



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Lizote, Suzete Antonieta; Verdinelli, Miguel Angel  
FATORES ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SUA RELAÇÃO  
COM AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COORDENADORES DE CURSOS DE PÓS-  
GRADUAÇÃO

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 4, 2013, pp. 256-279

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319329765015>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **FATORES ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COORDENADORES DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**ORGANIZATIONAL FACTORS IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION AND ITS RELATIONSHIP WITH ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF COORDINATORS OF GRADUATE COURSES**

**Suzete Antonieta Lizote, Doutora**

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

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI

**Miguel Angel Verdinelli, Doutor**

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

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI

Recebido em 29/novembro/2013

Aprovado em 29/novembro/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Neste estudo se analisou a relação entre os fatores organizacionais e as competências empreendedoras de setenta e três coordenadores de cursos de pós-graduação lato sensu em três universidades de Santa Catarina. Avaliaram-se os fatores apoio da direção, liberdade no trabalho, recompensas, tempo disponível e limitações organizacionais. As competências consideradas foram: busca de oportunidades e iniciativas; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informação; estabelecimento de metas; e, planejamento e monitoramento sistemáticos. Nas análises se utilizaram as técnicas estatísticas análise fatorial exploratória, análise canônica e regressão múltipla. Os resultados da análise canônica revelaram relacionamento positivo entre os constructos, e as regressões múltiplas permitiram melhorar a compreensão acerca de quais são os fatores organizacionais mais significantes. A maior recorrência nas regressões foi das limitações organizacionais, o que indica a importância que tem a clareza das normas e das decisões dos órgãos superiores. O correr riscos calculados foi a competência que requer maior número de fatores para se manifestar, ou seja, para um coordenador correr o risco de propôr e coordenar um curso, precisa sentir de modo inequívoco o apoio da organização.

**Palavras-chave:** Fatores organizacionais. Competências empreendedoras. Relações.

## ABSTRACT

In this study we analyzed the relationship between organizational factors and the entrepreneurial competencies of seventy-three coordinators graduate courses in three universities of Santa Catarina, Brazil. The factors evaluated were: managerial support, freedom at work, rewards, time available and uncertainties in organizational tasks. The competencies considered were: seeking opportunities and initiatives; running calculated risks; demand for quality and efficiency, persistence, commitment, search for information, establishing goals, and planning and systematic monitoring. The methodological procedures included the techniques of exploratory factor analysis, multiple regression and canonical analysis. The results of the canonical analysis revealed a positive relationship between the constructs, and the multiple regressions improved the understanding of what are the most significant organizational factors. The higher recurrence rate in the regressions was the uncertainties in organizational tasks, which indicates the importance of the clarity of the rules and decisions of higher bodies. The competence that requires greater number of factors to manifest was running calculated risks, i.e. for a coordinator to run the risk of proposing and coordinating a course, need to feel unequivocally support of the direction.

**Keywords:** Organizational factors. Entrepreneurial competencies. Relations.

## **1 INTRODUÇÃO**

As frequentes mudanças no ambiente dos negócios fazem com que as organizações precisem estar prontas para afrontá-las e, neste sentido, o fator humano é tido como uma das condições mais importante. É necessário poder contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e perseguir oportunidades. Isto implica em desenvolver suas competências empreendedoras, fomentando assim um comportamento intraempreendedor, que contribua para o desempenho desejado (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

As empresas que conseguem resultados são aquelas que possuem indivíduos idealizando e desenvolvendo projetos inovadores. Esses funcionários têm competências empreendedoras e se munidos de suporte apropriado destacam-se pelas suas realizações. São os empreendedores corporativos, que visualizam a empresa como o local onde podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas suas competências e, em consequência, sentem-se pessoalmente gratificados e parte integrante da organização (RUSSELL, 1999).

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem qualquer organização não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, seus empregados. Ou seja, as pessoas constituem a essência de todas elas 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 produtor e produto, para alcançar indicadores satisfatórios de qualidade também requer de competências individuais, comportamentais e técnicas (SCHMITZ, 2012).

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 (CULLEN, 2010). Constituem um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os indicadores para o reconhecimento e o sucesso.

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 (DEMO, 1994).

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos. 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 organização (MELLO et al., 2006). Pode-se observar que a gestão de competências assume papel fundamental na administração, pois adequar-se a essa realidade, considerando o perfil dos colaboradores e suas aspirações pessoais, permite elevar a motivação e o comprometimento e, conseqüentemente, alcançar as metas definidas.

No âmbito do mercado laboral dos egressos de cursos universitários sabe-se que as empresas estão requerendo, cada vez mais dos postulantes a um cargo, níveis maiores de conhecimento. Isto tem levado à criação de cursos de pós-graduação lato sensu cujo foco é profissionalizante e perfeitamente delimitado. De tal maneira os participantes adquirem um diferencial que pode significar seu rápido ingresso no exercício profissional. Entretanto, o aumento expressivo no número de cursos de pós-graduação está ocasionando maior concorrência entre as IES e tem exigido que as mesmas procurassem alcançar patamares mais elevados de eficiência em sua gestão, com o objetivo fundamental de satisfazer os seus alunos e atender o mercado.

Os elevados graus de competitividade e de exigências nas demandas formam um cenário no qual as ações intraempreendedoras podem representar vantagens competitivas para as IES. Com base nesses argumentos tem surgido o questionamento que se busca responder neste estudo: Os fatores organizacionais tradicionais, como apoio da direção, liberdade no trabalho, recompensas, tempo disponível, e as limitações organizacionais ou incertezas nas tarefas, se relacionam com as competências empreendedoras dos coordenadores? No intuito de dar resposta a essa pergunta se estabeleceu a hipótese de investigação seguinte: *H1: Os fatores organizacionais relacionam-se positivamente com as competências empreendedoras dos coordenadores dos cursos de pós-graduação lato sensu.*

A partir da revisão da literatura a delimitação do marco teórico indica que a relação fatores organizacionais, baseada no modelo de Moriano et al. (2009), com as competências empreendedoras, segundo aborgadem de Lenzi (2008) ainda é uma lacuna a ser explorada,

particularmente com instituições de ensino superior. Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, em trazer novas evidências empíricas sobre as relações dos construtos propostos, e, por outro, em propor articulações teóricas ainda não respondidas em estudos empíricos.

Para tanto, se apresenta, a seguir desta introdução, o marco teórico necessário a tal compreensão. Na seção seguinte se relacionam os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados obtidos no estudo empírico. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e se disponibiliza o referencial bibliográfico.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Neste item aborda-se o tema universidade empreendedora e na sequência tratam-se os construtos competências empreendedoras e fatores organizacionais, cujas relações se analisam seguidamente para coordenadores de cursos de pós-graduação lato sensu em três Universidades do Estado de Santa Catarina.

### **2.1 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA**

As universidades são instituições que tem como objetivo a geração e disseminação do conhecimento e possuem comportamento gerencial burocrático (RODRIGUES; TONTINI, 1997). Porém, assim como em qualquer outro tipo de organização, enfatizam Audretsch e Phillips (2007), há mudanças que são evidentes. Verifica-se uma situação evolutiva, instável e dinâmica provocadas pela globalização que se coloca como desafio, forçando-a a transformar-se de forma permanente, realizando uma série de alterações 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 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 sua missão. 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 as IES como instituições comprometidas 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 (MEC, 2012), 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), devem 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 universidade empreendedora, pois se refere, segundo Teixeira (2001), à postura proativa das instituições no sentido de transformar o conhecimento criado em valor agregado. Desta forma, busca-se aproximá-la das demandas da sociedade na qual está inserida, estabelecendo-se como vetor 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 e social. Ainda, a considera um ambiente favorável à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial de empreendedores. De igual modo, Cullen (2010, p. 41), descreve que a instituição de ensino “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”.

A segunda Conferência Mundial sobre Ensino Superior, promovida pela UNESCO em 2009, ao tratar das Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social, enfatiza que o treinamento oferecido deve incluir a educação para o empreendedorismo (UNESCO, 2009, § 18). Importante salientar também o parágrafo C do artigo 1º das Missões e Finalidades da Educação Superior contempladas pela UNESCO (1998),



Promover, gerar e difundir o conhecimento 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 as IES devem estar vinculadas às questões da sociedade, tendo função primordial no desenvolvimento econômico e social.

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

Complementa Etzkowitz (2003), que para ser considerada empreendedora, deve atender a sete objetivos: ser criativa; envolver-se com a sociedade local; comunicar-se com vários públicos; assumir riscos; entrar no mercado; orientar-se pela qualidade; e, preocupar-se com sua reputação. Estas finalidades são congruentes com o preconizado por Cullen (2010), o qual apontava a universidade empreendedora como a 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 é um ambiente propício à inovação, em face da concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os alunos tornam-se empreendedores potenciais. Na acepção de Audy e Ferreira (2006) para ser empreendedora, a universidade necessita da motivação e do compromisso de seus integrantes no sentido de reforçar a cultura empreendedora e desenvolver o ideal que caracterize a identidade institucional. 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.

## 2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

As interpretações sobre competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais 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 constructo que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos.

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

Competência é definida por Durand (2006) como uma ampla combinação de características pessoais, habilidades e conhecimentos que resultam em comportamentos que podem ser avaliados e observados. No entanto, para Nassif; Andreassi e Simões (2011, p. 38) “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas.”. Neste mesmo sentido, Paiva Jr. et al. (2006) afirmam que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societários e que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual.

Assim sendo, competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras (SNELL; LAU, 1994), por se tratarem de um corpo de conhecimentos, motivações ou direcionamentos, atitudes ou visões, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Man e Lau (2000), por sua vez, as consideram como 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 e pela sua experiência.

As competências empreendedoras para Antonello (2005) são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores 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:

- a) negócios e competências gerenciais: com foco no desenvolvimento de recursos, aspectos operacionais e estratégicos;
- b) competências e relações humanas: direcionado à cultura, liderança e pessoas;
- c) competências conceituais e de relacionamento: orientado para a comunicação, relacionamento com stakeholders e tomada de decisão; e,
- d) competências empreendedoras: focado na inovação.

Schmitz (2012, p. 73), com base em Rosa e Lapoli (2010), adotou como conceito de competência intraempreendedora a seguinte definição: “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”.

No Brasil diversas ações estão promovendo o empreendedorismo de forma institucional como, por exemplo, o faz o Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE), que é uma entidade dedicada ao estudo, aplicação e disseminação da inovação e o empreendedorismo corporativo. O IBIE (2013) propõe um modelo de gestão de empresas empreendedoras, que sejam caracterizadas por uma estrutura organizacional que identifique tendências, promova melhorias no ambiente de trabalho e implemente práticas de gestão propícias à inovação e à criação de valores. No estudo desenvolvido por Garcia, Gimenez e Toledo (2008) se explicita que o intraempreendedorismo 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.

Do mesmo modo, em tempos recentes, várias pesquisas brasileiras têm voltado sua atenção ao estudo das competências empreendedoras, como as de Morales (2004), Lenzi (2008), Rosa e Lapoli (2010), Schmitz (2012), dentre outras. Em relação com este tema, outros autores tem se preocupado em criar tipologias que possibilitem aos pesquisadores a identificação das competências necessárias ao desenvolvimento das atividades dos

empreendedores. Dentre eles, com base nos trabalhos realizados por Cooley (1990, 1991), destaca-se a pesquisa de Lenzi (2008).

No seu estudo o autor propõe dez características de comportamento empreendedor ou competências empreendedoras, agrupadas em três conjuntos de ações: o conjunto de realização, o de planejamento e o conjunto de poder que tem somente duas. 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).

Oito das dez competências empreendedoras descritas por Lenzi, as cinco que compõem o conjunto realização e as três do planejamento, com suas respectivas definições operacionais de comportamentos, como se encontram descritas no item de material e métodos, são utilizadas neste trabalho para estudar a relação entre os fatores organizacionais das instituições de ensino superior e as competências dos coordenadores de cursos de pós-graduação lato sensu. Considera-se que as competências individuais possibilitem aos professores coordenadores reconhecer as oportunidades e atuar propondo inovações e assumir os riscos inerentes.

### 2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS

O desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, segundo Moriano et al. (2009), é favorecido ou limitado pelo tipo de procedimentos que as organizações determinam aos seus empregados no desempenho das suas atividades. No estudo de Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) já se tinham assinalado cinco componentes organizacionais que o promovem esse tipo de conduta empreendedora, quais sejam:

- 1) Apoio da direção: é imprescindível que a direção aceite os empregados com comportamento intraempreendedor, assim como possibilite condições e recursos para desenvolver idéias inovadoras (STEVENSON; JARILLO, 1990, KURATKO et al., 1993). A gerência, na concepção de Dornelas (2003) e Hisrich e Peters (2004), deve facilitar o caminho para os intraempreendedores de forma a contornar barreiras burocráticas e/ou obter recursos. Segundo Daft (2002), este fator reflete até onde a própria estrutura gerencial encoraja os funcionários a acreditarem que inovação e empreendimento, fazem parte do papel de todos na organização. Argumenta também que as condições que refletem o apoio da gerência são: rápida adoção das idéias dos funcionários; reconhecimento das pessoas que conseguem levar as idéias adiante;

suporte para pequenos projetos experimentais; e, pré-seleção do capital para iniciar projetos.

2) Liberdade no trabalho: consiste em dar autonomia sobre as decisões dos funcionários, delegando-lhes autoridades e responsabilidades (ZAHRA et al., 2002). Para Birley e Muzyka (2001); Dornelas (2003) e Cozzi e Arruda (2004) significa a existência de valores como respeito e confiança nas pessoas; encorajamento para agirem e estímulo à descentralização do poder. Hernández e Caldas (2001) afirmam que a autonomia dada aos funcionários instiga-os a descobrirem as melhores soluções para o negócio. Hashimoto (2006) atenta que o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os intraempreendedores e suas equipes.

3) Recompensas: incentivam os funcionários a enfrentar novos desafios (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; BIRLEY; MUZYKA, 2001, DORNELAS, 2003, KURATKO; HORNSBY; BISHOP, 2005). Mas, para serem efetivas, devem estar baseadas em metas, feedback, responsabilidade individual e premiações baseadas em resultados. Para Marvel et al. (2007), além de poder prover desafios e aumentar a responsabilidade, a organização pode fazer com que as ideias dos funcionários intraempreendedores sejam conhecidas pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

4) Tempo disponível: é um fator pelo qual se estimula aos funcionários a ter novas idéias ou pensar em novos produtos, assim como alterar procedimentos já existentes (COVIN; SLEVIN, 1991).

5) Limitações organizacionais: é um fator que no estudo de Moriano et al. (2009) foi redefinido como incertezas nas tarefas e que se refere à falta de normas claras e indecisões sobre o nível de desempenho esperado do funcionário. Segundo Birley e Muzyka (2001), Dornelas (2003), Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), os processos sobre gestão devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada pela organização. Para os autores, a falta de um direcionamento estratégico pode inibir ações que realmente tenham impacto. Segundo Hashimoto (2006) na organização intraempreendedora a comunicação mais importante é a que viaja no sentido descendente, ou seja, da alta direção aos demais setores. É nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico escolhido, o detalhamento da visão e da missão, o feedback gerado a partir de informações recebidas do meio externo, e as mudanças de cunho institucional, originadas internamente.

Nas pesquisas sobre o comportamento intraempreendedor Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram um estudo exploratório utilizando cinco constructos diferentes: suporte da alta gerência; recompensas e recursos disponíveis; estrutura e limites da organização; propensão ao risco e disponibilidade de tempo. Entretanto, as análises empíricas realizadas pelos mesmos autores reduziram os fatores em: suporte gerencial; estrutura organizacional e recursos e recompensas disponíveis.

Kuratko e Hodgetts (1998) evidenciaram os principais passos para criar um ambiente de trabalho propício para que os funcionários tenham conduta intraempreendedora:

- a) estabelecer metas explícitas: essas precisam ser acordadas mutuamente pelos funcionários e pelos gestores para que etapas específicas sejam alcançadas;
- b) criar um sistema de feedback e reforço positivo: é necessário para que inventores criadores ou intraempreendedores potenciais percebam que aceitação e recompensa existem;
- c) enfatizar a responsabilidade individual: confiança e responsabilidade são fatores chave do sucesso de qualquer programa de inovação; e,
- d) fornecer recompensa (ou premiação) baseada nos resultados: o sistema de recompensas deve realçar e encorajar as pessoas para que assumam riscos e realizem.

Zahra e Garvis (2000) criaram a escala ICE (International corporate entrepreneurship) com a finalidade de identificar a presença de empreendedorismo corporativo em subsidiárias de multinacionais americanas. No seu estudo identificou que as empresas pesquisadas possuem tolerância a projetos de alto risco; buscam desafios ao contrário de apenas responder aos competidores; e, enfatizam ações estratégicas de grande alcance ao invés de pequenas mudanças táticas e recompensa a tomada de riscos calculados.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Os dados para este estudo foram gerados com professores coordenadores de cursos de pós-graduação lato sensu de três universidades do Estado de Santa Catarina através de uma survey, usando como técnica de coleta o questionário. O mesmo contemplava um primeiro bloco referido aos fatores organizacionais, conforme o modelo de Moriano et al. (2009), contendo cinco variáveis: apoio da direção (AD), liberdade no trabalho (LT), recompensas (Rc), tempo disponível (TD), e limitações organizacionais ou incerteza nas tarefas (IT). O segundo bloco, seguindo a proposta de Lenzi (2008), compreendia as competências empreendedoras do conjunto de realização, incluindo busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM), e as do conjunto de planejamento, contemplando busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS). Num terceiro bloco levantaram-se dados descritivos dos respondentes que não se utilizaram neste trabalho.

O instrumento de coleta de dados foi desenhado com o objetivo de avaliar a percepção dos respondentes usando uma escala tipo Likert de cinco pontos. Para os fatores organizacionais se elaboraram trinta e cinco asseverações, sendo oito para AD e LT, seis para Rc e TD e sete para IT. Para cada competência empreendedora se consideraram três afirmativas, as que se trabalharam de maneira somativa.

Os setenta e três questionários respondidos foram considerados, pois houve apenas dois dados faltantes dentre os fatores organizacionais e sete para as competências empreendedoras, os que foram preenchidos pela mediana daquela questão na que houve falta de resposta.

No processamento dos dados se utilizaram os softwares SPSS® e Statistica®, aplicando-se os seguintes métodos de análise multivariada: análise fatorial, análise canônica, e regressão múltipla. A análise fatorial foi usada de modo exploratório com os blocos do questionário. Buscou-se verificar se os dados levantados mostravam correlações significativas entre os indicadores (as afirmativas) e o construto que se mensurava (dimensão dos fatores organizacionais). Previamente se verificaram os pressupostos para sua execução realizando o teste de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO) para medir a adequação da amostra e o de esfericidade de Bartlett. As comunalidades mínimas admitidas foram de 0,5 e a unidimensionalidade, seguindo o critério de Kaiser, devia expressar uma variância extraída maior do que 50%.

Depois de confirmar individualmente a unidimensionalidade para cada fator organizacional foi desenvolvida uma análise fatorial com todos os indicadores que tinham sido retidos nas análises anteriores. Também nesta situação se fez a verificação dos pressupostos pelo teste de Bartlett e o KMO. Colocou-se como restrição que os indicadores deviam ter uma correlação mínima com o fator que o expresse ou carga fatorial igual ou superior a 0,65 em módulo e com a solução obtida seria feita uma rotação varimax normalizada para distribuir mais equitativamente a variância extraída.

Com as variáveis referidas às competências empreendedoras o procedimento implicou em somar as pontuações dos três indicadores de cada uma delas e assim criar uma base de dados para processar pela análise fatorial. Verificada a viabilidade da sua execução se estabeleceu um valor mínimo menos restritivo para as cargas fatoriais de 0,5 em módulo, devido ao uso do valor composto para as mesmas. Também foi feita a rotação varimax normalizada com a solução obtida.

Considerando o interesse em correlacionar a importância dos fatores organizacionais com as competências empreendedoras foi utilizada a análise canônica. O objetivo desta técnica multivariada é a mensuração das relações lineares que possam existir entre dois conjuntos de variáveis quantificadas nas mesmas unidades de observação ou indivíduos. Para tanto se calcula o coeficiente de correlação entre as combinações lineares (variáveis canônicas) que se geram para cada conjunto. A extração das variáveis canônicas é feita procurando a maximização da correlação entre os conjuntos (MINGOTI, 2005). Conforme assinalaram Hair Jr. et al. (2009) as restrições para efetuar uma análise canônica são menos rígidas do que para outras técnicas multivariadas, uma vez que o que se pretende é medir a associação entre as combinações lineares dos dois conjuntos pelo coeficiente de correlação, sem os pressupostos que devem ser cumpridos pelas variáveis em outras análises, como os de multinormalidade e homocedasticidade.

Em resumo a análise implica em encontrar as combinações lineares de cada conjunto de variáveis, as variáveis estatísticas canônicas, de modo a que sua correlação seja um máximo. Poderão ser geradas tantas variáveis canônicas quanto seja o menor número de variáveis em algum dos grupos e cada vez que se gera um novo par, elas serão, pelas restrições impostas, ortogonais ou independentes das já criadas. Essas combinações lineares são chamadas de fatores canônicos e eles expressam uma parte da variabilidade existente no outro conjunto, o que se conhece como redundância. Assim, neste estudo a redundância das competências representa a quantidade de variância nessas variáveis explicada pelas variáveis canônicas dos fatores organizacionais. Neste estudo a análise canônica foi realizada a partir dos escores fatoriais gerados para os respondentes desde a análise fatorial dos fatores organizacionais e desde a análise fatorial das competências. Para confirmar sua significância se utilizaram os testes multivariados de Pillai, Hotelling e Wilks.

O modelo de regressão foi utilizado com os escores fatoriais dos fatores organizacionais como preditores dos escores fatoriais das competências. Primeiro fizeram-se as regressões para os escores do conjunto realização (BOI, CRC, EQE e PER) e a seguir para os do conjunto planejamento (BDI, EDM e PMS). Finalmente, foram feitas as regressões múltiplas com as competências tomadas individualmente como variáveis dependentes.



#### 4 RESULTADOS

Com os dados obtidos para mensurar os fatores organizacionais foi feita inicialmente uma avaliação individual da sua unidimensionalidade através da análise fatorial exploratória, com as restrições detalhadas nos procedimentos metodológicos. Verificada tal condição se realizou uma análise fatorial conjunta de todas as dimensões. Tanto o teste KMO (0,660) quanto o de Bartlett ( $p = 0,000$ ) mostram que os dados são apropriados para usar essa técnica de análise. O critério para considerar significativa a extração dos fatores foi o de Kaiser para matrizes de correlações, o que implica em autovalores maiores do que 1. Os resultados, após a rotação varimax normalizada, são exibidos na Tabela 1, onde se salientam as cargas fatoriais ou correlações dos itens com os fatores, quando maiores do que 0,65.

**Tabela 1** Cargas dos fatores organizacionais. Extração por componentes principais e rotação varimax  
AD: apoio da direção; LT: liberdade no trabalho; Rc: recompensas; TD: tempo disponível; IT: incerteza no trabalho.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
AD1	0,2	0,0	0,8564	0,1	0,1
AD2	0,0	0,0	0,8390	-0,1	0,2
AD3	0,4	0,2	0,7119	0,0	0,1
AD4	0,2	0,3	0,6998	0,1	0,3
AD5	0,0	0,2	0,6806	0,0	0,3
LT1	0,1	0,0	0,2	0,0	0,8480
LT2	0,3	-0,1	0,3	0,0	0,8039
LT3	0,4	0,0	0,1	0,0	0,7387
LT4	0,3	0,2	0,2	0,0	0,7337
LT5	0,1	-0,3	0,1	0,0	0,7922
Rc1	0,7985	0,0	-0,1	0,1	0,3
Rc2	0,7708	0,3	0,3	0,1	0,0
Rc3	0,7896	0,2	0,2	-0,1	0,0
Rc4	0,8461	0,1	0,2	-0,1	0,2
Rc5	0,7768	0,1	0,1	-0,1	0,4
TD1	0,1	0,0	0,2	-0,7464	0,1
TD2	-0,1	0,0	0,1	0,7644	0,0
TD3	0,2	0,3	0,1	0,7937	0,2
IT1	0,1	0,8108	0,1	0,0	-0,1
IT2	0,1	0,7007	0,2	0,3	0,1
IT3	0,2	0,8486	0,1	-0,1	0,0
IT4	0,2	0,8208	0,0	0,1	-0,1
Var. Expl.	3,8881	3,0963	3,3770	1,9362	3,6755
% Var.	17,67	14,07	15,35	8,80	16,71

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que cada variável latente expressa uma dimensão dos fatores organizacionais considerados no estudo e ao serem gerados os escores fatoriais eles estão representando a combinação linear preponderante daquele fator. Portanto, torna-se possível considerar aos escores fatoriais derivados de cada fator como representativo da dimensão que se correlaciona com ele. Por exemplo, os escores do primeiro fator representam o efeito das recompensas (Rc) e o mesmo pode ser dito para os demais. Com base nesse raciocínio geraram-se os escores fatoriais dos cinco fatores extraídos e se acrescentaram à base de dados para dar sequência ao estudo.

Como os dados levantados para medir as competências empreendedoras dos coordenadores dos cursos de pós-graduação lato sensu tinham somente três asseverações para cada uma delas, se procedeu a elaborar uma escala somativa por competência. De tal modo, a base de dados a processar estava composta por oito colunas. As cinco primeiras relativas ao conjunto realização, composto por BOI, CRC, EQE, PER e COM, e as três restantes, BDI, EDM e PMS, referidas ao conjunto planejamento. Feito os testes KMO (0,653) e de esfericidade de Bartlett ( $p = 0,000$ ) se confirmou que é possível efetuar uma análise fatorial.

Os resultados obtidos, utilizando o critério de Kaiser para definir o número de fatores que tem significância, mostraram três autovalores maiores do que 1, e quando se analisou a matriz de cargas fatoriais não rotacionada verificou-se que a competência chamada comprometimento (COM) atinge uma saturação, ou carga fatorial, alta no primeiro e terceiro fator. O mesmo acontece com a competência planejamento e monitoramento sistemático (PMS) do conjunto planejamento, que se associa com alta correlação com o segundo e terceiro fator. A rotação varimax não resolve a situação, deixando juntos num mesmo fator COM e PMS, enquanto as restantes competências ficam agrupadas segundo o conjunto ao qual pertencem.

Refeita a análise excluindo COM e efetuada a rotação varimax chega-se à solução exibida na Tabela 2. Nela se observa que o primeiro fator se associa ao conjunto realização e o segundo ao planejamento. Do mesmo modo como fora feito para os fatores organizacionais, salvaram-se os escores fatoriais, que representam os conjuntos de competências empreendedoras, para na sequência fazer uma análise canônica a partir deles.

**Tabela 2** Cargas fatoriais na análise fatorial das competências empreendedoras. Extração por componentes principais e rotação varimax normalizada. BOI: busca de oportunidades e iniciativas; CRC: correr riscos calculados; EQE: exigência de qualidade e eficiência; PER: persistência; BDI: busca de informação; EDM: estabelecimento de metas; PMS: planejamento e monitoramento sistemáticos.

	Fator 1	Fator 2
BOI	0,7995	0,1
CRC	0,6761	0,3
EQE	0,7938	-0,2
PER	0,7092	0,1
BDI	0,1	0,7144
EDM	0,2	0,7352
PMS	-0,1	0,5188
Var. Expl.	2,3017	1,4443
% Var.	32,88	20,63

Fonte: Dados da pesquisa

Com a base de dados criada com os escores fatoriais foi realizada uma análise canônica com o intuito de avaliar a relação que se conjectura deva existir entre os fatores organizacionais e as competências. O número máximo de funções canônicas neste caso só poderá ser dois, pois é igual ao menor número de variáveis que algum dos grupos possua. As variáveis usadas na análise, ou seja, os escores fatoriais, por serem derivadas de fatores diferentes são, em consequência, independentes entre si. Esta condição é importante ao avaliar as variáveis estatísticas canônicas. Os resultados se apresentam na Tabela 3.

**Tabela 3** Resultados da análise canônica entre os fatores organizacionais e as competências empreendedoras, expressa pelos escores fatoriais derivados das análises fatoriais feitas.

Função Canônica	Correlação Canônica	R <sup>2</sup> Canônico	Estatística F	Probabilidade
1	0,8539	0,7292	14,8815	0,000
2	0,4292	0,1842	3,7820	0,008

Fonte: Dados da pesquisa

Ambas as funções são expressivas, como mostram as significâncias dos resultados através da probabilidade ou valores-p. Adicionalmente, os testes multivariados também foram significativos, com se aprecia na Tabela 4.

**Tabela 4** Testes multivariados de significância da análise canônica.

Teste	Valor	F aprox.	Valor - p
Traço de Pillai	0,9134	11,26	0,000
Traço de Hotelling	2,9179	18,96	0,000
$\lambda$ de Wilks	0,2210	14,80	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Ao realizar a análise é importante levar em conta a correlação canônica como também o índice de redundância, pois este é o equivalente ao coeficiente de determinação numa regressão múltipla. Na Tabela 3 se mostraram as correlações canônicas para as duas funções e na Tabela 5 se exibe o índice de redundância para a primeira função, que equivale ao produto da carga canônica média vezes a correlação canônica ao quadrado daquela função. O índice de redundância para a segunda função é de 0,0921, o que implica numa redundância global, expressa em porcentagem, de 45,6676%. Isto mostra que os fatores organizacionais têm associação positiva (Tabela 3) e significativa com as competências.

**Tabela 5** Valor do índice de redundância para a primeira variável estatística canônica.

Variável	Cargas Canônicas	Quadrado das Cargas Canônicas	Carga Canônica média	R <sup>2</sup> Canônico	Redundância
Real.	-0,7479	0,5594			
Plan.	-0,6638	0,4406			
		1,0000	0,5000	0,7292	0,3646

Fonte: Dados da pesquisa

Quando efetuadas as regressões múltiplas com os escores dos fatores organizacionais como preditores dos escores das competências verifica-se que para o conjunto realização o apoio da direção (AD) não tem um coeficiente angular significativo ( $p = 0,2614$ ). Já para o conjunto planejamento, além de AD ( $p = 0,3972$ ), também não mostraram significância as recompensas ( $p = 0,4527$ ) e a liberdade no trabalho ( $p = 0,2501$ ).

Uma aproximação mais efetiva para apoiar a tomada de decisão pode ser obtida através de regressões múltiplas, onde os preditores sejam os escores dos fatores organizacionais e as variáveis dependentes cada uma das competências. Os resultados são apresentados na Tabela 6, onde constam os fatores organizacionais que foram significativos para cada competência e o coeficiente de determinação ajustado.

Como os preditores são, por construção, independentes entre si a falta de significância não pode ser atribuída a multicolinearidade e sim a que esse fator organizacional não influencia na manifestação daquela competência que está sendo considerada na regressão. Levando em consideração isto, se demonstra que para nenhuma das competências, com os dados analisados, os cinco fatores organizacionais juntos alcançam significância. De todos eles o mais recorrente é IT e o menos AD (Tabela 6).

**Tabela 6** Resultados das regressões múltiplas entre os escores dos fatores organizacionais e cada competência empreendedora.

Variável Dependente	Variáveis independentes significativas				R <sup>2</sup> (ajustado)
BOI	IT	TD	LT		0,2109
CRC	Rc	IT	TD	LT	0,5149
EQE	Rc	LT			0,1679
PER	Rc	IT	AD		0,4512
BDI	IT				0,0910
EDM	IT	TD			0,3422
PMS	AD	TD			0,2418

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se salientar, ainda, que o correr riscos calculados (CRC) é a competência que para se manifestar com mais intensidade requer maior número de fatores organizacionais influenciando. Outra maneira de dizer isto é que para um coordenador correr o risco de propôr e coordenar um curso precisa sentir de modo inequívoco que a organização está dando-lhe apoio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores das mais diversas organizações têm compreendido que para melhorar o desempenho e adaptar-se com rapidez às turbulências que podem acontecer no ambiente de negócios devem promover o intraempreendedorismo. Para tanto, a visão compartilhada com os funcionários sobre os processos internos e os interesses organizacionais oferece maiores possibilidades para desenvolver sua competitividade. Na qual as competências empreendedoras constituem um aspecto de grande importância.

Na análise dos dados obtidos junto aos coordenadores de cursos de pós-graduação lato sensu de três universidades confirmou-se a hipótese de pesquisa, mostrando que os fatores organizacionais são relacionados positivamente com as competências empreendedoras dos

conjuntos aqui trabalhados. Isto é, de realização e de planejamento. Entretanto, um maior detalhamento indica que não existe um mesmo efeito para todas as competências.

A maior recorrência nas análises de regressão foi das limitações organizacionais ou incerteza nas tarefas, o que indica a importância que tem a clareza das normas e das decisões dos órgãos superiores. No outro extremo, a mínima participação do apoio da direção mostra que esse fator é algo pressuposto pelo professor idealizador do curso. Quem precisa, também de maneira mais efetiva, de tempo disponível, o segundo fator organizacional que mais vezes foi significativo.

Alguns aspectos que não se consideraram neste estudo poderão dar novos olhares à questão, dentre eles podem-se assinalar: i) as reedições que o curso de pós-graduação já teve; ii) o grau de satisfação dos seus participantes; iii) o índice de empregabilidade que tenham conseguido aqueles que fizeram o curso com tal finalidade; e, iv) a reputação que a instituição que realiza o curso tem no mercado empregador.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- AUDRETSCH, D.; PHILLIPS, R. J. Entrepreneurship, state economic development policy and the entrepreneurial university. Discussions papers on entrepreneurship, growth and public policy. **Social Science Research Network**, 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.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRICALL, J. **Informe Universidades 2000**. Conferencia de rectores de las universidades españolas, 2000. Acesso em: 10 abr. 2013. Disponível em: <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>
- CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways to transformation**. Oxford: Pergamon Press, 1998.
- 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.

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*: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais... EnEO**, 2004.

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

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 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.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.

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.

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

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

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

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

FINGER, A. P. (Org). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, p. 215-294, 1997.

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

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 6. ed., 2009.

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

HERNÁNDEZ, J. M. da C.; CALDAS, P. M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

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



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

IBIE - Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo. Homepage acessada em 10/04/2013. Disponível em: <http://www.marcusquintella.com.br>

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship**: a contemporary approach. Orlando: The Dryden Press, 4. ed., 1998.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. B.; BISHOP, J. W. Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. **International and Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 3, p. 275-291, 2005.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

LANZILLOTTI, V. de S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In:

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**. Porto Alegre: ArtMed, 3 ed. 2003.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. 2008. 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: Ibpx, 2011.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

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: Encontro da Associação de Pós-graduação em Administração – EnANPAD. **Anais...** Brasília/DF, 2005.

MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 31, n. 5, p. 753-768, 2007.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, vol.16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p.33-54, 2011.

PAIVA Jr. F. G. O. *et al.* A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 out. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 70-90, 1990.

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.

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.

RUSSELL, R. D. Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 65-84, 1999.

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.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. Paradigman of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11 (Special Issue), p. 17-27, 1990.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2001.

UNESCO **Conferência Mundial sobre Educação Superior 1998**. Declaração mundial sobre educação superior no Século XXI: visão e ação. Acesso em: 12 mar. 2013. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/>.

UNESCO **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009**. As novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social. Acesso em 12 mar. 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, n. 15, p. 469-492, 2000.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; EL-HAGRASSEY, G. M. Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. **Entrepreneurship Theory Practice**, v. 27, n. 1, p. 1-28, 2002.