



# A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

THE RELATIONSHIP OF ENTREPRENEURIAL SKILLS AND INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR IN THE EDUCATIONAL SERVICES

Recebido em 09.11.2012. Aprovado em 14.05.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i2.219>

## Jeferson Lana

[jeff@rovian.com.br](mailto:jeff@rovian.com.br)

Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Balneário de Camboriú - SC - Brasil

## Cledir Orlandi

[cledir@sc.senac.br](mailto:cledir@sc.senac.br)

Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Balneário de Camboriú - SC - Brasil

## Márcio Camargo

[camargo@sc.senac.br](mailto:camargo@sc.senac.br)

Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Balneário de Camboriú - SC - Brasil

## Marilise Aparecida Branco

[mariliseagab@celesc.com.br](mailto:mariliseagab@celesc.com.br)

Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Balneário de Camboriú - SC - Brasil

## Fernando Cesar Lenzi

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

Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Balneário de Camboriú - SC - Brasil

## Resumo

O objetivo deste estudo é relacionar a conduta intraempreendedora, segundo Moriano; Topa; Valero e Lévy (2009), e suas competências empreendedoras, conforme a abordagem de Lenzi (2008), nos funcionários das unidades do SENAC do estado de Santa Catarina. O referencial teórico apresenta os temas essenciais que se relacionam à problemática do estudo, quais sejam: empreendedorismo, competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. Para a análise destas relações, a abordagem neste artigo de natureza aplicada foi majoritariamente quantitativa. As características do estudo o posicionam como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e a *survey* com questionário. Para tanto, utilizaram-se as técnicas estatísticas ANOVA, Análise Fatorial e Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados demonstram que as competências mais comuns foram comprometimento, persistência e correr riscos calculados. As menos frequentes, busca de oportunidades e iniciativas e estabelecimento de metas. Com relação à conduta intraempreendedora, as análises evidenciam uma relação significativa e relevante para todos os constructos, exceto tempo disponível e incerteza nas tarefas. Por fim, as competências empreendedoras apresentaram forte correlação com os constructos do intraempreendedorismo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, competências empreendedoras, conduta intraempreendedora.

## Abstract

This study aims to explain the relationship between intrapreneurial behavior, according to Moriano;

## **A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

---

Topa; Valero and Lévy (2009), and their entrepreneurial skills, as the approach of Lenzi (2008), of Senac's employees in the state of Santa Catarina. The theoretical approach presents the key themes that relate to the problem of the study, namely: entrepreneurship, entrepreneurial skills and intrapreneurial behavior. In analyzing these relationships, the nature of the approach applied in the article was mainly quantitative. The study can be categorized as descriptive by using technical procedures adopted and bibliographic, case study and survey. We used statistical techniques as Anova, Factor Analysis and Structural Equation Modeling. The results demonstrates that the more common skills were commitment, persistence, and take calculated risks, and less frequent finding opportunities and initiatives and setting goals. With respect to conduct intrapreneurial, the analyzes showed a significant and relevant for all constructs except uncertainty in the available time and tasks. Finally, the entrepreneurial skills were strongly correlated with the constructs of intrapreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurs competences; intrapreneurial behavior.

### **Introdução**

A rápida evolução e disseminação da cultura empreendedora e as mudanças no contexto empresarial e social têm modificado substancialmente o papel que o indivíduo desempenha nas organizações. Inclusive os gestores corporativos, os líderes e os acadêmicos estão em busca de métodos inovadores para incentivar pessoas e equipes a serem mais criativos e, assim, tornar as organizações mais competitivas (KENNEY, MUJTABA, 2007).

As competências exigidas até então, não são mais suficientes para as entidades, sendo necessário que o colaborador apresente atitudes empreendedoras, ou seja, deve ser inovador, criativo, persuasivo e ousado. Assim, o desafio para as empresas cultivarem o espírito empreendedor de seus funcionários é uma constante, conforme ressaltado por Chieh e Andreassi (2007), na medida em que as mesmas evoluem, atingem a estabilidade e certo grau de sucesso. Por outro lado, segundo Hashimoto (2006), as empresas buscando excelência, motivadas pela competitividade que o mercado proporciona, estão valorizando cada vez mais o aspecto intelectual de seus colaboradores, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, formando aquilo que tem se denominado de intraempreendedorismo.

O termo intraempreendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo, na década de 1980, a partir dos estudos de Gifford Pinchot. Pinchot (1987) argumenta que o custo de se perder talentos empreendedores, costuma ser maior do que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de uma área específica. Também conhecido como empreendedorismo corporativo, segundo Seifert (2005) é um conjunto de ações organizacionais de renovação estratégica, criação, inovação e geração de novos negócios.

O reconhecimento de empreendedores corporativos em empresas prestadoras de serviços é recente e denota um caminho a se galgar nos estudos do empreendedorismo. Para Andrade (2006), nos últimos anos, o cenário destas empresas tem mudado substancialmente, sendo que a criação e a manutenção de vantagens competitivas têm se tornado elementos essenciais para permanecer no mercado. Desta forma, necessita adotar práticas intraempreendedoras em seu quadro de colaboradores, a fim de gerar inovação e ter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

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

relevância dentro do ambiente organizacional.

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo é explicar a relação entre a conduta intraempreendedora, segundo Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), e suas competências empreendedoras, conforme a abordagem de Lenzi (2008, 2011), nos funcionários das unidades do SENAC do estado de Santa Catarina. Observa-se que existem muitos estudos sobre orientação empreendedora nas empresas, porém a maioria concentra-se principalmente em fatores organizacionais. Estudos desta natureza podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais buscando direcionar as ações que estimulem a presença do empreendedor corporativo como agente de inovação, assim como os resultados alcançados e a articulação com o referencial teórico permitem planejar atitudes que contribuam para a área do empreendedorismo.

O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando com a introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre o tema; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção 4; e a última seção traz as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

### **Fundamentação teórica**

A presente seção trata dos fundamentos teóricos em que se embasará a pesquisa. Para tanto, abordar-se-ão os seguintes temas: empreendedorismo; competências empreendedoras e conduta intraempreendedora e empreendedorismo corporativo.

### **Empreendedorismo**

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

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

A partir do momento em que o empreendedorismo tornou-se o centro de novas pesquisas e conquistou espaço em periódicos e livros, tornou-se necessária uma definição geral do termo. Para Schumpeter (1982) empreendedorismo é inovação, onde os papéis centrais do empreendedor se fixam em três itens: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio. Gerber (1998) o descreve como um processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então gerar valores através da inovação e, agarrando tal oportunidade sem levar em conta um ou outro recurso (humano e capital), como também, sem levar em consideração a posição do empreendedor, dentro da nova ou já existente empresa.

O empreendedorismo, nas colocações de Dornelas (2003, p. 19), é “representado por um processo em que as pessoas são diferenciadas, possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. Desta forma, conforme Minelo (2010) fazer da ideia oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal são alguns

## **A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

---

componentes que movem a conduta de empreender. Empreendedorismo então pode ser um ato de ousadia ou determinação, diante das exigências que as pessoas e as organizações estão enfrentando na atualidade.

Constata-se que o fenômeno empreendedorismo traz como agente o empreendedor, que é alguém capaz de desenvolver uma visão sobre negócios, é capaz de persuadir pessoas e identificar uma oportunidade de mercado, em que os outros nada ou quase nada enxergam, além de ter energia, esperança e paixão pelo que faz.

No início do século XIX o economista Jean-Baptista Say considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e definiu o empreendedor como um indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para outro de elevada produtividade e de maior rendimento (CHER, 2008).

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

São empreendedores aqueles que criam um negócio novo, diferente, mudando ou transformando valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta de uma instituição ou de um indivíduo. McClelland (1971) define empreendedor como o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas. Para Schumpeter (1978, p. 21), o empreendedor é quem “faz novas combinações de elementos, inventando novos produtos e processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização, na busca do desenvolvimento regional”.

Na visão de Kent; Sexton e Vesper (1982), empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres do mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou têm relacionamento com ela. Smith (1985) identifica o empreendedor como um proprietário capitalista, um administrador que se situa entre o trabalhador e o consumidor, pois na década de 1980, se considerava o empreendedor como alguém que visava apenas o fazer dinheiro. Nesta linha de pensamento, Drucker (1987, p. 36) ressalta que “[...] o empreendedor sempre está buscando mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

O empreendedor, conforme Cunningham; Lischeron (2001) é aquele que possui alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação, que combinados com a disposição para correr riscos moderados, capacitam-nos a transformar o que, frequentemente, começa como uma ideia (visão) simples e mal definida em algo concreto. Corroborando Dornelas (2003) ao afirmar que os empreendedores têm em comum não certo tipo de personalidade, mas o compromisso com a prática sistemática da inovação. A inovação é função específica do espírito empreendedor e é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza.

A ênfase de empreendedorismo no mundo dos negócios conduz as empresas a desenvolver

atividades empreendedoras dentro das corporações. O empreendedor corporativo é o colaborador que se destaca no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da organização. Por alguns autores, é definido como empreendedor corporativo ou empreendedor interno. Porém, independentemente das nomenclaturas, infere-se que é o indivíduo que age em um ambiente organizacional com características empreendedoras.

Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Pinchot (1985) já destacava que os empreendedores internos são dotados de qualidades diferenciadas e que as características percebidas realçam o perfil de inovador. Nesta mesma linha de pensamento, Fillion (2004) salienta que para serem intraempreendedoras, as pessoas devem ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes de sustentar a continuidade da ação que iniciam. Complementam a ideia Pinchot; Pellman (2004) argumentando que os empreendedores corporativos enfatizam a inovação, possuem visão sistêmica da organização como um todo, são eles que impulsionam os processos em busca de resultados.

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

### **Competências empreendedoras**

Assim como o fenômeno empreendedor, as interpretações sobre a competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais fundamentos e conceitos são elaborados. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da competência.

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptarem-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências, voltadas à satisfação das necessidades internas e externas. Neste sentido, competência segundo Fleury (2002) pode ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos.

As empresas devem estar abertas a novos projetos, de forma que os problemas não sejam considerados perdas, mas aprendizado. Para Pandovani (2007) isso ocorre porque a inovação só acontece a partir de um ambiente criativo e que atrai competências. Corroboram com esta ideia Pinchot e Pellman (2004), afirmando que o intraempreendedorismo é o uso pela empresa, do talento criativo dos líderes e colaboradores para desenvolverem produtos e serviços inovadores que acontecem através de uma coleção de competências.

Nesta ótica, 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

## A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

recursivos de formação de competências.

Alguns autores têm se preocupado, dentro do tema competências empreendedoras, em criar tipologias que possibilitem a identificação por parte dos pesquisadores das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, destaca-se o trabalho de Lenzi (2008), o qual aborda o trabalho desenvolvido por Cooley (1990, 1991) e apresentado no seminário para fundadores de empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Empreendedores (EMPRETEC). Nesse estudo foram destacadas dez características de comportamento empreendedor, também chamadas de competências empreendedoras, agrupadas em 3 categorias conforme demonstra-se no Quadro 1:

**Quadro 1 – Competências empreendedoras**

<b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>
<b>Busca de oportunidades e iniciativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias</li> <li>· age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>· aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
<b>Correr riscos calculados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente</li> <li>· age para reduzir os riscos ou controlar os resultados</li> <li>· coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados</li> </ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;</li> <li>· age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li> <li>· desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<b>Persistência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· age diante de um obstáculo;</li> <li>· age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li> <li>· assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;</li> <li>· colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>· esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li> </ul>
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>
<b>Busca de informações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>· investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>· consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<b>Estabelecimento de metas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;</li> <li>· define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>· estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li> <li>· constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>· mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>CONJUNTO DE PODER</b>
<b>Persuasão e rede de contatos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>· utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>· age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>· mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>· expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

**Fonte:** Lenzi (2008)

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. Segundo Mamede e Moreira (2005), elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Para Mello, Leão e Paiva Jr. (2006), essa junção de competências com ações empreendedoras levaram à criação do conceito de competência, a qual consiste no escopo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio.

Antonelo e Boff (2005) definiram competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (intangíveis ou tangíveis) para a sociedade. Zarifian (2006) argumenta que as competências são necessárias nos diversos níveis, mas que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor.

Desta forma, observa-se que a gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma organização, pois o empreendedor deve adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores, assim como as suas aspirações pessoais, conseguindo elevar a motivação e, conseqüentemente, alcançando as metas organizacionais.

### **Conduta intraempreendedora**

A visão comportamental do empreendedorismo iniciou com Weber publicada originalmente em 1947, onde definiu que os indivíduos intraempreendedores são pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Atualmente, segundo Filion (1999), não se fala mais em estabelecer um “perfil” do empreendedor corporativo de sucesso, mas nas habilidades que o mesmo deve ter ou desenvolver. Deste modo, infere-se que a conduta intraempreendedora permite a organização ser renovada, melhorando desta forma, a sua competitividade no mercado.

Pinchot e Pelmann (2004) sugerem a criação de equipes intraempreendedoras dentro das organizações, ou o que eles também denominam “intraempresa”, com a finalidade de incentivar o intraempreendedorismo. Para Hirsch e Peters (2004), o espaço ou ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização, estimulando, assim, novas ideias. Para tanto, a empresa deverá incentivar o trabalho em equipe, proporcionar os recursos e se manter comprometida com a cultura intraempreendedora.

Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009) identificaram cinco fatores estáveis da organização promotores do comportamento intraempreendedor, são eles: 1) apoio da direção, pois é essencial que a gestão aceite o comportamento intraempreendedor e também proporcione os meios e recursos necessários para desenvolver as ideias inovadoras; 2) liberdade no trabalho, ou seja a autonomia, delegação de autoridade e responsabilidade, tolerância de falhas; 3) recompensas baseadas no desempenho; 4) tempo disponível para criar novas ideias; e, 5) incertezas nas tarefas.

Por outro lado, Pinchot (1985) evidencia também que cada colaborador interno deve assumir condutas que possibilitem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas, e descreve o que ele chama dez mandamentos do intraempreendedor: 1) lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão; 2) faça o que for necessário para que seu projeto dê

## **A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

---

certo, 3) mesmo que escape às atribuições de sua função; 4) vá trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido; forme uma equipe sólida; 5) peça conselho antes de solicitar recursos; 6) deixe de lado o orgulho da autoria; 7) divulgue a credibilidade; ao quebrar regras, 8) lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes; 9) respeite seus patrocinadores; 10) faça menos promessas e mais entregas e seja leal as suas metas, mas realista sobre os meios para atingí-las.

Ireland, Kuratko e Morris (2006) destacaram ainda que com o crescimento das organizações, frequentemente, a burocracia aparece impedindo a inovação e, às vezes, impedindo a capacidade da empresa para competir. Estes autores também identificaram que a maioria das empresas não tem uma cultura organizacional favorável ao espírito empreendedor, inibindo os funcionários com a implementação de políticas e procedimentos que reprimem os traços empreendedores. Como resultado, os funcionários deixam as organizações e perseguem os seus próprios empreendimentos.

Pesquisas nesta área identificaram os seguintes componentes principais do comportamento intraempreendedor: assumir riscos, inovação, proatividade e iniciativa pessoal, autonomia e realização de orientação (LUMPKIN e DESS, 1996; COVIN e SLEVIN, 1991; KRAUSS *et al.*, 2005). Destes comportamentos intraempreendedores no estudo de Moriano, *et al.* (2009), ao proporem seu modelo selecionaram-se dois componentes que nomearam como o coração do comportamento intraempreendedor: inovação e assumir riscos.

Por inovação, segundo Amabile (1997) entende-se a implementação de ideias originais e apropriadas para o desenvolvimento através da criatividade. Assumir riscos pode ser definido como a preferência por situações que podem ou não ter sucesso, sabendo-se que pelas situações não bem sucedidas pode haver consequências graves (GUILHON; ROCHA, 2000).

No entanto, deve-se salientar que o comportamento intraempreendedor ou seu próprio desenvolvimento pode ser reforçado ou limitado por ações e atitudes da organização. Como Drucker (2002) afirmou, uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor, provoca em seus empregados uma busca constante pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo, um aperfeiçoamento dia-a-dia, uma conduta que inclusive leva à dedicação e ao comprometimento dos indivíduos.

### **O empreendedorismo corporativo e os *constructos* abordados**

O conjunto de ações inovadoras originado no seio das organizações tem se caracterizado pela concepção do empreendedorismo corporativo, pois, o nascimento destas ações advém do estímulo do corpo diretivo, aos demais níveis hierárquicos, no sentido de estimular projetos que vislumbrem novos produtos, processos, renovação estratégica ou atividades afins.

A inovação, para Pinchot e Pellman (2004), é o diferencial de qualquer empresa, pois preenche nichos ainda não explorados pela concorrência. Por isso, o gerenciamento da inovação é uma das tarefas mais desafiadoras das empresas que partem para este território de ação. Isso ocorre porque, em geral, a forma de atuação das corporações é balizada pela busca de resultados planejados. Por outro lado, a inovação exige uma forma de atuação diferenciada, na qual o futuro é desconhecido, mas deve ser revelado. E é justamente nesta linha que Pinchot e Pellman (2004) comentam que o sucesso nas ações inovadoras tem origem na aprendizagem rápida e na pronta resposta ao novo aprendizado.

Esta prática se fundamenta na existência de profissionais que recebam estes estímulos e

coloquem em prática a partir das suas competências individuais, tornando estes projetos em realidade para organização (LENZI, 2011).

Todos estes resultados considerados empreendedores também evidenciam o fator cultural instalado na organização, que traz a proliferação de uma prática constante que torna a empresa diferenciada nesta ideologia de criar e desenvolver ações empreendedoras.

Por tudo isso, é de se considerar que uma organização preparada e ambientada para o empreendedorismo corporativo é formada por pessoas estimuladas a colocar em prática toda sua potencialidade empreendedora, retroalimentando este mecanismo que promove constantemente a cultura empreendedora enraizada ao longo da existência da empresa.

## **Metodologia**

Este capítulo visa a classificar a pesquisa efetuada bem como posicionar os aspectos metodológicos utilizados. Diante dos critérios adotados, o artigo pode ser conceituado como uma pesquisa essencialmente quantitativa e de natureza aplicada, por buscar uma aplicação prática ao caso pesquisado (GOLDENBERG, 1999). Além disso, as características do estudo o posicionam como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e o levantamento, ao interrogar de forma direta os indivíduos foco da análise (BARROS; LEHFELD, 1986; VERGARA, 2004)

## **Instrumentos e coleta de dados**

Quanto ao foco da pesquisa, foram escolhidos por conveniência os funcionários das unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Santa Catarina. Como parte dos objetivos norteadores deste trabalho, está a descrição das competências dos empreendedores, bem como de suas condutas intraempreendedoras. Para isso, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, um para cada caso. A parte da descrição das competências foi adaptada do instrumento de pesquisa utilizado por Lenzi (2008), elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Fleury (2000, 2004) e Dutra (2004). Trata-se de um questionário com 30 perguntas que permite a identificação de dez competências a partir de uma escala somativa de três perguntas para cada uma das competências propostas. Ao atribuir uma nota em uma escala ordinal (de 1 a 5) para cada afirmação do instrumento, o respondente terá uma pontuação. A soma mínima para cada competência é de 3, caso atribua 1 para todas as três perguntas, ou 15, caso selecione o número 5. Como critério de definição, este artigo adotou o conceito de que, para demonstrar presença de determinada competência, os respondentes deveriam somar um mínimo de 13 pontos. As competências, conforme Lenzi (2008) são: Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); Correr Riscos Calculados (CRC); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Persistência (PER); Comprometimento (COM); Busca de Informação (BDI); Estabelecimento de Metas (EDM); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Auto Confiança (IAC).

Diante de tais competências, este artigo buscou identificar aquelas mais comuns aos empreendedores do SENAC/SC. Cabe ressaltar que a pesquisa foi de autoavaliação, diferentemente da encontrada em Lenzi (2008), na qual os empreendedores eram avaliados por outros funcionários. Por esta razão é que se optou por manter neste artigo a soma mínima para identificação de competências em 13 pontos, um valor mais elevado que os 12 pontos propostos pelo autor.

Já o instrumento de conduta intraempreendedora foi adaptado daquele encontrado em Moriano,

## A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

---

Topa, Valero e Lévy (2009), que investiga ainda a identidade organizacional. Com um total de 59 perguntas em um questionário de escala ordinal do tipo *Likert*, Moriano *et.al.* (2009) propõe que a conduta intraempreendedora possa ser mediada pela identidade organizacional. Para isso utiliza fatores como: Apoio da Direção (AD); Liberdade no Trabalho (LT); Recompensas (RC); Tempo Disponível (TD) e Incertezas nas Tarefas (IT).

Tais variáveis servem como preditoras da Conduta Intraempreendedora (CI), que pode ser medida, segundo os autores, por: Assumir Riscos (AR) e Inovação (IN). A Identidade Organizacional (IO), segundo Moriano *et al.* (2009) serviria como mediadora entre CI e as variáveis preditoras (AD, LT, RC, TD e IT). Em função dos objetivos propostos para este artigo, a Identidade Organizacional não será testada. Para cada uma das variáveis acima, o questionário dedica um determinado número de questões que foram agrupadas com uso de análise fatorial (para buscar a unidimensionalidade) e posteriormente postas em interação com o uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O uso dos dois instrumentos de pesquisa propostos acima, em sintonia, pode gerar evidências e relações até então não explícitas ou percebidas para a amostra pesquisada. Foram ainda efetuadas algumas perguntas relativas às características pessoais dos entrevistados, como: idade, tempo de trabalho e sexo, que não encontraram qualquer diferença significativa.

### População e amostra

Dentro do universo de investigação possível no SENAC/SC, optou-se por selecionar aqueles funcionários que ocupavam posições estratégicas na organização, como diretores de centro, coordenadores de núcleo e orientadores nas unidades com linha educacional, nas diversas cidades do estado. O número total de profissionais com tais características na data da pesquisa era de aproximadamente 500 indivíduos. Após aplicação da fórmula amostral, proposta por Barbetta (2007) encontrou-se um número desejável de 223 casos para um grau de significância de 95%. Um pré-teste foi realizado com 26 pessoas das unidades de Chapecó e Xanxerê. Feitas as alterações propostas, os demais instrumentos foram encaminhados impressos e por meio eletrônico às demais cidades, o que resultou em um total de 231 respostas consideradas válidas, após tratamento dos *outliers*. Os dados faltantes foram tratados em forma de *case wise* para cada teste.

### Tratamento dos dados

As técnicas estatísticas utilizadas para análise dos dados foram: estatística descritiva, Teste-t, Análise de Variância (ANOVA) Análise Fatorial (Confirmatória e Exploratória) e Modelagem de Equações Estruturais. As medidas padronizadas, coeficientes de aceitação e outros parâmetros e *proxies* de análise foram aquelas propostas por Hair *et al.* (2009), Favero *et al.* (2009) e Corrar *et al.* (2011). Os testes foram rodados para um nível de significância de 5%, que gera uma confiança de 95%, para valores de *t* aproximados de 1,96. Os *softwares* utilizados para análise dos dados foram o *Statistica 8.0*, *SPSS 18.0* e *AMOS 16.0*.

### Análise e discussão dos resultados

Os dados inicialmente analisados foram aqueles relacionados às características pessoais dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados apontaram para uma maior concentração feminina na amostra, com um total de 141 casos (61%) contra 90 homens, que representaram 39% da base final. Com relação ao tempo de trabalho, a média encontrada foi de 8,2 anos por funcionário pesquisado, com mediana em 6 anos e moda em 2 anos (amplitude encontrada com mínimo de 2 meses e máximo de 36 anos). Este número mais elevado pode ser

explicado pelo fato de que no SENAC/SC os cargos de níveis superiores são frequentemente preenchidos por promoções internas. Além de ser uma ferramenta motivacional, acredita-se que isso gere um maior nível de identidade organizacional e comprometimento profissional. A idade média da amostra ficou em 43 anos, com mediana em 39 anos, primeiro quartil em 33 anos e terceiro quartil em 51 anos.

### **Análise das competências empreendedoras**

Quanto aos resultados das competências empreendedoras, após remoção de cinco casos com dados faltantes, a base apresentou um valor total de 226 entrevistas. Destas, algumas competências se destacaram com grande ocorrência, como COM (em 91% dos entrevistados), PER (82%) e BDI (61%). Da mesma forma, algumas competências foram menos encontradas, como BOI (em apenas 20% dos questionados), EDM (33%) e EQE (35%). O Gráfico 1 apresenta as dez competências inicialmente propostas e a quantidade de empreendedores que acusaram possuí-las.

**Gráfico 1 – Tipos de competência empreendedora**



**Fonte:** Dados da pesquisa

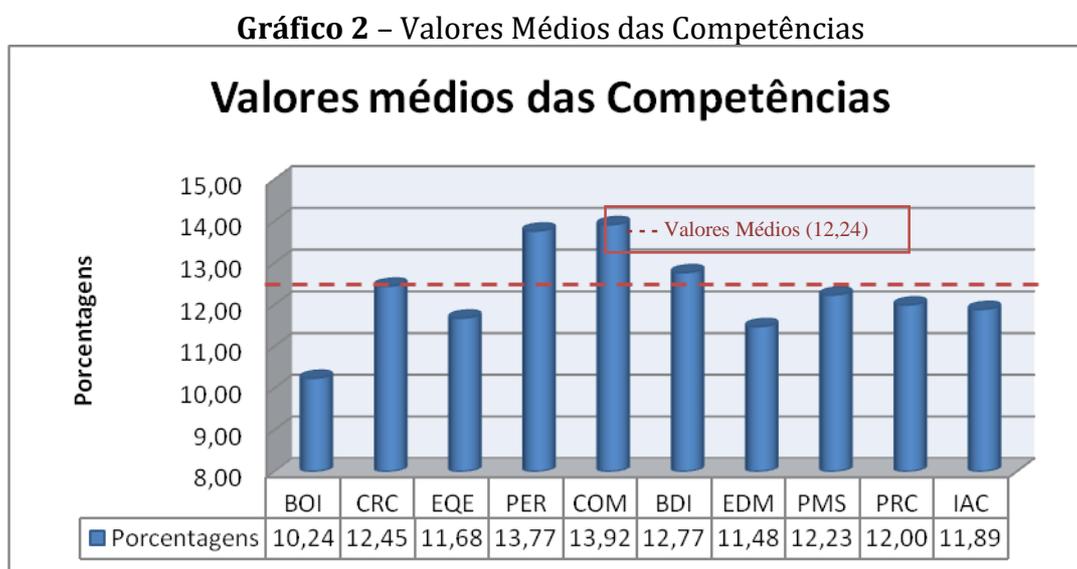
(\*) Todos os casos apresentaram diferenças significativas entre as médias daqueles que possuem ou não determinada competência, para um nível de significância de 5%.

Os dados apresentados servem para identificar o Comprometimento (COM) e a Persistência (PER) como as principais competências declaradas pelos empreendedores do SENAC/SC. Em contrapartida, uma das dificuldades percebidas parece estar relacionada com a iniciativa, já que a Busca por Oportunidades e Iniciativa foi a competência menos presente nos casos avaliados. As demais variáveis obtiveram um resultado médio de 50% de presença. Cabe ressaltar que os entrevistados ocupam cargos de nível estratégico e que valores superiores poderiam ser desejáveis.

Outra forma de avaliar os dados é por meio de utilização de médias específicas e gerais. Neste sentido, cada competência foi estudada e a sua média, em valores absolutos, apresentada no Gráfico 2. Da mesma forma, foi averiguada a média geral dos entrevistados para todas as competências sugeridas, o que encontrou um valor de 12,24. Dado que os valores de corte para determinação da presença ou não de uma competência era o valor de 13,00, enxerga-se a média final como um valor elevado e de boa estimativa.

## A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Os valores com as maiores médias foram os mesmos que apresentaram a maior participação: COM (com média de 13,92), PER (13,77) e BDI (12,77). Também se repetiram as competências com menores médias declaradas: BOI (média de 10,24), EDM (11,24) e EQE (11,68). O gráfico 2 apresenta os valores encontrados, bem como uma linha horizontal com o valor da média geral para comparação.



**Fonte:** Dados da Pesquisa

Pelo Gráfico 2 é possível perceber que apenas quatro competências ficaram acima da média geral. Além das três anteriormente mencionadas, Correr Riscos Calculados (CRC) também apresentou valores superiores a 12,24. Assim, se as principais competências observadas estão relacionadas com características como comprometimento, persistência, busca de informações e riscos calculados, é possível sugerir que tais profissionais estejam mais focados em gerir políticas empresariais impostas, que propriamente criá-las. Outra evidência para tal conclusão repousa nas competências menos identificadas, como Busca por Oportunidades e Iniciativa, Estabelecimento de Metas ou ainda a Independência e Auto Confiança, com valores abaixo da média. Por ser uma empresa com unidades em diversas cidades catarinenses (e em todo o Brasil), parece que a contratação de profissionais com características como foco e comprometimento é uma forma encontrada pelo SENAC/SC de manter a padronização das políticas da empresa.

Após análise das competências de forma individual, a Tabela 1 traz o grau com que os respondentes as acumulam. De todos os entrevistados, três não acumularam qualquer tipo de competência (pela metodologia adotada). Treze se declararam possuidores de todas as dez competências. Após análise descritiva, encontrou-se uma média de 5,24 competências por entrevistado, com desvio padrão de 2,59, mediana e moda em 5. Pela análise da Tabela 1 é possível apontar que 29,65% dos entrevistados possuem 3 ou menos competências, enquanto 23,45% possuem 8 ou mais competências. Logo, um total de 59,39% dos entrevistados possuem entre 4 e 7 competências.

**Tabela 1 – Competências acumuladas**

Número de Competências	Número de empreendedores	Porcentagem (%) em relação ao total	Porcentagem (%) total acumulada
0 a 3	67	29,65%	29,65%
4	29	12,83%	42,48%
5	29	12,83%	55,31%
6	22	9,73%	65,04%
7	26	11,50%	76,55%
8 a 10	53	23,45%	100,00%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

### **Análise da conduta intraempreendedora**

Uma vez feita a análise das competências dos entrevistados, este artigo busca também investigar como se comportam os dados relativos à conduta intraempreendedora. Neste caso as análises feitas não estão relacionadas à criação de perfil do entrevistado com escalas somativas, mas sim das inter-relações possibilitadas pela análise multivariada e suas técnicas de análise fatorial e SEM. Após análise fatorial (exploratória e confirmatória), os dados ficaram expressos conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Resumo da Análise Fatorial Exploratória – AFE**

Constructo	Número inicial de variáveis	Número final de variáveis(*)	Auto-valores	Variância Extraída (VE)(**)	Alfa de Cronbach (***)
Inovação - IN	4	4	2,37	0,59	0,75
Assumir Risco – AR	3	3	1,88	0,63	0,70
Apoio da Direção – AD	19	5	2,77	0,55	0,77
Liberdade no Trabalho – LT	10	5	3,21	0,64	0,85
Recompensas – RC	6	4	2,59	0,65	0,81
Tempo Disponível – TD	6	3	1,91	0,63	0,70
Incerteza nas Tarefas – IT	7	4	2,48	0,62	0,78

Fonte: Dados da Pesquisa

Notas: (\*) carga fatorial mínima esperada de 0,70; (\*\*) valores esperados não inferiores a 0,50; (\*\*\*) valores esperados não inferiores a 0,70. (HAIR *et al.*, 2009).

Dos valores encontrados, pode-se considerar que todos os constructos atingiram os coeficientes estatísticos mínimos de confiabilidade e validade. Além disso, como pressuposto da SEM está a necessidade de unidimensionalidade dos constructos, que também foi atingida, conforme Tabela 2. Os fatores únicos encontrados agrupam determinadas variáveis que melhor se relacionam entre si. Em casos de fatores múltiplos com autovalores superiores a 1,00 foi utilizada a rotação *varimax*, com auxílio do *software STATISTICA 8.0*.

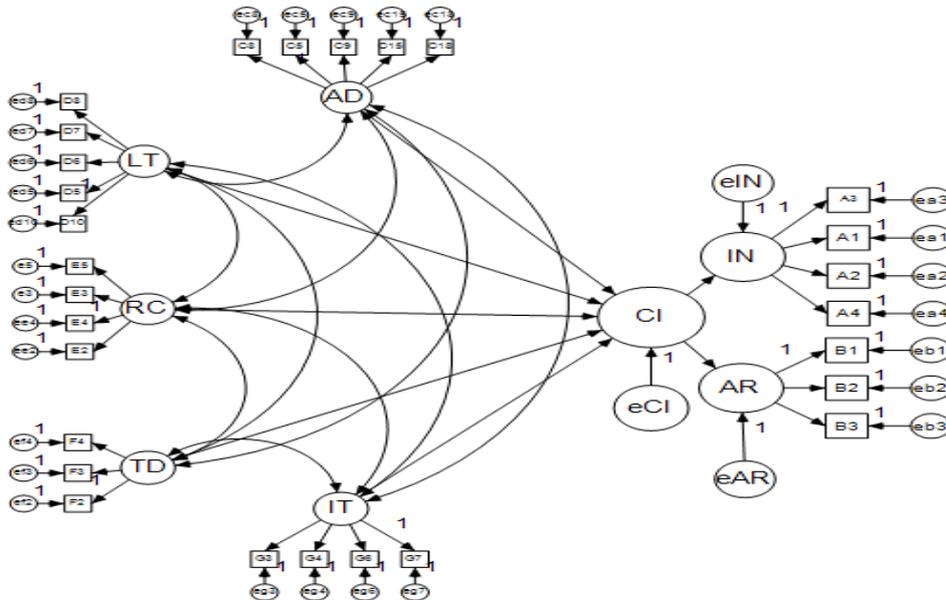
Segundo preconizam Moriano *et al.* (2009), os constructos AD, LT, ER, TD e IT possuem relação (Gráfico 3) com a conduta intraempreendedora (CI) (constructo exógeno, predito por IN e AR).

Os testes que envolvem SEM devem estar atentos a uma série de fatores que contribuem na

## A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

robustez do modelo proposto. Neste artigo foram utilizados aqueles propostos por Hair *et al.*(2009) que configuram na relação de dados de saída do AMOS 16.0. Além disso, por agrupar análises de variâncias e regressão, a SEM se mostra com frequência frágil à multicolinearidade e homocedasticidade. O Gráfico 3 apresenta o diagrama de caminhos para o modelo sem a mediação de IO. Os resultados estatísticos podem ser vistos na Tabela 3.

**Gráfico 3** – Diagrama de Caminhos do modelo sem mediação de IO.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, adaptado de Moriano *et al.* (2009)

As relações seguem aquelas propostas inicialmente por Moriano *et al.* (2009), embora a utilização da SEM exija uma exaustiva bateria de testes estatísticos que podem apontar resultados não anteriormente observados.

Tabela 3 – Coeficientes do Diagrama de Caminhos dos modelos com e sem mediação

Relação	Coeficientes	Coeficientes de Ajuste	Valores
AD → CI	0,58*	$\chi^2/gf$	2,09
LT → CI	0,27*	GFI	0,69
RC → CI	-0,44*	NFI	0,74
TD → CI	0,04*	CFI	0,84
IT → CI	0,04*	RMSR	0,06
CI → IN	0,64*	RMSRA	0,07
CI → AR	0,27*		

**Fonte:** Dados da Pesquisa

(\*) Valores com significância estatística para um *p-value* <0,001.

Pode-se observar que o modelo possui coeficientes de regressão elevados na maioria dos casos (exceção para TD→CI e IT→CI) e significativos para *p-value* menores que 1%. No entanto, os coeficientes de ajustes (GFI, CFI e NFI) não atingem os valores mínimos de 0,90 propostos por

Hair *et al.* (2009). Por fim, as análises de covariância apresentaram valores elevados, bem como a matriz de correlação entre os constructos AD, LT, TC, TD e IT, o que também não colabora com resultados mais consistentes no modelo utilizado de SEM. Como contribuição ficam as relações validadas entre a CI e os demais constructos (exceto entre TD e IT que apresentaram coeficientes quase nulos, embora significantes).

### **As relações entre empreendedorismo e condutas intraempreendedoras**

Por fim, uma vez que a SEM demonstrou que existe relação entre os constructos propostos em Moriano *et al.* (2009) com CI, este artigo também relacionou tais constructos com as competências organizadas por Lenzi (2008). A matriz de correlação (Tabela 4) apresenta como cada uma das dez competências tratadas anteriormente se relacionam com os constructos da conduta intraempreendedora. Dessa forma, é possível relacionar ambos os aspectos do empreendedorismo e conhecer como estes interagem.

**Tabela 4 – Matriz de correlação entre Competências e constructos da Conduta Intraempreendedora.**

	IN	AR	AD	LT	RC	TD	IT	Relações
BOI	<b>0,49*</b>	-0,01	<b>0,21*</b>	0,11	0,11	0,12	<b>0,14*</b>	3
CRC	<b>0,24*</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,15*</b>	0,07	<b>0,23*</b>	0,06	<b>0,16*</b>	5
EQE	<b>0,17*</b>	<b>-0,16*</b>	<b>0,19*</b>	0,10	<b>0,24*</b>	<b>0,27*</b>	<b>0,26*</b>	<b>6</b>
PER	0,07	0,07	0,03	0,03	0,11	0,06	<b>0,20*</b>	1
COM	<b>0,21*</b>	0,01	<b>0,19*</b>	0,05	<b>0,18*</b>	0,10	<b>0,17*</b>	4
BDI	<b>0,26*</b>	0,02	-0,06	-0,02	-0,01	-0,03	0,13	1
EDM	<b>0,19*</b>	-0,04	<b>0,17*</b>	0,12	<b>0,22*</b>	<b>0,29*</b>	<b>0,29*</b>	5
PMS	<b>0,32*</b>	0,01	<b>0,15*</b>	0,04	<b>0,17*</b>	<b>0,17*</b>	<b>0,22*</b>	5
PRC	<b>0,23*</b>	0,00	0,05	-0,01	0,07	0,05	0,02	1
IAC	0,07	-0,03	-0,01	0,07	0,04	<b>0,13*</b>	0,00	1
<b>Relações</b>	<b>8</b>	2	6	0	5	4	7	

**Fonte:** Dados da Pesquisa

(\*) Valores significantes para um *p-value* < 0,05.

Observa-se que dentre as dez competências testadas, aquela que mais possui relações significantes com os constructos de CI é a EQE, seguida pela CRC, EDM e PMS e COM. A competência PER, que apareceu como a segunda mais frequente nos entrevistados, possui correlação significativa apenas com IT. A mais frequente das competências, COM, aparece relacionada com fatores como inovação, apoio da direção, recompensas e incertezas nas tarefas. A menos frequente das competências, BOI, se relaciona com inovação, apoio da direção e incertezas nas tarefas. A Tabela 4 apresenta ainda que nenhuma das competências se relaciona com LT. Uma explicação para isso é que ambas possuem coeficientes de variação próximos a zero, o que diminui a presença de inter-relações. Quanto aos constructos da CI, verifica-se que há grande correlação significativa entre as competências com IN, exceto para PER e IAC. Inclusive, os dois maiores coeficientes da tabela 4 é entre IN e BOI, que relacionam inovação

## **A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

---

com busca de oportunidades e iniciativa e IN e PMS que tratam do planejamento e monitoramento sistemático.

### **Considerações finais**

O passar dos anos reposicionou o termo “empreendedorismo”, que saiu de uma conotação militar para uma visão mais voltada à geração de vantagem competitiva (SCIASCIA; VITA, 2009). Andrade (2006) ainda coloca que o empreendedorismo se torna mais relevante às empresas prestadoras de serviço na medida em que o mercado traz concorrências também para este seguimento.

Ao averiguar a situação dos profissionais estratégicos do SENAC/SC este artigo buscou apontar suas competências bem como suas condutas intraempreendedoras (LENZI, 2008; MORIANO *et.al.*,2009). As competências e a conduta intraempreendedora são características presentes em um empreendedor e que podem ser mensuradas com auxílio de ferramentas adequadas, embora sejam pouco relacionadas em estudos anteriores.

Acredita-se, relevante o fato, de que a quase totalidade dos empreendedores corporativos do SENAC/SC acumulam ao menos uma competência, daquelas elencadas por Lenzi (2008). Apenas três entrevistados não acumularam nenhuma. Com relação às frequências, aquelas mais comuns foram Comprometimento, Persistência e Correr Riscos Calculados, e as menos frequentes foram Busca de oportunidades e Iniciativas, Estabelecimento de Metas e Exigência de Qualidade e Eficiência. Em média, cada profissional declarou se encaixar em 5 competências das dez, um número considerado elevado.

Uma das competências em destaque, Correr Riscos Calculados, evidenciam uma prática organizacional pouco comum nos empreendedores corporativos. Afinal, esta competência tem origem em estudos de empreendedores independentes, que, por sua vez, se expõem ao risco quando investem seu próprio capital em alguma atividade que pode ou não ser rentável. Já, em empreendedores corporativos, esta competência é pouco comum, pois o risco é muito menor em relação às consequências que um empreendedor individual acaba tendo com seu próprio negócio.

Já, as outras duas competências identificadas, Comprometimento e Persistência, não apresentam muita surpresa, pois são muito comuns em funcionários de muitas organizações.

Em relação as três competências menos identificadas nos pesquisados, pode-se destacar o fato de a Exigência de Qualidade e Eficiência não ter sido demonstrada como preponderante nos entrevistados, pois esta competência é muito comum aos empreendedores corporativos de outras organizações.

Com relação à conduta intraempreendedora, os resultados apontaram para uma relação significativa e relevante para todos os constructos, exceto Tempo Disponível e Incerteza nas tarefas. Logo, estima-se que o modelo de SEM tenha demonstrado a possibilidade de se medir a CI pelas variáveis apontadas, AD, LT e RC, com resultados que podem gerar IN e AR.

A análise final demonstrou que existe grande relação entre as competências dos gestores com suas condutas intraempreendedoras. Como relações principais, pode-se citar em evidência os coeficientes encontrados entre as competências CRC, EQE, COM, EDM e PMS com os constructos da conduta IN, AD, RC, TD e IT.

Esta relação positiva demonstra que um ambiente que estimule as práticas do

empreendedorismo corporativo, pode realçar as competências de seus colaboradores. Da mesma forma, empresas com um potencial empreendedor instalado e prática em seus funcionários, pode provocar uma ambientação positiva no sentido de contagiar outros funcionários a mesma prática cotidiana. Diante destes fatores, é salutar destacar o quanto se pode evoluir nas empresas neste sentido de promover o empreendedorismo corporativo como uma política de Recursos Humanos, buscando-se resultados de melhorias na empresa e desenvolvimento e prática de inovações de produtos, processos e/ou renovação estratégica.

Futuros estudos podem ainda procurar relacionar tais constructos com a Identidade Organizacional, proposta em Moriano *et.al.* (2009), para testar a hipótese de mediação validada pelos autores. Além disso, é recomendável que o estudo seja feito em outras organizações educacionais para constatação dos respectivos perfis de competências e da conduta intraempreendedora, reforçando ou contestando, os resultados expostos nesta pesquisa.

## **Referências**

- ANDRADE, A. R de. A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador: **Anais...** Salvador. ENANPAD, 2006, CD-ROOM.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003
- ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.
- BARON, R.; SHANE, S.. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intra empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associadas ao termo. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, set, 2007, Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro. ENANPAD, 2007, CD-ROOM.
- CHER, R. N. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**> Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COOLEY, L. Seminário para Fundadores de Empresa. Manual del Capacitador. Washington MSI, 1991.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. Ed. Atlas: São Paulo, 2011.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, J. S.. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

## **A RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DA CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

---

- FAVERO, L. P.; *et. al.* **Análise multivariada de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Elsevier: Rio de Janeiro, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- FILION, L. J. Entendendo os intra-empresários como visionistas. **Revista de Negócios**. v.9, n.2, p. 65-79, 2004.
- FILION, L. J.. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5-28, abr./jun., 1999.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GERBER, M. E. **O mito do empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R.; PETERS, M.. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KENNEY, M; MUJTABA, B. G. Understanding Corporate Entrepreneurship and development: A practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Fort Lauderdale, v.12, n.3, p. 73, Jul, 2007.
- KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. (eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- LENZI, F. C.. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2008.
- LENZI, F.C.; SANTOS, S.A; CASADO, T; RODRIGUES, L.C. **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: IBPEX, 2011.
- 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: Enanapad: 2005. **Anais...** Brasília/DF.
- MCCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and achievement motivation**: approaches to the science of sócio-economic development. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JR, 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 (RAC)**, v. 10, n.4, out/dez 2006, p. 47-69.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta "intraempreendedora". **Anales de Psicología**, Murcia (Espanha) v. 25, n.2, p. 277-287, Dec., 2009.
- PADOVANI, C. B. Inovação como ação de estratégia. **Revista Banas Qualidade**. Ano XVI, n.179, p. 40, Abril, 2007.
- PAIVA, F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- PINCHOT G., **Intrapreneuring**: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York, Harper & Row Publishers, 1985.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1987.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um

intraempreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly**, Spring, p.43-45, 1993.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Oxford University Press, Oxford, 1978.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCIASCIA, S.; VITA, R. de. **The development of entrepreneurship research**. Milano: Liuc Papers, 2009. p. 1-19. (Serie Economia Aziendale, n. 19).

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

STULL, M.; SINGH, J. Intrapreneurship in nonprofit organizations examinig the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. Disponível em: <http://weatherhead.case.edu> Acesso em: 15 mar. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas,

ZAHRA, S.; COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, vol.10, p. 43-58, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.