileiras recentes sobre estes temas podem ser assinalados, as de Garcia, Gimenez e Toledo (2008), Schmidt e Bohnenberger (2009), Hashimoto *et al* (2010), Fontes e Pero (2011), Maske e Souza (2012) e Cruz (2013).

O comportamento intraempreendedor neste estudo considerou-se como constructo de segunda ordem, composto pelas dimensões inovação, assunção de risco e proatividade, o qual teve relação positiva e significativa com o desempenho mensurado pelo Conceito Preliminar de Curso. Assim sendo, H3 foi suportada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de adotar uma atitude empreendedora não mais é apenas dos dirigentes, mas dos diversos funcionários que integram a organização. Em particular os cargos de nível intermediário adquirem relevância ao ser o elo que vincula as diretrizes com a execução. No caso do objeto de estudo, as Instituições de Ensino Superior, esse papel é desempenhado pelos coordenadores de curso.

Assim sendo, espera-se que eles possuam e ponham em prática um comportamento empreendedor, contribuindo desta forma para a melhoria do desempenho. Relacionado com o comportamento, adquirem importância tanto as competências empreendedoras quanto o comprometimento organizacional que manifestem. Em consideração ao exposto, esta tese buscou responder como as competências empreendedoras, o comprometimento organizacional e o comportamento intraempreendedor se relacionam com o desempenho do curso e entre si no âmbito das IES.

A proposição inicial, fundamentada no referencial teórico, consistia na análise e avaliação do relacionamento entre estes constructos com suas dimensões tomadas em conjunto, os quais ainda não tinham sido trabalhados deste modo. Para tanto, se constituiu uma base de dados apropriada para o emprego da Modelagem de Equações Estruturais que é o método que possibilita o uso de variáveis latentes. Por meio de um sistema de equações lineares entre as diversas variáveis, feitas as análises fatoriais exploratória e confirmatória, assim como as de trajetória é possível elaborar um modelo de mensuração. A partir dele, descrever, tanto de forma gráfica como analítica através de um modelo estrutural, as relações que se verificam entre as variáveis observadas e entre elas e as latentes. Com base nas informações amostrais torna-se possível, além de estimar o relacionamento, julgar a sua importância e obter um modelo parcimonioso.

Anterior à elaboração de um modelo inicial para relacionar os três constructos com o desempenho, selecionaram-se os modelos mais representativos para cada um deles. Assim para as competências empreendedoras adotou-se o de Cooley (1990, 1991), para o comprometimento organizacional o de Meyer e Allen (1991) e por fim, para o comportamento intraempreendedor assumiu-se a proposição de Moriano *et al.* (2009) que inclui a assunção de risco e inovação, à qual se acrescentou proatividade. Deste modo, as duas primeiras características são originárias do modelo de Schumpeter, deixando de incluir a autonomia e por outra parte, a proatividade se corresponde ao modelo de Kirzner do qual se excluiu a

agressividade. Esta decisão esteve embasada no fato dos coordenadores de cursos de graduação, não terem autonomia nos aspectos administrativos da sua gestão, assim como não precisam manifestar comportamento agressivo no intuito de melhorar o desempenho.

O instrumento utilizado no levantamento das competências empreendedoras foi o empregado por Lenzi (2008). Porém das dez competências, só oito foram retidas no modelo de mensuração e no estrutural. As excluídas, estabelecimento de metas e independência e autoconfiança, tampouco têm correspondências com as atividades dos sujeitos da pesquisa. As remanescentes distinguiram-se em dois grupos de quatro indicadores cada um. Sua constituição mostra um alto grau de coerência interna, possibilitando a atribuição de nomes representativos destas dimensões, as quais se denominaram visão e ação.

O questionário empregado sobre comprometimento foi aquele do modelo de Meyer e Allen (1991), na versão em português. Os três conjuntos que o compõem são mensurados por seis indicadores cada um e, neste estudo, a dimensão instrumental ou calculativa foi excluída. Isto demonstra coerência para os cargos de gestores de níveis intermediários, uma vez que, em termos gerais, são escolhidos pelos níveis hierárquicos superiores das IES, em consideração do seu envolvimento com a instituição.

A conduta ou comportamento intraempreendedor foi medida a partir de um instrumento adaptado de Moriano *et al.* (2009) e Escobar (2012). Dos primeiros autores foram utilizadas questões relativas à inovação e à assunção de risco, entanto a proatividade foi registrada usando a abordagem de Escobar (2012). Este constructo manteve-se no formato originalmente proposto, permanecendo então de segunda ordem no modelo de mensuração e no estrutural.

Após seguir os procedimentos, como descrito no capítulo material e métodos, definiu-se o modelo geral de mensuração. A convergência da solução mínima obteve-se mantendo somente um constructo na segunda ordem, independente de qual fosse. Entretanto, a decisão esteve embasada em considerações teóricas e resultados antes descritos. Por exemplo, no fato do comportamento intraempreendedor conjugar, na forma em que o constructo foi utilizado, duas das dimensões da proposta schumpeteriana (inovação e assunção de risco) e uma da kirzneriana (proatividade).

O modelo estrutural, em decorrência da condição relatada e ao incluir o desempenho mensurado pelo Conceito Preliminar de Curso, levou à adequação das hipóteses, as quais se submeteram a prova resultando na confirmação de algumas e, na falta de suporte para outras, como se exhibe resumidamente no Quadro 20. Embora não foram colocadas hipóteses

específicas sobre o caráter mediador do comportamento, tanto para as competências quanto para o comprometimento, a mesma foi confirmada. Entretanto, ao excluir as relações do comprometimento afetivo e da visão empreendedora com o comportamento, os coeficientes que a este chegavam desde a inovação, assunção de risco e proatividade, mostraram alterações notórias em seus valores.

Em função disto, se analisou um modelo alternativo sem segunda ordem no intuito de verificar as novas relações que ocorreram. Em particular, as associações que houve entre o desempenho e as dimensões do comportamento. Confirmou-se que dentre elas, apenas a assunção de risco foi quem apresentou um relacionamento significativo.

Ao longo deste estudo veio-se analisando os relacionamentos entre as competências empreendedoras, o comprometimento organizacional e o comportamento intraempreendedor com o desempenho. Pois face às atuais exigências do mercado de serviços educacionais, resulta importante abordar temas desta natureza desde novas perspectivas.

É reconhecido que as instituições de ensino superior têm a responsabilidade de atender ao ensino, pesquisa e extensão, mas, independentemente da estrutura organizacional o núcleo básico em todas elas são os cursos de graduação. Neles, a figura representativa que possibilita desenvolver uma pesquisa com tais características são os coordenadores de curso ou cargos equivalentes.

As posturas empreendedoras dos coordenadores geram valores tanto para os grupos internos, por exemplo, refletido no clima e cultura organizacional, quanto para os externos, em particular no que tange ao Conceito Preliminar de Curso. Levando em conta que nesta tese, as competências ficaram diferenciadas em dois conjuntos, relativos à visão e ação empreendedora, foi importante analisar como estas duas dimensões se vinculam com o desempenho e com os demais outros constructos.

O comprometimento organizacional tem sido intensamente pesquisado no âmbito universitário, sendo o modelo tridimensional adotado neste estudo, um dos mais empregados. Nas investigações brasileiras desenvolvidas em IES com professores, os três componentes do modelo são reconhecidos. Entretanto, no caso dos coordenadores de curso participantes da *survey* o conjunto instrumental não adquiriu relevância. Desta forma, o comprometimento afetivo, em concordância com os resultados obtidos para outras IES e outros tipos de organizações, foi o que teve maior significância em seu relacionamento. Já o normativo também aparece, mas em grau menor.

Possuir competências empreendedoras e estar comprometido organizacionalmente não implica necessariamente no desenvolvimento de uma conduta intraempreendedora. Ou seja, o comportamento só pode se manifestar na ação. No enfoque adotado para o trabalho, os coordenadores foram mensurados nas dimensões de proatividade, inovação e assunção de risco, sendo as análises feitas de maneira individual ou conjunta. No primeiro caso evidenciou-se que somente a assunção de risco foi quem mostrou significância na sua relação com o desempenho. Quando as dimensões se mantêm integradas no constructo comportamento, ele como um todo, alcança um valor significativo na sua associação com o desempenho e, ainda, atua como uma variável latente mediadora da visão empreendedora e do comprometimento afetivo com o desempenho.

Como um remarque conclusivo deste estudo é importante assinalar que ficou provado para a amostra em estudo que o papel do coordenador ou cargo equivalente tem relevância para o desempenho dos cursos. As suas ações são sem dúvidas determinantes na estruturação das equipes administrativas e docentes e o funcionamento do curso, aferido no trabalho pelo indicador escolhido, o Conceito Preliminar do Curso, reflete no seu valor a importância das competências, comprometimento e comportamento que este gestor educacional manifeste.

6.1 Limitações do estudo

Esta pesquisa, desenhada com o objetivo de analisar, no âmbito das instituições de ensino superior, as relações entre os constructos competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e o desempenho, apresenta algumas limitações. Dentre elas, a definição das IES que participariam da composição da amostra. Neste sentido, foi delimitado incluir apenas universidades e destas as cinco maiores que fazem parte da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). Desta forma, os resultados alcançados neste estudo tem como limitação não poder generalizar-se para todas as IES associadas à ACAFE.

Outro ponto restritivo foi o fato de ter utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC) para mensurar o desempenho. A sua escolha baseou-se na validade do indicador por ele ser instituído e gerado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Portanto, todos os cursos, independente de sua área ou universidade, receberam um conceito confiável como medida de desempenho. Entretanto, o aspecto limitante assinalado para esta pesquisa resultou da necessidade de adotar um período de três

anos de CPC para completar o número de cursos suficientes para os procedimentos analíticos. Neste sentido os coordenadores em exercício quando se fez a valoração do curso através do CPC não necessariamente tem que ser o mesmo que participou da *survey*.

6.2 Sugestões para estudos futuros

As proposições para futuros estudos podem ser sugeridas considerando os diversos aspectos abordados ao longo desta tese. Dentre eles, destacar-se-ão os mais relevantes.

Uma primeira sugestão seria replicar esta pesquisa em todas as IES do sistema ACADE, não apenas em universidades. Por sua vez, compor uma amostra probabilística, com base nos cursos que foram avaliados pelo INEP, para assim poder generalizar os resultados.

Sugere-se também aplicar o modelo desta tese, no âmbito das IES, junto aos funcionários, buscando identificar condutas intraempreendedoras em relação às suas competências empreendedoras e seu comprometimento organizacional. Destacando dados demográficos como idade, tempo de serviço, gênero, cargo, formação, bem como outros dados que auxiliem a definir as características empreendedoras.

Ao respeito do modelo e considerando os achados deste estudo, propõe-se adicionar novos constructos em uma pesquisa similar. Seria importante conhecer, por exemplo, a influência dos fatores organizacionais, como apoio da direção, tempo disponível, recompensas, liberdade no trabalho, entre outros. Do mesmo modo, pode-se incluir o clima organizacional e medir sua contribuição. Desta maneira, poderiam se identificar novos *insight* que possibilitem melhorar o desempenho.

Os dados secundários utilizados como medida do desempenho, o conceito preliminar de cursos de graduação, compreendeu o período de 2009 a 2011 uma vez que os diversos cursos tiveram suas avaliações em anos diferentes. Assim sendo pode ter acontecido que o gestor à época tenha sido outro coordenador com características pessoais distintas ao participante da *survey*. Portanto, sugere-se que numa replica da pesquisa se contemple a possibilidade de dispor de uma mensuração contemporânea à gestão do respondente, podendo ser inclusive uma nota de autoavaliação.

Outra sugestão para futuros estudos deriva de que no trabalho usaram-se juntos dados de universidades públicas e privadas. Neste sentido, no que diz respeito à conduta intraempreendedora, podem existir comportamentos divergentes em consequência das diferenças que existem no relativo à captação de alunos. No caso das publicas o ambiente

pode ser considerado como estável enquanto o mesmo não é válido para as privadas, que operam num ambiente dinâmico e altamente competitivo. Desta forma o predomínio do componente intraempreendedor pode estar relacionado com tal condição e isto se manifestar ao fazer análises separadas segundo o regime jurídico da instituição.

7 REFERÊNCIAS

ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e a carreira**: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ACAFE. **Dados do sistema fundacional, por instituição – graduação**. Disponível em: http://www.acao.org.br/new/index.php?endereço=boletim/tela_relatorio_agregado.php
Acesso em: abril 2013.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational commitment: evidence of career stage effects? **Journal of Business Research**. v. 26, p. 49-61, 1993.

ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento**: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ALVES, C. A.; PIZZINATTO, N. K.; GONÇALVES, M. N. A importância estratégica dos relacionamentos de negócios em redes de empresas: uma visão baseada no RBV– Resource Based View. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 166-189, 2010.

ANDRADE, A. R. de. A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. *In*: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador: **Anais... ENANPAD**, 2006.

ANDRÉ NETO, A. Como desenvolver intraempreendedores: dez medidas para transformar sua empresa em um lugar propício para que os funcionários empreendam. **HSM Management Update**, 22. s. n. 2005.

ANDREASSI, T. **TEC HOJE uma revista de opinião**. 2002. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158007678.6A.pdf> Acesso em: 18 ago. 2012.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 495- 527, 2001.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 309-325, 2007.

ANTONELLO, C. S. A. A aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, São Paulo, v. 12, p. 199-220, 2006.

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.

ARAUJO, R. M. L. **Desenvolvimento de competências profissionais:** as incoerências de um discurso. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte, 2001.

AUDRETSCH, D.; PHILLIPS, R. J. Entrepreneurship, state economic development policy and the entrepreneurial university. **Papers on entrepreneurship, growth and public policy**, Max Planck Institute of Economy, n. 1107, p. 1-38, 2007.

AUDY, J.; FERREIRA, G. Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. *In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Orgs.). Inovação e empreendedorismo na universidade.* Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília - UNB, 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa deste domínio. *In: XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Foz do Iguaçu: Anais... ENANPAD*, 1998.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, São Paulo, Brasil. v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. *In: XVII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 1993.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre: Artmed, 2008.

BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 95-112, 1984.

BECK, K.; WILSON, C. Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. **Journal of Vocational Behavior**, v. 56, n.1, p. 114-136, 2000.

BECK, K.; WILSON, C. Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 257-278, 2001.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER, T. E.; KLEIN, H.J.; MEYER, J. P. **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.** New York/ London: Routledge - Taylor & Francis Group, 2009.

BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 69-89, 2008.

BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORGES, C. Os *spin-offs* universitários e seus componentes principais. *In: GIMENEZ, F. A. P. et al. Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte - 3Es2Ps.* Curitiba: Champagnat, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ASANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. *In: XIV Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração em Ciência e Tecnologia*, Curitiba: **Anais...**, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S.. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, 1990.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária.** Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 1991.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *In: XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Foz do Iguaçu: Anais...* ENANPAD, 1999.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006:

BRINGHENTI, M.; LAPOLLI, E. M.; FRIEDLAENDER, G. M. S. Preparando-se para empreender. *In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Brasília: Anais...* ENANPAD, 2005.

BRICALL, J. **Informe Universidades 2000.** Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, 2000.

BUENO, J. L. P. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BURAWOY, M. Between the labor process and the state: the changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, v. 48, n. 5, p. 587-605, 1983.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with Amos.** 2 ed., Nova York: Routledge, 2010.

CARBONE, P. P.; *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARAYANNIS, E. G.; *et al.* High-technology spin-offs from government R&D laboratories and research universities. **Technovation**, v. 18, n. 1, p. 1-11, 1998.

CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. Founder competence, the environment, and venture performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 77-89, 1994.

CHANG Jr., J.; SANTOS, S. B. S.; SILVA, A. F.; CHANG, M. S.; NOGUEIRA, A. A. Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View - RBV.

In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro: **Anais...** ENANPAD, 2007.

CHEN, Z. X.; FRANCESCO; A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, p. 490-510, 2003.

CHER, R. N. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associadas ao termo. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro: **Anais...** ENANPAD, 2007.

CHRISTENSEN, K. S. Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 305-322, 2005.

CLARK, B. R. **Creating Entrepreneurial Universities**: organizational pathways of transformation. New York: Pergamon, 1998.

CLARK, B. R. The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy and achievement. OECD, **Higher Education Management**, v. 13, n. 2, 129 p., 2001.

CLOTET, J. **Universidade empreendedora**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/feng/empreendedorismo/asplam-boletim-20c.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2012.

CLUGSTON, M.; HOWELL, J. P.; DORFMAN, P. W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? **Journal of Management**, v. 26, n.1, p. 5-29, 2000.

COHEN, A. Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. **Journal of Occupational Psychology**, v. 64, p. 253-268, 1991.

COHEN, A.; FREUND, A. A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. **Scandinavian Journal Management**, v. 21, p. 329-351, 2005.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment, **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 336-354, 2007.

COMMEIRAS, N.; FOURNIER, C. Critical evaluation of Porter *et al.*'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers, **Journal of Personal Selling e Sales Management**, v. 21, n. 3, p. 239-245, 2003.

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.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *In*: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Brasília: **Anais...** ENANPAD, 2005.

COSTA, F. M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2011.

COSTA, C. R. F. da.; MACHADO; H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5. n. 10, p. 75-95, 2007.

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

COZZI, A. O.; ARRUDA, C. Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. *In*: 3 Encontro de Estudos Organizacionais, Atibaia: **Anais...** EnEO, 2004.

CRESTANA, M. F. **O Comprometimento de pessoas integradas a um sistema de bibliotecas universitárias**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, G. T. **Educação empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, 2013.

CULLEN, P. **Universidades para el Siglo XXI**. Buenos Aires: EdUTecNe, 148 p., 2010.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

DACORRÉGIO, M. dos S. **Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico**. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGED/UFSC, 2006.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta- analysis of effects of determinants and moderators, **Academy of Management Journal**, v. 34, n .3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-715, 1996.

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

DEMO, P. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**, Brasília, CRUB, v. 13. n. 227, 1991.

D'ESTE, P., MAHDI, S.; NEELY, A.; RENTOCCHINI, F. Inventors and entrepreneurs in academia: what types of skills and experience matter? **Technovation**, v. 32, p. 293-303, 2012.

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.

DIAS, G. B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP empresarial. *In*: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo: **Anais... EGEPE**, 2008.

DOH, J. P.; PEARCE, J. A. Corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments: theory development. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 41, n. 4, p. 645-664, 2004.

DONALDSON, S. I.; ENSHER, E. A.; GRANT-VALLONE, E. J. Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. **Journal of Career Development**, v. 26, n. 4, p. 233-249, 2000.

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

DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153, 1996.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2005.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: Fourth International Conference on Competence-Based Management, Oslo: **Proceedings...** Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 160, p. 261-291, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

ERDHEIM, J.; WANG, M.; ZICKAR, M. Big five personality constructs and organizational commitment. **Personality and Individual Differences**, v. 41, p. 959-970, 2006.

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

ESTEVAM, A. B. R. Intraempreendedorismo e dimensão cultural: um estudo com trabalhadores de uma empresa cearense. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 94-109, 2012.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

ETZKOWITZ, H. *et al.* The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneur paradigm. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000.

ETZKOWITZ, H. Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003.

FAVERO, L. P.; *et. al.* **Análise multivariada de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Elsevier: Rio de Janeiro, 2009.

FARREL, D.; PETERSEN, J. C. Commitment, absenteeism and turnover of new employees: a longitudinal study. **Human Relations**, v. 37, p. 681-692, 1984.

FERRAZ, S. F. S. *et al.* Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. *In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.* Niterói: **Anais...**, 2008.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

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 Publishing, 2006.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 253-273, 2008.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONTES, A.; PERO, V. Desempenho dos microempreendedores no Brasil. **Revista Economia**, v. 12, n. 3, p. 635-665, 2011.

FREEMAN, C. Innovation and long cycles of economic development. *In*: International Seminar on Innovation and Development at the Industrial Sector. Campinas: **Anais...** Universidade Estadual de Campinas, 13 p., 1982.

GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intraempreendedores: uma escala de mensuração. *In*: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo: **Anais...** EGEPE, 2008.

GARMENDIA, J. M. B.; CASTELLANOS, A. R. Tipología de las *spin-offs* en un contexto universitario: una propuesta de clasificación. **Cuadernos de Gestión**, v. 12, n. 1, p. 39-57, 2012.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIACOMASSA, L. D. **Comprometimento organizacional e transferência da aprendizagem em organizações: um estudo entre professores universitários**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UFSC, 2013.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr., E. Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa. *In*: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2002.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T; PACHECO, A. S. V. A gestão de pessoas e a gestão de competência. *In*: GIRARDI, D. (Coord). **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, v. 2, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GONZÁLEZ, T. F., GUILLÉN, M. Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment, **Journal of Business Ethics**, v. 78, p. 401-414, 2008.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação e Turismo**, v. 4, p. 1-14, 2009.

GUIMARÃES-BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. *In*: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Brasília: **Anais...** ENANPAD, 2005.

GUSMÃO, R. Práticas e políticas internacionais de colaboração ciência indústria. São Paulo: **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 327-360, 2002.

HACKETT, S.; SCHLAGER, E.; WALKER, J. The role of communication in resolving commons dilemmas: experimental evidence with heterogeneous appropriators. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 27, p. 99-126, 1994.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L.; **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, n. 51, p. 634-649, 1986.

HALABY, C. N.; WEAKLIEN, D. L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.

HANDFAS, A. Considerações sobre as mudanças nos processos produtivos e a formação profissional do trabalhador. *In*: XXIV Reunião Anual da ANPED, Caxambu: **Anais...**, 2001. Disponível em: <<http://www.anped.org.br>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

HARRIS, G. E., CAMERON, J. E. Multiple dimensions of organizational and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. **Canadian Journal of Behavioral Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement**, v. 37, n. 3, p. 159-169, 2005.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK. **Regional Studies**, v. 44, p. 1241-1262, 2010.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Tecnológica do Paraná, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HASHIMOTO, M, *et al.* Relações entre intraempreendedorismo, clima organizacional e Desempenho financeiro: um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro: **Anais...** ENANPAD, 2010.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic RBV: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HEMMER, J.; WALTER, G.; BERTEIT, H.; GÖTHNER, M. Success factors for academic spin-offs. **German Federal Ministry of Research and Education**, 2005. Disponível em: http://www.ims.demokritos.gr/people/tbou/Fraunhofer_SOSTRA_Spin-off-Success_factors.pdf

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 1, p. 253-273, 2002.

IRELAND, R. D.; KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels - part 1. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 10-17, 2006.

IBIE – INSTITUTO BRASILEIRO DE INTRAEMPREENDEDORISMO, 2008. Disponível em: www.ibie.com.br Acesso em: 14 set. 2012.

IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? **Journal of Management Studies**, v. 36, p. 307-329, 1999.

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

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.

JERNIGAN, I. E.; BEGGS, J.; KOHUT, G. F. Dimensions of work satisfaction as predictor of commitment type. **J. Man. Psychol.**, v. 17, n.7, p. 546-579, 2002.

JONES, S. **Developing a learning culture**: empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. Ney York, NY: McGraw-Hill, 1996.

KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

KATZ, D. Motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, v. 9. p. 131-146, 1964

KELMAN, H. C. Interest, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. **Annual Review of Psychology**, v. 57, n. 1, p. 1-26, 2006.

KENNEY, M; MUJTABA, B. G. Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 73-88, 2007.

KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KETS DE VRIES, M. F. R. The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 853-883, 1996.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-353, 1966.

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.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York/London: The Guilford Press, 2011.

KRAUSS, S. I., FRESE, M., FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. 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.

KRISHNAVENI, R., RAMKUMAR, N. Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale. **Journal of Organizational Behavior**, v. 3, n. 2, p. 59-68, 2008.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship**: a contemporary approach. 4. ed, Orlando: The Dryden Press, 1998. (cap. 1, pp. 4 - 28, cap. 2, p. 29 - 52).

LANDAU, J.; HAMMER, T. H. Clerical employees perceptions of intra organizational career opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 385-404, 1986.

LANZILLOTTI, V. de S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, A. P. (Org). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 215-294.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. O quê, como e onde da inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter. *In: 26 Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - ANPAD, 2010, Vitória - ES. 26 Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: Inovação, Cultura e Empreendedorismo*. Rio de Janeiro - RJ: ANPAD, 2010.

LE BOTERF, G. Construire la compétence collective de l'entreprise. **Gestion**, Paris, v. 22, n. 3, p. 82-85, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.

LENZI, F. C. *et al.* **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LEZANA, A. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta in práctica de programas de promoción**. Tesis (Doctorado), Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LI, J. A study on the mechanism of intrapreneur's growth. **Technology Economics**, p. 9-11, 2007.

LIZOTE, S. A. *et al.* Empreendedorismo: uma investigação empírica acerca das relações entre competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. *In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro: **Anais...** ENANPAD, 2010.

LOCKETT, A. *et al.* The creation of *spin-off* firms at public research institutions: Managerial and policy implications. **Research Policy**, v. 34, n. 7, p. 981-993, 2005.

LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E. The essence of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 13, n. 3, p. 26-32, 1975.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

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

MACHADO, R. J. da S.; ZOTES, L. P. Em busca dos fatores críticos de sucesso para a implantação e uma gestão intraempreendedora. **II Seminário de Gestão de Negócios da UniFAE** Centro Universitário, 2005.

MAGALHÃES, M. O. Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. **Psico-USF**, v. 17, n. 1, p. 109-117, 2012.

MAIA, G. L. L.; IPIRANGA, A. S. R. O perfil do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento de T.I & T. Participantes do Programa Ceará digital. Em: LANER, A. S.; CRUZ Jr. J. B. (Orgs.) **Repensando as organizações à participação**, p. 339-362. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In*: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Brasília: **Anais...** ENANPAD, 2005.

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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora. *In*: III Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), São Paulo: **Anais...**, 2006.

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.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASKE, D. C.; SOUZA, M. J. B. de Relação entre orientação empreendedora e desempenho em empresas turísticas. *In*: IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, São Paulo: **Anais...**, 2012.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and- meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2006.

McCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development**. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.

McELROY, J. C. Managing workplace commitment by putting people first, **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 327-335, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado), UFRN, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A tree-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P., ALLEN N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. **Canadian Psychology**, v. 39, n. 1-2, 83-94, 1998.

MEYER, J. P., HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resources Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITHC, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In. BECKER, T. E.; KLEIN, H. J; MEYER, J. P. (org). **Commitment in organizations. accumulated wisdom and new directions** p. 37-68. New York / London: Routledge - Taylor & Francis Group. 2009.

MEYER, J. P.; HECHT, T. D.; GILL, H.; TOPLONYTSKY, L. P. Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, p. 458-473, 2010.

MEYER Jr., V.; MURPHY, P. (Org). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. **Cambridge**: Cambridge University Press, 2002.

MITCHELMORE, S.: ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviors & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MORAES, L. R. F. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise**. Tese (Doutorado), Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MORAES, W. B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuindo para a gestão de instituições de ensino superior. *In*: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Curitiba: **Anais...** ENANPAD, 2004.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORETTO, V. P. **Planejamento: planejando a educação para o desenvolvimento de competências**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. **Anales de Psicología**, v. 25, n. 2, p. 277-287, 2009.

MOROSINI, M. C. Internalização na educação superior: um modelo em construção? *In*: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUNHOZ, C. E. **O desvelar das competências dos intraempreendedores: um estudo exploratório em empresas de serviços.** Dissertação (Mestrado), Faculdade Campo Limpo Paulista, Programa de Mestrado em Administração, 2011.

MUNIZ, M. D. **Educação superior em Santa Catarina: consolidação e expansão.** Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, 2006.

NAMASIVAYAM, K.; ZHAO, X. An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. **Tourism Management**, v. 28, p. 1212-1223, 2007.

NASSIF, V. M. J. *et al.* Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 175-192, 2010.

NAUMANN, E. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n. 6, p. 1067-1079; 1993.

NEININGER, A.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; KAUFELD, S.; HENSCHER, A. (2010). Effects of team and organizational commitment: a longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, p. 567-579, 2010.

OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT **Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data.** Paris, OCDE, 2005.

OLIVEIRA, J. B.; FILION, L. J.; CHIRITA, M. G. Estudo das linhas de pesquisa sobre intraempreendedores e organizações empreendedoras: exame da documentação 1996 - 2006. *In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo: **Anais...** EGEPE, 2008.

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, Rio de Janeiro, 2009.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 429-499, 1986.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organization Behavior**, v. 28, n. 1, p. 185-206, 2008.

PAIVA Jr., F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Brasília: **Anais...** ENANPAD, 2002.

PAIVA Jr., F. G. O. *et al.* A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza: **Anais...**, ENEGEP, 2006.

PALLANT, J. **SPSS Survival manual**. Open University Press, 2007.

PARONIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Curitiba: **Anais...** ENANPAD, 2004.

PAYNE, S. C.; HUFFMAN, A. H. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 48, p. 158-168, 2005.

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

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP, 2001.

PERRENOUD, P. La Transposition didactique à partir des pratiques: des savoirs aux compétences. **Revue des Sciences de l'Éducation**, Montreal, v. 24, n. 3, p. 487-514, 1998.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.

PINCHOT, G. III. **Intraempreendedorismo**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Habra. 1989.

PINCHOT, G. III; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PING, W. L.; LIE, J.; NAIQIU, L.; ZHENGZHONG, X. A review and prospect of research on human resource management of intrapreneurship. **Advanced Management Science (ICAMS), IEEE International Conference**, Chengdu, China, p. 456-460, 2010.

PIRNAY, F.; SURLEMONT, B.; NLEMVO, F. Toward a typology of university *spin-offs*. **Small Business Economics**, v. 21, n. 4, p. 355-369, 2003.

PORTER, *et al.* Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three component model of organizational commitment, **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 157-177, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 70-90, 1990.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRYOR A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrepeneurs. **Business Quartely**, London, v. 57, n. 3, p. 43-49, 1993.

REGOS, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **RAE**, v. 43, p. 25-33, 2003.

REGOS, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study, **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.

REGOS, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *In*: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2002.

REGOS, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REGOS, A.; CUNHA, M. P., SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-electronica**, v. 6, n. 2, art. 12, 2007.

REY, B. **As competências transversais em questão**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, J. A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. *In*: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro: **Anais...** ENANPAD, 2008.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-best theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, p. 37-49, 1997.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. 4. ed. Campinas: Papirus, 2003.

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.

ROTHAERMEL, F. T.; AGUNG, S. D.; JIANG, L. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 4, p. 691-791, 2007.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

RUAS, R. L. A. Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseado no Conhecimento. São Paulo: **Anais...**, Agosto, 1999.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. DE M. (Org). **Gestão Estratégia do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUÉ, J.; ALMEIDA, M. I.; ARANTES, V. A. (Org.). **Educação e competências**: pontos e contrapontos. São Paulo: Summus, 2009.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *In*: XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Foz do Iguaçu: **Anais...** ENANPAD, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organization behavior and belief. *In*: STAW, B.M. (Ed.). **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

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.

SANCHES, E. N. **Comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

SANCHES, E. N. **Organização e carreira**: padrões de comprometimento dos docentes e a relação com o desempenho. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; VERDINELLI, M. A. Comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária em América do Sul, 2004.

SAYEED, O. B. Y GAZDAR, M. K. Intrapreneurship: assessing and defining attributes of intrapreneurs. **Journal of Entrepreneurship**, v. 12, p. 75-89, 2003.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SCHEIBLE, A. C., BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento em ambientes de desenvolvimento de software: um estudo de caso. *In: IV Congresso Norte Nordeste de Psicologia*, Salvador: **Anais...**, 2005.

SCHMIDT, S.; BOHENENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 13, p. 450-469, 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**. Oxford University Press, Oxford, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Oxford University Press, Oxford, 1978.

SCIASCIA, S.; VITA, R. de. The development of entrepreneurship research. Milano: Liuc Papers, p. 1-19. **Serie Economia Aziendale**, n. 19, 2009.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHABANA, M. A. Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach. **Advances in Management**, Kolhapur (Índia), v. 3, p. 32-37, 2010.

SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A. The rise of entrepreneurial activity at universities: organizational and societal implications. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 4, p. 489-504, 2007.

SILVA, M. R. **Currículo e competências: a formação administrada**. São Paulo: Cortez, 2008.

SIMO, P.; SALLAN, J. M.; FERNANDEZ, V. Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización. Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 16, n. 22, p 1-21, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: ZANELLI, J. C. et al. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p. 49-58, 1995.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11 (Special Issue), p. 17-27, 1990.

SUNDQVIST, S.; KYLÄHEIKO, K.; KUIVALAINEN, O.; CADOGAN, J. W. Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. **International Marketing Review**, v. 29, n. 2, p. 203-219, 2012.

SVEIBY, K. E. **The new organization wealth**: managing e measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABACHNICK, B.; FIDEL, L. **Using multivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2001.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2001.

TORKOMIAN, A. L. V.; PLONSKI G. A. Aproveitamento da Pesquisa Acadêmica na “Capital da Tecnologia”. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo: **Anais...**, p. 714-729, 1998.

TREZ, G.; MATOS, C. A. DE. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas *surveys*. In: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2006.

UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Paris: UNESCO, 1998.

Disponível em: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm Acesso em: 10 de julho de 2012.

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.

Disponível em: <http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>

Acesso em: 10 de julho de 2012.

UTTERBACK, J. **Mastering the Dynamics of Innovation**. Boston MA: Harvard University Press, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILARIM, G. O. **Inovação e Recursos Humanos: um estudo de casos em empresas de Informática no Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação), Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

WAYNE, S.; SHORE, L.; BOMMER, W.; TETRICK, L. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 590-598, 2002.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. Contributors: A. M. Henderson - Transltr, Talcott Parsons - editor, Max Weber - author. Publisher: Oxford University Press. Place of Publication: New York. Publication Year: 1947

WHIDDETT, S.; HOLLYFORDE, S. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

WHITENER, E.; WALZ, P. M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 42, p. 265-281, 1993.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, p. 193-211, 2001.

YILMAZ, K. The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools. **Journal of Applied Sciences**, v. 12, p. 2293-2299, 2008.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias**. Barcelona: Graó, 2007.

ZAHRA, S. A Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management levered by outs. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 6, p. 225-247, 1995.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, n. 10, p. 43-58, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.