

## Competências Empreendedoras dos Profissionais de uma Instituição de Ensino Superior

Autora: Camila Prado Alves

### RESUMO

Em virtude do atual cenário econômico as empresas necessitam gradualmente desenvolver estratégias para sobreviver ao mercado competitivo. O empreendedorismo corporativo pode ser considerado como uma estratégia competitiva no âmbito empresarial. O objetivo deste estudo é identificar as competências empreendedoras dos profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino Superior. Para alcançar os resultados foi adotada uma pesquisa quantitativa e descritiva, por meio da aplicação de questionário desenvolvido por Lenzi (2008). Obteve-se 101 questionários válidos de Coordenadores, Professores e Técnicos Administrativos, os quais foram analisados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 21.0. Os resultados apontam que as competências comprometimento, persistência, busca de informação, persuasão e redes de contato, planejamento e monitoramento sistemáticos foram as mais frequentes detectadas nas profissionais. E em relação as mais latentes busca de oportunidade e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, independência e autoconfiança.

**Palavra-chave:** Empreendedorismo. Empreendedorismo Corporativo. Competências Empreendedoras.

### 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está presente no campo organizacional desde meados do século XIX como uma forma de gerar valor econômico as organizações (RODRIGUES, MACCARI, PEREIRA, 2009). Na atualidade, o empreendedorismo pode ser concebido como o comportamento do indivíduo e suas características (SALIM, SILVA 2010). Sendo estas relacionadas às capacidades de percepção distintas em torno das oportunidades, bem como suas expectativas de futuro (STEVENSON, JARILLO 1990).

No Brasil, especificamente, o empreendedorismo recebeu maior enfoque a partir dos anos 90, com a abertura da economia. Dados do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) apontam que o Brasil possuía em 2015, a taxa total de empreendedorismo de 39,3%. Os dados indicam que 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido (GRECO, 2015).

Novas abordagens surgiram em torno do empreendedorismo como, por exemplo, o empreendedorismo corporativo que vêm ganhando significância e espaço nos estudos científico, sendo discutido por vários autores como: Costa, Cericato, Melo (2007); Rodrigues, Maccari, Pereira (2009); Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010); Piscopo (2010); Lenzi, Ramos, Maccari, Martens (2012); Boas, Santos (2013); Krakauer, Albuquerque, Almeida (2013); Desidério, Bittencourt, Sobrinho (2015).

Conforme aponta a literatura as principais características do empreendedorismo corporativo nas organizações são: inovação, renovação e estratégia na busca de novos mercados, crescimento econômico e competências empreendedoras (COSTA, CERICATO,

MELO (2007), RODRIGUES, MACCARI, PEREIRA (2009), EMMENDOERFER, VALADARES, HASHIMOTO (2010), LENZI, RAMOS, MACCARI, MARTENS (2012)).

Portanto, o empreendedorismo corporativo foca na busca pelas oportunidades: novos mercados, novos produtos e novas alternativas de negócios que caracterizam um ambiente próspero a inovação e ao desenvolvimento. O principal desafio das organizações é encontrar pessoas que saibam se adaptar a esse ambiente dinâmico. (LENZI, RAMOS, MACCARI, MARTENS, 2012).

Neste sentido, quanto mais às organizações buscam flexibilidade e agilidade nas tomadas de decisões mais dependem das pessoas, e dessa forma tornam-se mais propícias a atender as necessidades das mesmas. E as pessoas por sua vez tornam-se cada vez mais comprometidas com a organização, buscando o aperfeiçoamento e desenvolvimentos de suas competências empreendedoras (DUTRA, 2007).

Na literatura, encontram-se diversos estudos Lenzi (2008; 2015), Santos, Casado e Kuniyoshi (2015), Lizote e Verdinelli (2014), Bracht e Werlang (2015), Engel (2015) que focaram em identificar competências empreendedoras e utilizaram o modelo proposto e

adaptado por Lenzi (2008), também utilizado na presente pesquisa. Como forma de verificar uma lacuna teórica esse estudo objetiva identificar as competências empreendedoras dos profissionais que atuam na Instituição de Ensino Superior (IES).

Justifica-se a importância deste estudo em contribuir para o desenvolvimento organizacional interno, propiciando a inovação, renovação e estratégias, visando alcançar produtividade e competitividade através de práticas empreendedoras. Assim, realçar a relevância do estudo com esses profissionais, como também contribuir para o campo das pesquisas desenvolvidas nesse teor e na atualização das principais contribuições dos autores na construção dessa teoria no âmbito da área de Administração.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, discorre-se acerca do conceito de Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo e Competências. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa; na sequência, o perfil dos respondentes e os principais resultados. Para finalizar, discutem-se os resultados e são apresentadas as considerações finais e as referências.

## 2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema bastante relevante no campo organizacional e social, existem diversas definições e abordagens nos estudos nesse campo de pesquisa. De acordo com Rodrigues, Maccari e Pereira (2009), o primeiro a conceituar a palavra empreendedor foi o economista Jean Baptiste Say em meados do séc. XIX, ele definiu o empreendedor como o indivíduo capaz de gerar recursos econômicos a um setor de baixa movimentação, transformando-o em alta atividade econômica.

O termo empreendedorismo foi difundido por Joseph Schumpeter (1949, *apud* LENZI *et al.* 2015), o qual abordou que o empreendimento é o resultado de novas combinações de recursos e os empresários são os responsáveis por realizá-las, devendo incorporando-o à personalidade, como criatividade, energia, realização pessoal, superioridade e poder. Em conformidade com autor o empreendedorismo além de estar relacionado à personalidade das pessoas, também possui vinculadas ao movimento capitalista.

Para Stevenson e Jarillo (1990) a essência do empreendedorismo está relacionada às oportunidades. Oportunidades estas que significam possuir um caráter futuro, algo que seja desejado e viável. Porém, o autor defende que estas percepções em torno das oportunidades são

relativas e diferem de indivíduo para indivíduo, pois os mesmos possuem capacidades de compreensão distintas, bem como, suas expectativas de futuro.

Lumpkin e Dess (1996) em seus estudos defendem que o empreendedorismo é constituído por cinco dimensões: autonomia, capacidade de inovar, assumir risco, proatividade e ao nível de orientação empreendedora. Essas dimensões segundo os autores podem ser alcançadas gradualmente, ou seja, quando apenas alguma dessas está operando. Corroboram ainda, que essas dimensões são capazes de prever um novo empreendimento de sucesso.

Segundo Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, capaz de estabelecer e atingir seus objetivos. Ainda de acordo com Filion (1999), o empreendedor precisa ser capaz de detectar as oportunidades diante do ambiente ou cenário em que está inserido, além de tomar decisões arriscadas que objetivam a inovação. Essas características segundo o autor devem estar intrínsecas ao empreendedor.

Em consonância a ideia citada por Filion (1999), surgem Costa, Cericato e Melo (2007), defendendo a ideia de que, empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento de seus potenciais racionais e intuitivos, para levar a criação e inovação. Eles corroboram em afirmar que essas competências podem ser desenvolvidas por qualquer um, somente é necessário estimular a motivação para empreender.

Dornelas (2008) define o empreendedorismo como a colaboração de pessoas no desenvolvimento e transformação de ideias em oportunidades. Neste sentido, o empreendedorismo pode acontecer dentro ou fora das organizações, caracterizando-se assim como a prática de criar novos negócios ou revitalizar os negócios existentes (CHIAVENATO, 2012).

Dolabela (2008) já destacava que o empreendedorismo é derivado da palavra *entrepreneurship* refere-se ao perfil do empreendedor, bem como as suas origens. O autor contribui ao evidenciar que o empreendedor é aquele que está na base de uma organização, desde o franqueado até o fundador de uma multinacional. Ainda corrobora, ao afirmar que o campo de pesquisa relacionado ao empreendedorismo é novo com cerca de quatro décadas e está relacionado ao impacto econômico das pequenas empresas na atualidade.

Dornelas (2008) complementa que o empreendedorismo teve maior ênfase no decorrer da evolução das novas tecnologias, como também ao cenário acirrado da competição econômica. Esses fatores, segundo o autor influenciam na necessidade das organizações buscarem novas alternativas de negócios.

Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo é o ato de criar algo novo, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais. Posteriormente como consequência, recebem as recompensas das atitudes empreendedoras, como a satisfação e independência financeira.

Ainda Salim e Silva (2010) abordaram que o empreendedorismo está associado ao comportamento do indivíduo e suas características. Segundo os autores não é possível criar um molde que enquadre todos no mesmo perfil de empreendedor. Porém, é possível destacar algumas características mais frequentemente encontradas.

Para os autores Stevenson e Jarillo (1990) as características individuais podem estar associadas às percepções de oportunidades, bem como sua avaliação e desenvolvimento. Dentre as outras características abordadas destacam-se também às habilidades para desenvolver equipe, tomar decisões e principalmente criar valor para a sociedade.

Por outro lado os pesquisadores baseando-se em olhares dos psicólogos e sociólogos encontram outras características estudadas no empreendedor. Sob este olhar, o empreendedor está associado à realização humana. Desta forma, são as pessoas que realizam seus sonhos

através de atitudes empreendedoras e instrumentação adequada (STEVENSON, JARILLO 1990).

Em face dos principais conceitos abordados na evolução do empreendedorismo conforme descritos neste capítulo abre-se uma lacuna envolvendo os colaboradores internos a um processo de intraempreendedorismo, onde as pessoas são os agentes de mudança e inovação responsáveis pela transformação de ideias em valores econômicos (COSTA, CERICATO, MELO, 2007).

### **3. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

O empreendedorismo corporativo está relacionado ao comportamento empreendedor e sua influência nas empresas como forma de inovação, renovação e estratégia na busca de novas oportunidades dentro das organizações. Em conformidade com os autores: Pinchot III (1989), Costa, Cericato, Melo (2007), Rodrigues, Maccari, Pereira (2009), Emmendoerfer, Valadares, Hashimoto (2010), Lenzi, Ramos, Maccari, Martens (2012).

Pinchot III em 1989 já defendia o intraempreendedorismo como a autonomia dada aos colaboradores para desenvolver a capacidade de transformar ideias, como também os incentivos das empresas ao desenvolverem um ambiente oportuno no qual os mesmos pudessem refletir sobre suas próprias necessidades para almejar a inovação.

Na concepção de Stevenson e Jarillo (1990) o empreendedorismo corporativo está inteiramente interligado a corporação, sendo o processo pela busca das oportunidades, independente dos recursos atuais que os cercam. O autor contribui ainda, que as oportunidades é um conceito relativo, pois difere de pessoa para pessoa em suas concepções de futuro bem como suas capacidades perceptivas.

Em consonância as ideias anteriores o empreendedor corporativo é aquele indivíduo capaz de solucionar os problemas de forma empreendedora e criativa e ao mesmo tempo se sentir motivado para gerenciar mudanças. Pois, é dele que vem a criatividade, usabilidade e a funcionalidade de novas ideias nos processos empresariais. Sobretudo desenvolver a capacidade de imaginar um novo futuro e torna-lo realidade (COSTA, CERICATO, MELO (2007); RODRIGUES, MACCARI, PEREIRA (2009); DOLABELA, (2008)).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) abordam que o comportamento empreendedor vem das orientações recebidas pelas organizações em estimular os indivíduos para que busquem fazer de uma maneira diferente e melhor suas atividades, favorecendo ao desenvolvimento organizacional, ou seja, para os autores o empreendedorismo corporativo deve estar inserido na cultura organizacional, para influenciar no comportamento dos colaboradores.

Neste sentido, o empreendedor corporativo trata-se do resultado das ações dos colaboradores em inovar produtos, processos ou na criação de novos negócios para a organização com o intuito de expandir o negócio já existente (BOAS, SANTOS, 2013).

A seguir serão apresentados alguns estudos recentes em torno do empreendedorismo corporativo que conforme Lenzi, Ramos, Maccari e Martens (2012), vêm ganhando significado e espaço nas pesquisas científicas.

#### **3.1 ESTUDOS RECENTES DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

Em relação aos estudos realizados nas empresas que desenvolvem projetos em face do empreendedorismo corporativo os autores: Piscopo (2010), Lenzi, Ramos, Maccari e Martens

(2012), Krakauer, Albuquerque e Almeida (2013), Desidério, Bittencourt e Sobrinho (2015) colaboram com algumas pesquisas realizadas em ambientes empresariais.

Piscopo (2010) buscou analisar em seus estudos em uma empresa multinacional de base tecnológica, quais os benefícios, dificuldades, riscos e vantagens na iniciativa do empreendedorismo corporativo. Em relação às variáveis acima conclui que, o empreendedorismo corporativo traz benefícios se implantado como, garantir o acesso às novas tecnologias e lucratividade. Entretanto surgem algumas dificuldades no processo, como: falta de tempo e disponibilidade do sênior na elaboração dos projetos. Em relação aos riscos identificados pode-se evidenciar a perda de recurso financeiro e dos talentos que podem deixar a empresa. Todavia, o autor também identificou as vantagens, que estão envolvidas diretamente na diversificação nos produtos e competitividade de mercado.

Lenzi, Ramos, Maccari e Martens (2012) buscaram identificar as competências empreendedoras na administração pública, livre de qualquer manifestação partidária. Em seus resultados, constatou-se que as competências mais frequentes estão embasadas ao comprometimento dos servidores, à busca de informação, a persistência, ao planejamento e rede de contatos. Após suas análises, concluíram que essas competências possuem relação a um perfil corporativo, apesar de possuírem limitações em suas ações comparadas aos empreendedores proprietários de empresas.

Krakauer, Albuquerque e Almeida (2013) em seus estudos ressaltaram que as iniciativas do empreendedorismo corporativo podem trazer benefícios no que tange inovação e competitividade nas pequenas empresas, como foi o caso da empresa de tecnologia estudada. Assim, buscou mensurar as características que prevalecem no empreendedor corporativo. Dentre as principais características identificadas na organização destacam-se: a existência de poucos níveis hierárquicos, maior tolerância aos erros, proximidade com a chefia, fácil acesso as informações e respeito aos diferentes pontos de vista dos indivíduos. Ainda destacou que estes fatores intrínsecos a cultura contribuem para que a organização seja mais produtiva e inovadora.

Desidério, Bittencourt e Sobrinho (2015) analisaram em sua pesquisa os efeitos do empreendedorismo corporativo através de um projeto chamado Algar, desenvolvido pela empresa estudada, tendo como objetivo promover inovação. Concluíram que a metodologia adotada pelo projeto favorece a formação de grupos informais, pois os mesmos podem ser constituídos espontaneamente através de um consenso de afinidade, independente da posição hierárquica para o desenvolvimento dos projetos. Portanto, foi possível identificar que o modo com que os grupos são formados, ou seja, a interação entre toda a equipe favorece a produtividade, inovação e ao crescimento da organização, principalmente pela comunicação e o fluxo de informações gerado nos grupos.

Nota-se a importância da formação de um ambiente que instiga os colaboradores a buscar inovação. Dentre os estudos acima, pode-se perceber que o fator que mais prevalece está intrínseco a cultura e a estrutura hierárquica mais enxuta nas empresas, favorecendo a identificação e desenvolvimento de novos empreendedores corporativos, através de suas competências.

#### 4. COMPETÊNCIA

O tema competência tem sido discutido por autores como Orsi e Bose (2003), Dutra (2000, 2007), Hipólito e Silva (2000), Fleury e Fleury (2001), Lenzi (2008; 2015), Menezes e

Costa (2015), Santos, Casado e Kuniyoshi (2015), Lizote e Verdinelli (2014) que buscam compreender as complexidades deste construto que interfere diretamente no ambiente interno e externo das organizações.

No mercado especificamente, onde existe alta competitividade entre algumas organizações o desafio principal é identificar quais os diferenciais que distinguem cada uma delas. Nesses aspectos os autores Orsi e Bose (2003), apontam que os diferenciais competitivos são obtidos através das pessoas que compõem a organização e, assim vê-se a necessidade de aprofundar os estudos para identificar quais as competências necessárias a serem desenvolvidas e adaptadas pelas pessoas no ambiente corporativo.

Orsi e Bose (2003) citam que os primeiros a conceituar competências foram Boyatzis, Spencer & Spencer e McClelland. Segundo estes autores competências é o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho.

Segundo os autores Fleury e Fleury (2001), tanto na literatura acadêmica quanto nos textos que descrevem as práticas administrativas, a referência que marca a definição de competências é a tarefa e o conjunto de tarefas designadas ao cargo. Nessa perspectiva os autores definem competências sendo um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Nos anos 80 ocorreram as primeiras manifestações em relação às necessidades de reexaminar a forma de gestão de pessoas, bem como as ferramentas utilizadas na gestão organizacional. Porém apenas na década de 90 que surgiram propostas plausíveis de desenvolver um novo processo de gestão através das mudanças internas. A partir desse experimento foi possível detectar o quão positivo é a relação entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2007).

Tal gestão por competência deve-se a relevância das organizações adotarem o entendimento que esta ferramenta requer na sua implementação uma junção entre o saber psicológico e o administrativo, ou seja, as características de cada indivíduo e o seu desempenho frente às estratégias organizacionais a serem seguidas para alcançar bons resultados (ORSI e BOSE 2003).

Dutra (2007) em seus estudos apresenta uma nova definição para competência na qual devem ser interpretadas como as pessoas que colocam em prática a junção entre o patrimônio do conhecimento da organização e sua adequação pessoal ao ambiente organizacional interno, ou seja, uma troca de competências. Assim, é possível que as pessoas façam as modificações necessárias para aprimorá-la e agregar valor ao cenário o qual está inserida. Dessa forma, a agregação de valor das pessoas é a contribuição legítima ao patrimônio do conhecimento da organização.

Neste sentido Dutra, Hipólito e Silva (2000) apontam que competência é o conjunto de qualificações e características que permitem alguma pessoa ter um desempenho superior em seu ambiente de trabalho. Portanto, competências é a capacidade da pessoa em gerar desenvolvimento para a empresa, através do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimento, habilidade e atitude (*input*) para atingir suas metas.

Em consonância a ideia citada acima surge Lenzi (2008) ao defender em seus estudos que a manifestação das competências individuais surge ao encontro do que é estimulado pelas organizações. Para o autor competências ocorre através da ligação deste conhecimento com as atitudes que estejam coadunadas as habilidades, para então poder manifestar-se através de suas ações suas competências.

Dessa forma, entende-se que a manifestação das competências individuais ocorre por meio de ações e não apenas por armazenamento do conhecimento, habilidade e atitude individual, essa nova abordagem de competência difere dos estudos iniciados por McClelland

(1973) o qual direcionava que o estoque do conhecimento, habilidade e atitude definiria o grau de competência de cada indivíduo (LENZI 2008,2015; SANTOS, CASADO e KUNIYOSHI, 2015).

Nestes aspectos é possível observar ainda, que as competências são retratadas pelo resultado das expressões individuais que permitem ver a forma com que enfrenta as situações cotidianas, tanto no trabalho como na vida pessoal. Portanto as competências podem ser percebidas como um construto que engloba traços de personalidades, habilidade e conhecimento (LIZOTE e VERDINELLI 2014).

Os autores Menezes e Costa (2016) definem competências como uma série de características presente nos empreendedores, como criatividade, inovação, capacidade de assumir riscos, identificação e busca de oportunidades, foco em resultados e alcance de objetivos, como também capacidade de aprendizado contínuo. Os autores ainda colaboram ao apontar que essas competências devem ser estimuladas pelas organizações, como forma de alcançar melhores resultados, o qual reforça as ideias abordadas por Dutra (2007).

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo caracterizou-se de uma abordagem quantitativa de caráter descritivo. Segundo Gil (2012) a abordagem quantitativa permite mensurar tanto opiniões, atitudes e comportamentos, através de medidas quantificáveis numéricas. Diehl e Tatim (2004) corroboram, ao defender que objetivo desse tipo de pesquisa é garantir resultados e evitar divergências de interpretações, possibilitando uma margem maior de conclusões. Quanto à natureza descritiva, tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, como também o estabelecimento de relação entre as variáveis (DIEHL e TATIM, 2004).

Os dados foram coletados por meio de um questionário desenvolvido e adaptado por Lenzi (2008), partindo dos estudos de McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003). O questionário é composto por 30 questões que permitem a identificação das competências empreendedoras através de uma escala *Likert* de 1 a 5, onde 5 significa exatidão (sempre) e 1 o oposto (nunca).

A coleta de dados neste estudo seu deu da seguinte maneira: enviou-se os convites para responder o questionário, através de mídias sociais *Facebook*, e-mail, para a população escolhida, com um *link* para o preenchimento do questionário *online*, através do instrumento *Google Drive*. Realizou-se também abordagens pessoais. Obteve-se 101 questionários válidos.

Os dados foram analisados e interpretados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0*, que possibilitou realizar análises estatísticas univariadas, por meio dos cálculos de média, desvio padrão, valores máximos e mínimos, frequência e porcentagem dos resultados.

Contudo, vale destacar que os procedimentos metodológicos estão em obediência aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), que incluem o sigilo quanto à identidade dos participantes e à liberdade de adesão voluntária ao estudo bem como a garantia da utilização dos dados para fins específicos deste estudo.

## 6. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Este estudo busca identificar as competências empreendedoras dos profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino Superior, pressupondo-se da hipótese de que possuem competências empreendedoras. Para alcançar o objetivo proposto foi necessária uma amostra de 100 respondentes dentre eles Coordenadores, Professores e Técnicos Administrativo. Obteve-se 101 questionários válidos.

Inicialmente caracterizou-se o perfil dos respondentes quanto ao gênero, no qual se obteve (50,5%) do gênero feminino e (49,5%) do gênero masculino, sendo que (93,1%) dos respondentes afirmaram residir no Estado de Santa Catarina.

Quanto à faixa etária identificou-se uma grande variação entre as idades dos respondentes, que estão entre 20 a 58 anos, cujo maior número representa 8,8% com idade de 27 anos e (7,8%) com 35 anos, no qual (73,5%) são casados ou possuem união estável.

Em relação à escolaridade dos respondentes (53,9%) possuem ensino superior completo, (16,7%) possuem mestrado, (10,8%) pós-graduação e (7,8%) possuem doutorado em áreas afins, esse resultado representa a profissão em que atuam, no qual (57,8%) lecionam como professores na Instituição de Ensino em estudo e necessitam de uma formação mais qualificada para atingirem os resultados esperados, também foi possível destacar que (10,8%) são coordenadores de graduações e (30,4%) atuam como técnico administrativo nas dependências da Instituição.

Lizote (2013), contribui ao reforçar a relevância dos estudos realizados em Instituição de Ensino Superior com intuito de analisar a necessidade de despertar atitudes empreendedoras com todos os que compõem a organização, principalmente os de nível intermediário os quais neste estudo foram identificados como Coordenadores, Professores e Técnicos Administrativos, que vinculam as diretrizes com a execução, através das atitudes empreendedoras para atingirem bons resultados.

Na perspectiva de identificar as competências empreendedoras nos profissionais que atuam na Instituição de Ensino Superior, pressupondo-se da hipótese de que os participantes desse estudo possuem competências empreendedoras, partiu-se para a análise univariada dos construtos, cujo foco foi avaliar o padrão de respostas dos Coordenadores, Professores e Técnicos Administrativos para cada uma das variáveis abordadas. Cabe destacar que os resultados serão enquadrados no modelo desenvolvido e adaptado por Lenzi (2008), partindo dos estudos de McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003).

## IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Neste tópico será descritos os principais resultados das competências empreendedoras identificadas nos profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino Superior de acordo com Lenzi (2008), permite a identificação das seguintes competências:

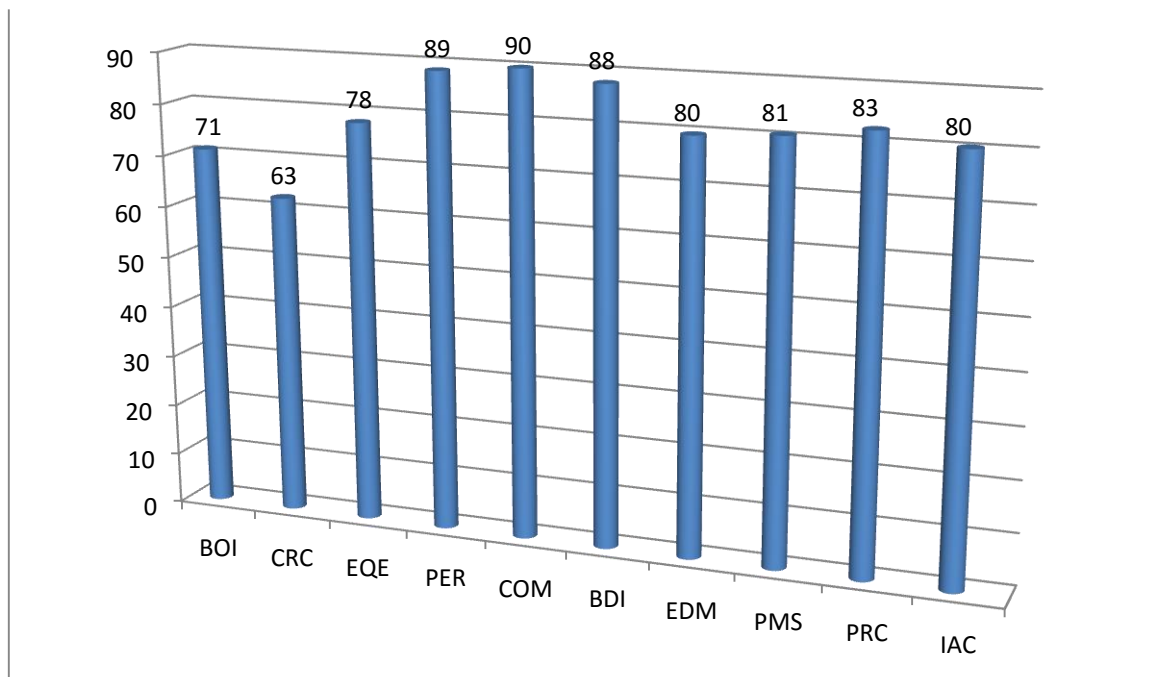
- BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa
- CRC – Correr Riscos Calculados
- EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência
- PER – Persistência
- COM – Comprometimento
- BDI – Busca de Informação
- EDM – Estabelecimento de Metas
- PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
- PRC – Persuasão e Redes de Contatos



- IAC – Independência e Auto Confiança

A figura 1 representa as competências empreendedoras apresentadas nos profissionais que atuam na Instituição de Ensino Superior. Os resultados encontrados foram obtidos através de uma média ponderada de cada uma das perguntas e posteriormente somados para que fosse possível realizar uma análise por grupo, dessa forma dividiram-se as 30 incógnitas em 10 grupos formados por três variáveis, conforme os estudos iniciados por Lenzi (2008).

Figura 01:



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a figura 1 é possível identificar as competências empreendedoras que mais se destacam nos profissionais que atuam na IES, sendo que dos 101 respondentes todos possuem mais de 60% das competências identificadas por Lenzi (2008), os fatores indicam que a IES em estudo possuem um alto grau de competências nas suas ações empreendedoras respondendo a hipótese desse estudo. Vale ressaltar dentre as que obtiveram maior destaque:

Comprometimento (90%), Persistência (89%), Busca de Informação (88%) e Persuasão e Redes de Contato (83%).

Este resultado indica que os profissionais da IES estão comprometidos com a organização e são persistentes nas atividades desenvolvidas, sempre em busca de informações, conhecimento e formas de realizar com excelência as suas atribuições.

Se comparado estes resultados com os obtidos por Lenzi (2008) em sua tese de doutorado, que objetivou identificar as competências empreendedoras nos indivíduos considerados empreendedores corporativos em empresas de grande porte dos setores de mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina, com amostra de 126 pesquisado são as mesmas deste estudo, sendo elas, COM, BDI, PER, PRC e PMS.

Na tabela 01 é possível analisar as médias de pontuação atingidas em cada uma das competências empreendedoras identificadas nos profissionais da IES. Segundo Lenzi (2008) as competências em destaque devem ter de 12 a 15 pontos, no qual 3 representa um valor médio. Portanto para que a competência se caracterize em destaque por maior pontuação a média deverá ser 4, no qual multiplicada por 3 questões totalizem no mínimo 12.

**Tabela 01: Média da pontuação das competências**

Competência	Média de Pontuação
BOI	10,55
CRC	11,90
EQE	11,60
<b>PER</b>	<b>13,18</b>
<b>COM</b>	<b>13,37</b>
<b>BDI</b>	<b>13,08</b>
EDM	11,84
<b>PMS</b>	<b>12,00</b>
<b>PRC</b>	<b>12,27</b>
IAC	11,94

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados acima foram obtidos através de uma média ponderada na qual foram analisadas o número de respondentes de cada uma das 30 frases, bem como o peso atribuído a cada uma delas. Dentre as competências identificadas neste estudo foi possível constatar a presença de 5 competências mais frequentes encontradas nos profissionais da IES que atingiram a pontuação mínima catalogadas por Lenzi (2008): PER, COM, BDI, PMS e PRC.

Quanto à competência apurada nessa pesquisa com maior intensidade (COM), Meneses e Costa (2016) salientam a importância das organizações em manter a equipe mais engajada com cultura da empresa, fazendo com que os mesmos se sintam como sócios, e por isso, busquem

melhorar continuamente suas atribuições, e por consequência serem mais comprometidos, diminuindo os riscos de rotatividade e custos.

Os autores Filardi, Barros e Fischmann (2014) enfatizam que nos últimos 10 anos a sociedade se tornou cada vez mais exigente e o no mundo dos negócios as empresas precisam adaptar-se rapidamente, e por consequência exigindo dos colaboradores maior comprometimento com a agregação de valor no ambiente social e ambiental.

Em consonância as ideias acima Sant'anna (2002) realizou uma pesquisa cujo objetivo se deu em identificar as competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho, em seus resultados pode constatar que o comprometimento é uma das competências mais requeridas pelas organizações, como também a capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. O autor corrobora ainda ao apontar que o comprometimento organizacional tem total influência na geração de resultados efetivos para as organizações.

A segunda competência empreendedora com maior influência identificada neste estudo foi a Persistência, Seguindo os estudos de Lana *et al.* (2013), o qual objetivou identificar a conduta intraempreendedora e suas competências empreendedoras nos funcionários do SENAC do estado de Santa Catarina, teve como principais resultados o aparecimento das competências COM e PER, o qual os autores as apontaram como características comportamentais as quais se manifestam através da influência dos seus superiores, ou seja, identificaram que os profissionais estão mais focados em gerir políticas empresariais impostas e não criá-las.

Sobre outra percepção Lizote e Verdinelli (2015) em sua pesquisa tinham como objetivo identificar as competências empreendedoras dos proprietários de pousadas e hotéis fazenda, e em suas análises correlacionou as competências apontadas por Lenzi (2008), com indicadores de desempenho, e identificou que a competência PER está associada ao crescimento de vendas interferindo significativamente com o faturamento mensal da organização. Dessa forma entende-se o papel dos profissionais em possuírem persistências em suas atitudes perante os obstáculos encontrados no ambiente competitivo, como forma de revitalizar as metas estipuladas.

Quanto à terceira competência identificada nos profissionais que atuam na Instituição de Ensino Superior (BDI), um estudo desenvolvido por Melo, Fonseca e Júnior (2007) também apresentou semelhança com este estudo, onde teve como objetivo explicar a compreensão do comportamento relacionados às competências empreendedoras em uma empresa de base tecnológica, e destacou a relevâncias das organizações possuírem profissionais capazes de detectar as lacunas de mercado não atendida, ou seja, as oportunidades, sendo este um componente fundamental para a lucratividade da organização, por isso ressalva a importância das equipes de trabalho estarem engajadas em buscas de informações plausíveis de mercado que auxiliem na tomada de decisão para obterem crescimento organizacional.

Quanto à competência PRC, caracteriza-se na importância de possuir uma rede de contatos para manter possíveis contatos e negociações, partindo desse viés os autores Fonseca e Werlang (2014), buscaram identificar em sua pesquisa as competências empreendedoras dos gestores de Staturp de Santa Catarina, e constatam a relevância de utilizar pessoas chaves para atingir os objetivos esperados, bem como as estratégias para persuadir e influenciar os outros, e contataram também, que os gestores possuem facilidade em possuir redes de contato.

Em relação à última competência identificada como uma das mais frequentes detectadas (PMS) um estudo que se equipara a este foi o desenvolvido por Lenzi *et al.* (2015) que buscou identificar associação entre os tipos psicológicos e competências empreendedoras, e pode destacar em seus resultados que esta é uma competência caracterizado pelo comportamento manifestado pelos empreendedores corporativos frente os desafios do dia a dia.

Em outra pesquisa realizada por Werlang e Engel (2015), cujo objetivo foi identificar competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas empresas, analisou em seus resultados a competência PMS se desenvolver majoritariamente em intraempreendedores e, são voltadas ao estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento nas organizações, bem como a metodologia a ser adotada para fazer essas análises e cobranças aos submetidos em atingirem as metas. Essa segundo os autores é uma obrigação cobrada geralmente pelos proprietários das empresas.

Pode-se dizer que conforme frisa Lenzi (2008), para que seja identificada como competências a mesma deve somar no mínimo 12 pontos, partindo dessa premissa se pode observar neste estudo que as competências BOI, CRC, EQE, EDM e IAC dos profissionais que atuam na IES, não atingiram a pontuação mínima. Porém, estas competências ficaram muito próximas à média mínima apresentada por Lenzi (2008), esse fato pode ser representado como um indicador de que os profissionais que atuam na IES, estão desenvolvendo atitudes empreendedoras, visto que essas competências são aderentes ao contexto corporativo e há muitas limitações, ou seja, a cultura organizacional interfere significavelmente nos resultados dessas competências mais latentes (LENZI *et al.* 2012).

Lenzi *et al.* (2012) objetivou identificar competências dos empreendedores corporativo ligados a Administração pública, identificou essas mesmas competências menos frequente nos pesquisados, independência e autoconfiança (IAC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), estabelecimento de metas (EDM), corrida riscos calculados (CRC) e busca de oportunidade iniciativa (BOI) e as mesmas estão relacionadas a cultura e as limitações inerentes aos cargos.

Portanto os resultados obtidos nesse estudo contribuem para que os profissionais da IES revitalizem o desenvolvimento de suas atitudes empreendedoras para atingirem bons resultados, crescimento e lucratividade organizacional, como também, valorização e satisfação no trabalho, através do reconhecimento de suas práticas inovadoras.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo que teve como objetivo identificar as competências empreendedoras dos profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino Superior. Para alcançar os resultados foi adotada uma pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva, por meio da aplicação de questionário desenvolvido por Lenzi (2008). Obteve-se 101 questionários válidos de Coordenadores, Professores e Técnicos Administrativos, os quais foram analisados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0*.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que quanto ao perfil dos respondentes, 50,5% são do gênero feminino e 49,5% do gênero masculino, dos quais (93,1%) residem no Estado de Santa Catarina. Em relação à faixa etária se obteve uma variação de 20 a 58 anos, no qual (73,5%) são casados ou possuem união estável. No que diz respeito a escolaridade dos participantes foi possível perceber que grande parte dos profissionais possui um grau elevado de qualificações acadêmicas como mestrado (16,7%) e doutorado (7,8%). Dentre os cargos e funções identificaram-se Coordenadores (10,8%), Professores (57,8%) e Técnicos Administrativos (30,4%).

Em relação às competências empreendedoras os fatores indicam que a IES em estudo possuem um alto grau de competências nas suas ações empreendedoras respondendo a hipótese desse estudo positivamente. Vale ressaltar dentre as que obtiveram maior destaque: Comprometimento (COM) Persistência (PER), Busca de Informação (BDI) e Persuasão e

Redes de Contato (PRC). Quanto às menos frequentes foram identificadas foram: independência e autoconfiança (IAC), exigência de qualidade e eficiência (EQE),

estabelecimento de metas (EDM), corrida riscos calculados (CRC) e busca de oportunidade iniciativa (BOI) e as mesmas estão relacionadas à cultura e as limitações inerentes aos cargos (LENZI *et al.* 2012).

A pesar de nem todos os profissionais da IES possuírem as competências, ainda se obteve resultado bastante significativo, considerando que 5 atingiram a média de pontuação apontada por Lenzi (2008) somando no mínimo 12 pontos, e as outras 5 ficaram muito próximas a média.

Quanto à limitação desta pesquisa, ressalta que foi desenvolvida e aplicada em uma Instituição de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina específica, e por isso não se pode fazer generalizações, pelo fato da metodologia aplicada ser completamente voltada para o perfil individual dos respondentes desta IES. Portanto, pode-se recomendar os estudos sobre essa temática, que vem crescendo significativamente nas abordagens científicas por ser um fator que influencia tanto no ambiente interno e externo das organizações.

Outrora, vale ressaltar que a identificação das competências empreendedoras nos profissionais em diferentes segmentos pode ser vista como fator estratégico no mercado competitivo, contribuindo para que as organizações estejam sempre alcançando bons resultados, desenvolvimento e lucratividade através da inovação, renovação e busca de oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. Responsabilidade Social Corporativa e empreendedorismo evidências e fragilidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 260-288, 2013.

BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. D. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.

Bardin, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70; 2006. (Obra original publicada em 1977)

BEYDA, T. T.; CASADO, R. U. Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, art. 7, p. 1066-1084, 2011.

BRASIL, M. V. O.; OLIVEIRA, F. C.; TASSIGNY, M. M.; FONTENELE, R. E. S. *Sustainable entrepreneurship in the energy sector: a perspective from a brazilian power utility firm*. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2013.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri - SP: Manole, 2012.

DESIDÉRIO, P. H. M.; BITTENCOURT, I. M.; CARDOSO SOBRINHO, C. A. A aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo: aproximações com olhar no projeto Mostra Algar Inovação. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 4, p. 10-26, 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed., 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 05-16.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, M. S. Gestão por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicação. **RAC**, v.4, n.1, p. 161-176, 2000.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144-156, 2010.

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 34, n.2, p 05-28, 1999.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 78-103, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **RAC**, Ed. Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRECO *et al.* **Atividade empreendedora.** In: \_\_\_\_\_. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBQP, 2015. p. 09-14.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** Tradução: Teresa Felix de Souza. 7ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

KRAKAUER, P. V. C.; ALBUQUERQUE, L. G.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas brasileiras: o caso de uma empresa de Tecnologia da Informação. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 49-65, 2013.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M. A.; LENZI, F. C. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. V.7, p. 77-97, 2013.

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, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde15012009-105920/pt-br.php> > Acesso em: abril de 2013.

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A. D.; CASADO, T.; KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, p. 117-141, 2015.

LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Competências Empreendedoras: Um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.1, p. 164-182, 2014.

LIZOTE, Suzete Antonieta. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades.** 2013. 162 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu - Sc, 2013.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: Um estudo em meios de hospedagem do ambiente rural. **Desenvolvimento em questão**. N,9. p. 94- 124, 2015.

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

MATTIELLO, K.; VIEIRA, F. G. D.; PREVIDELLI, I. T. S. Marketing social corporativo e empreendedorismo social. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 72-88, 2008.

MELO, S. B.; FONSECA, F. R. B.; JÚNIOR, F. G. P. Competências empreendedoras do dirigente da empresa de base tecnológica: Um caso empresarial de sucesso. **RAM – Revista de Administração mackenzie**. v.8, n.3, p. 50-76, 2007.

MENEZES, B.F.R.; COSTA, A. S. M. Experiência de trabalho e formação empreendedora: Um estudo sobre a Empresa Junior Puc Rio. **Revista ADM. MADE**, v.20, n.1, p. 79-105, 2016.

MORETTI, S. L. A.; CAMPANÁRIO, M. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 13, Edição especial, art. 5, p. 68-86, jun. 2009.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competência: Modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, v. 21, n.1/2, 2003.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, art. 30, p. 127-141, 2010.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao Empreendedorismo: despertando uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração**. 2002. 336 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002.

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

WERLANG, N. B.; ENGEL, R. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: Uma investigação de competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas empresas**. *Ágora revista de divulgação científica*, v. 20, n.1, p. 5-24, 2015.

Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_sul.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_sul.pdf)>. Acesso em: 26/10/2016



