

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE FUNCIONÁRIOS

**Suzete Antonieta Lizote**  
lizote@univali.br  
UNIVALI

**Miguel Angel Verdinelli**  
nupad@univali.br  
UNIVALI

**André Dantas**  
dantas@univali.br  
UNIVALI

**Resumo:** As mudanças no ambiente de negócios fazem com que as organizações necessitem estar prontas para enfrentá-las e o fator humano é uma das condições mais importante. É necessário contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e buscar oportunidades. Isto implica em ter colaboradores que possuam competências empreendedoras ou que possam desenvolvê-las e assim contribuir para o desempenho desejado, tanto pessoal como organizacional. Este estudo tem como objetivo investigar e analisar quais competências empreendedoras estão presentes nos colaboradores de uma empresa do ramo alimentício localizada em Itajaí - SC. As análises de dados foram exploratórias, descritivas e inferenciais, empregando-se técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. Os resultados mostram que as competências empreendedoras encontram-se presente nos funcionários, mas elas não se distribuem homogeneamente, permitindo segregar os respondentes em quatro grupos. Assim mesmo, as dez competências consideradas não se manifestam em concordância com o modelo teórico que as agrupa em três conjuntos, o de realização, de planejamento e de poder. Para a amostra, a análise fatorial exploratória permitiu distinguir dois grupos de competências e, a partir deles, as posteriores análises de variância mostraram diferenças ao considerar o grupo em que o empregado está inserido, seu gênero e seu tempo de serviço na organização.

**Palavras Chave:** Competencias - intraempreendedor - realização - poder - planejamento

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução e disseminação da cultura empreendedora e as mudanças no contexto empresarial e social, tem modificado substancialmente o papel que o indivíduo desempenha nas organizações. Tal evolução ocorreu em virtude do trabalho ter mudado de características, isto é, cada vez é mais o trabalho realizado com o cérebro do que o feito com as mãos. Pinchot e Pellman (2004) descrevem esse processo de mudança de trabalho como uma transição da era da industrialização para a era da informação.

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. Por outro lado, as empresas buscando excelência, motivadas pela competitividade que o mercado proporciona, estão valorizando cada vez mais o aspecto intelectual de seus funcionários, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, buscando incentivar aquilo que tem se denominado de intraempreendedorismo.

O termo intraempreendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo, na década de 1980, através do consultor de administração Gifford Pinchot (CHER, 2008). Pinchot (1985) 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.

O intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo, segundo Seiffert (2005) é um conjunto de ações organizacionais de renovação estratégica, criação, inovação e geração de novos negócios com a participação de empreendedores internos. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) foi a primeira organização voltada para o estudo, aplicação e a disseminação dos conceitos de intraempreendedorismo, sendo a instituição afiliada a *Pinchot & Company* dos Estados Unidos, maior autoridade mundial em relação ao assunto em questão.

Os intraempreendedores são todos os aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Eles podem ser criadores ou inventores, mas sempre são sonhadores que concebem como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (CHER, 2008). Empreendedores internos são aqueles que, segundo Nassif; Andreassi e Simões (2011) promovem inovações de qualquer tipo dentro da empresa, em qualquer momento e/ou lugar.

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

Neste processo, as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparadas na cultura organizacional (LENZI, 2008).

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

Pinchot (1989, p. 29) já destacava que “ser um *intrapreneur* é de fato um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”. Este panorama revela a possibilidade presente em todas as pessoas para seu desenvolvimento, dependendo do interesse individual. Porém, a prática empresarial tem demonstrado que não é fácil atingir este foco com os empreendedores internos.

Diante deste contexto o presente trabalho propõe como objetivo identificar e avaliar as competências empreendedoras que manifestam os colaboradores de uma empresa do ramo alimentício situada na cidade de Itajaí - SC. Para tanto se fez uma *survey* com um questionário, conforme proposição de Cooley (1990), que foi utilizado por Lenzi (2008).

Observa-se que existem muitos estudos sobre orientação empreendedora nas empresas, porém a maioria concentra-se principalmente em analisar a influência dos fatores organizacionais. Estudos como o presente, buscando identificar as competências e avaliando se elas se manifestam diferencialmente entre os funcionários segundo algumas características pessoais, podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais, permitindo direcionar ações que estimulem a presença do empreendedor corporativo como agente de inovação. Igualmente, os resultados alcançados podem permitir planejar ações que contribuam para a área do empreendedorismo corporativo.

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

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

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

Atualmente, como afirma Shabana (2010), as empresas estão se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente, das variáveis do macro ambiente. O intraempreendedorismo não é somente uma forma de buscar aumentar o nível de produtividade e inovação das organizações, conforme coloca Pinchot (1985), ele é uma forma de coordenação do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada. Na mesma linha de pensamento, Fillion (2004) destaca que para serem intraempreendedoras, as pessoas têm que ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes, pelo menos, de sustentar a continuidade da execução da ação que iniciam.

O empreendedor corporativo é o funcionário que se destaca pelas suas ações no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da entidade. Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Pinchot (1985) já destacava que os empreendedores internos são dotados de qualidades diferenciadas e que as características percebidas realçam o perfil de inovador. Esse autor pontua que são aqueles que a partir de uma ideia, recebendo liberdade, incentivo e



recursos, dedicam-se entusiasticamente em transformar esta ideia em um produto de sucesso. Jennings e Young (1990) reforçam que o empreendedorismo corporativo é o processo de desenvolvimento de novos produtos ou processos.

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

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

Desta forma, Guilhon e Rocha (2000) colocam que, para atender às demandas competitivas do novo contexto organizacional, a liberdade de ação em todos os níveis da empresa e o modo participativo, deve ser a regra de conduta e orientação gerencial no processo de gestão permanente da mudança. Como afirmam Pryor e Shays (1993), as empresas proativas caminhavam nessa direção, pois a descentralização na tomada de decisão estava sendo incorporada ao planejamento estratégico, com vistas à diminuição do custo operacional e a elevação da qualidade dos serviços ou produtos que ofertam, com a participação direta dos funcionários.

Examinando inovações bem sucedidas em grandes empresas, Pinchot (1985) identificou comportamentos empreendedores em alguns empregados. Eles atuavam como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando os processos e criando novas oportunidades de negócio, pelo que os denominou de empreendedores intracorporativos (intraempreendedores). O intraempreendedorismo refere-se a intenções comportamentais emergentes dos indivíduos que apresentam suas próprias ideias e, em seguida, as trazem para a vida na organização com assistência e recursos da gestão (SHABANA, 2010). Assumindo riscos, procuram transformar uma ideia em um negócio lucrativo dentro do ambiente organizacional em que estão inseridos.

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

Toda organização passa pelo enfrentamento da conquista de *market-share* e constante adaptação às mudanças no mundo dos negócios, e o intraempreendedorismo torna-se essencial para sua sobressaliência. De forma mais incisiva Shabana (2010, p. 33) relata: “o intraempreendedorismo não é mais uma escolha, é a única atitude de sobrevivência”, pois, segundo ele afirma, a turbulência externa está forçando a transformação interna. Este

comportamento de inovação, de explorar oportunidades deve estar incutido e institucionalizado nas empresas como um fator preponderante para o sucesso.

## 2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

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

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

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

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

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

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



relacionamento com *stakeholders* e tomada de decisão; e, d) competências empreendedoras: foco na inovação.

Schmitz (2012, p. 73), com base em Rosa e Lapoli (2010), adotou como conceito de competência empreendedora “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”.

Alguns autores têm se preocupado, dentro do tema competências empreendedoras, em criar tipologias que possibilitem sua identificação, sendo necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, destaca-se a pesquisa de Lenzi (2008), que aborda o trabalho desenvolvido por Cooley (1990, 1991). Nesse estudo foram destacadas dez características de comportamento empreendedor, também chamadas de competências empreendedoras, agrupadas em três conjuntos conforme se demonstra no Quadro 01:

**Quadro 01:** 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 tem 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>

Continuação

<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).

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

As dez competências empreendedoras e suas trinta definições operacionais de comportamentos se utilizam neste trabalho para investigar quais são desenvolvidas pelos empregados de uma empresa do ramo alimentício localizada em Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Considera-se que as competências individuais possibilitem aos funcionários reconhecer e atuar perante as oportunidades de inovação, assumindo os riscos inerentes.

### 3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho ocupa-se dos procedimentos metodológicos aplicados à presente investigação. A busca por delineamentos que orientem o trabalho de pesquisa envolve a definição do método e dos procedimentos a serem aplicados. Nas colocações de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p. 5) “Um método pode ser definido como uma série de regras para tentar resolver um problema”.

A pesquisa, em relação aos seus objetivos, define-se como exploratória e descritiva uma vez que busca apresentar uma realidade (VERGARA, 1998) e verificar um modelo. Quanto aos seus procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso. Yin (2001, p. 23) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Assim, este procedimento visa apresentar uma análise específica, pois seu objetivo é proporcionar um conhecimento mais vasto sobre o fenômeno estudado. A investigação foi realizada em uma empresa sediada na cidade de Itajaí, Santa Catarina, e que no cenário atual é uma das maiores potências do setor alimentício. Para tanto se fez uma *survey* ou levantamento de dados com questionário de autoperenchimento, contemplando um primeiro bloco para os dados sociodemográficos e o segundo destinado às competências.

O referido à descrição das competências empreendedoras foi adaptado do instrumento de pesquisa utilizado por Lenzi (2008), dividido em três conjuntos, a saber:

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

2) de planejamento, contemplando busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); e,

3) de poder, que são relativas à persuasão e rede de contatos (PRC) e à independência e autoconfiança (IAC).

Esse segundo bloco do questionário continha 30 perguntas que permitem 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 intervalar de 1 a 5, para cada afirmação do instrumento, o respondente tem uma pontuação. A soma mínima para cada competência é de 3, caso atribua 1 para as três perguntas, ou 15, caso selecione o número 5. O instrumento foi aplicado pessoalmente a 148 funcionários no período de abril e maio de 2013.

As análises de dados foram exploratórias, descritivas e inferenciais, empregando-se a planilha eletrônica Excel® e *software* STATISTICA®. As técnicas estatísticas usadas foram univariadas (análise de correlações e Anova) e multivariadas (análise fatorial, de correspondências e análise de agrupamentos).

Inicialmente se avaliou a correlação entre as competências empreendedoras, tomando os somatórios das três questões como um valor representativo delas. Por outra parte, se esse valor era igual a 11 ou maior, considerou-se que a competência estava manifesta nesse respondente. Usando tal estratégia se criou uma tabela lógica onde os entrevistados recebiam a pontuação 1 se o resultado da soma para cada competência atingia o valor 11 como mínimo, caso contrário o valor atribuído era 0. A partir dessa matriz disjuntiva completa se fez uma análise de correspondências retendo-se 4 fatores que somavam mais do que 50% da variância. Com os escores fatoriais derivados dessas dimensões se criou uma nova base de dados para os funcionários, a que se utilizou ao realizar a análise de agrupamentos. Para a junção entre os casos se usou o método de Ward e como medida de parença entre eles a distância euclidiana. Definiram-se assim quatro grupos, os que foram posteriormente utilizados como preditores categóricos nas Anovas.

Por outra parte, com as dez competências, registradas como a somatória dos três indicadores, foi feita uma análise fatorial com extração dos fatores pelo método dos componentes principais, que não requer multinormalidade. O critério para retenção dos fatores foi o de Kaiser para matrizes de correlação, ou seja, só foram considerados os fatores derivados de autovalores maiores do que 1. Para eles foram gerados os escores fatoriais de cada respondente, que representam uma medida da posse das competências associadas ao fator. Considerando os escores fatoriais foram feitas as Anovas com os grupos definidos pela análise de agrupamentos como preditores categóricos. Também foram empregados o gênero, o tempo de serviço e o grau de instrução como fatores nas Anovas, seja de modo individual, como efeitos principais ou, ainda, nas Anovas com interação.

## **4 RESULTADOS**

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva da organização, para facilitar o entendimento do ambiente em que estão inseridos os sujeitos da pesquisa. Na sequência um breve resumo sobre o perfil dos pesquisados e por fim o resultado do levantamento feito sobre as dez competências empreendedoras.

### **4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS DA EMPRESA E RESPONDENTES**

A empresa onde trabalham os respondentes é uma das maiores indústria de alimentos do país, que atua nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), alimentos industrializados (margarinas e massas) e lácteos, detentora de diversas marcas consagradas. Com faturamento líquido de R\$ 25,7 bilhões, registrado em 2011, a empresa em questão é uma das maiores exportadoras mundiais de aves e também está entre as maiores empresas globais de alimentos em valor de mercado. Ela exporta para 140 países; opera 51 fábricas no Brasil e 11 no exterior. Como forma de padronizar vários tipos de serviços e desta forma reduzir custos, foi criado no ano de 2005 um Centro de Serviços na cidade de Itajaí para atender as demandas do Brasil e do mundo.



A maioria dos entrevistados, 58%, são mulheres e o setor de maior representatividade na pesquisa foi a controladoria (37%), seguida pelo setor fiscal (25%), suprimentos (18%) e recursos humanos (12%). Os demais setores somam 8% do total de funcionários participantes do levantamento.

Salienta-se também que de 23% dos entrevistados ainda não concluíram a graduação e 27% finalizaram seus cursos a menos de um ano. Já 32% dos pesquisados tem-se graduado entre dois e cinco anos e apenas 18% tem o diploma faz seis ou mais anos. Através da pesquisa pode-se constatar que 76% dos respondentes têm no máximo cinco anos de empresa, sendo que deste percentual 42% tem até dois anos de serviços prestados.

#### 4.2 ANÁLISES DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Na sequência, se apresentam os resultados das análises de correlações feitas com os dados levantados sobre as competências. Para tanto se tomaram como valores representativos os somatórios dos três indicadores de cada uma delas. A matriz resultante da análise se exhibe na Tabela 1.

**Tabela 1:** Matriz de correlações entre as competências empreendedoras.

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
BOI	1									
CRC	0,277 p=0,001	1								
EQE	0,280 p=0,001	0,240 p=0,003	1							
PER	0,171 p=0,038	0,650 p=0,000	0,245 p=0,003	1						
COM	0,090 p=0,277	0,007 p=0,933	0,321 p=0,000	0,060 p=0,472	1					
BDI	0,260 p=0,001	0,623 p=0,000	0,137 p=0,097	0,612 p=0,000	0,001 p=0,989	1				
EDM	0,281 p=0,001	0,049 p=0,551	0,261 p=0,001	0,066 p=0,428	0,147 p=0,074	0,156 p=0,059	1			
PMS	0,363 p=0,000	0,469 p=0,000	0,298 p=0,000	0,577 p=0,000	0,060 p=0,469	0,540 p=0,000	0,283 p=0,000	1		
PRC	0,263 p=0,001	0,195 p=0,018	0,361 p=0,000	0,187 p=0,023	0,200 p=0,015	0,264 p=0,001	0,441 p=0,000	0,278 p=0,001	1	
IAC	0,270 p=0,001	0,462 p=0,000	0,109 p=0,189	0,647 p=0,000	0,065 p=0,436	0,444 p=0,000	0,101 p=0,221	0,485 p=0,000	0,125 p=0,131	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Da observação da tabela se verifica que nenhuma competência se associa significativamente com todas as outras. A mais bem relacionada é persuasão e rede de contatos (PRC) que tem oito correlações positivas e significativas, apenas não tem relacionamento com a competência do conjunto de poder, independência e autoconfiança (IAC). A que apresenta menor associação é comprometimento (COM), que por outra parte é a que mais se manifesta entre os respondentes, aparecendo com pontuação 11 ou maior 134 vezes.

Em face de estes resultados, que não condizem com a presunção do reconhecimento dos três conjuntos, se fez uma análise fatorial, com extração dos fatores usando o método de componentes principais. No primeiro processamento se retiveram dois fatores segundo o critério de Kaiser. Feita a rotação varimax para melhor distribuir as variáveis nos fatores e a variância extraída, se constatou que a competência busca de oportunidades e iniciativas (BOI) teve uma carga fatorial baixa, menor do que o valor 0,50 usado em estudos exploratórios (HAIR *et al.*, 2009), para ambos os fatores. Por tanto, se excluiu e se refez a análise, obtendo-se o resultado apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** Cargas fatoriais das competências empreendedoras nos fatores 1 e 2.

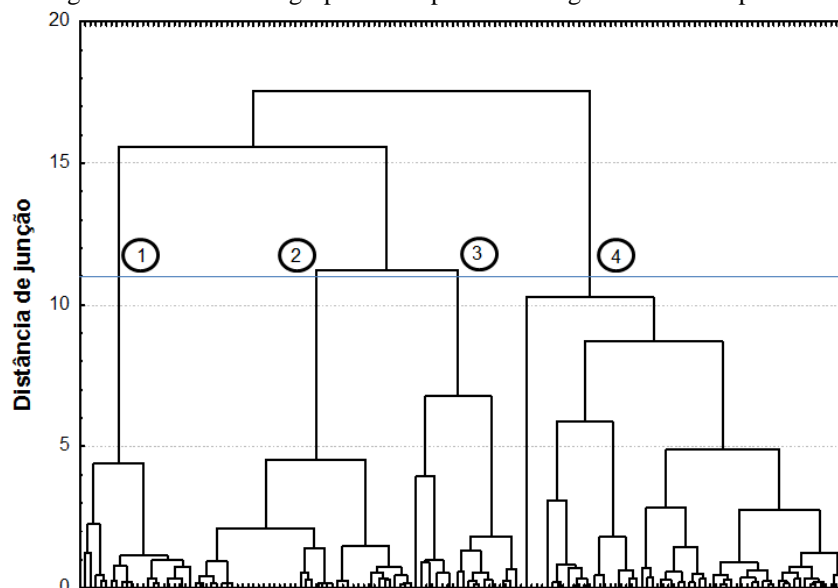
	Fator 1	Fator 2
CRC	0,809320	*
EQE	*	0,686461
PER	0,876636	*
COM	*	0,575387
BDI	0,799617	*
EDM	*	0,698370
PMS	0,719665	*
PRC	*	0,730616
IAC	0,754111	*
Var. Expl.	3,225771	1,929661
Prp.Totl	0,358419	0,214407

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando esse resultado se geraram os escores fatoriais para cada respondente desde cada fator, sendo esse valor uma medida composta das competências expressas neles. Possibilita-se, assim, efetuar as análises das competências conforme se identificaram nos dados levantados, considerando o somatório de cada competência, excluindo BOI.

Por outra parte, assumindo o valor 11 como o mínimo a atingir para definir qual competência está presente no respondente, se criou uma base de dados com valores 1 e 0, conforme se alcançasse aquele mínimo, com a qual se fez uma análise de correspondências. Nesse processamento se geraram quatro fatores para recuperar no mínimo 50% da variância e assim poder usar os escores fatoriais como dados de entrada para a análise de agrupamentos. Esta técnica permitiu reconhecer quatro grupos, segundo se mostra na Figura 1 que exhibe o dendrograma, ao estabelecer um corte na distância 11.

**Figura 1:** Dendrograma mostrando os grupos de respondentes segundo suas competências manifestas.

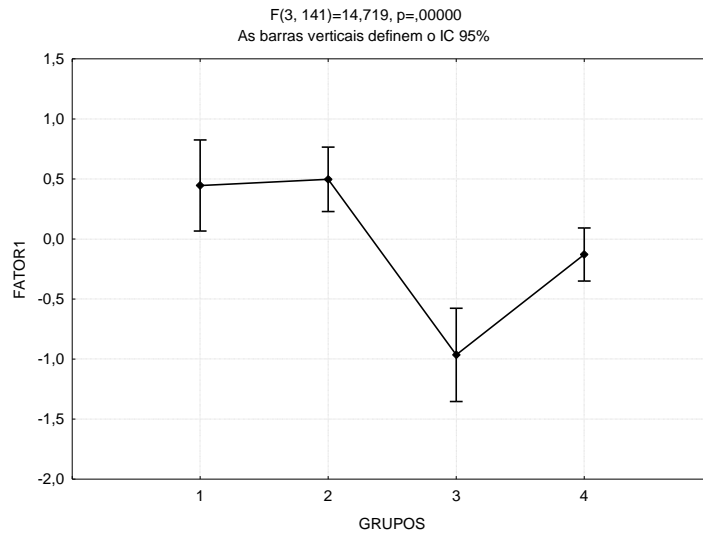


Fonte: Dados da pesquisa.

Os grupos definidos foram chamados de G1, com 21 integrantes e uma média de 7,78 competências manifestas; G2 que tem 42 membros e média de 7,40; G3 inclui 20 respondentes e uma média de 4,10; e, o G4 é o maior dos grupos com 62 e o número de competências foi em média 4,21.

Com base nos grupos como preditores categóricos foram feitas as análises de variância tendo os escores fatoriais como variável dependente. Demonstrou-se assim que os G1 e G2, para o primeiro fator, são estatisticamente iguais e com maiores valores para o conjunto de competências expressas pelo fator (CRC, PER, BDI, PMS, IAC). Numa posição intermediária aparece o G4 e G3 é o que se diferencia de todos pelos seus menores valores, como se pode observar na Figura 2.

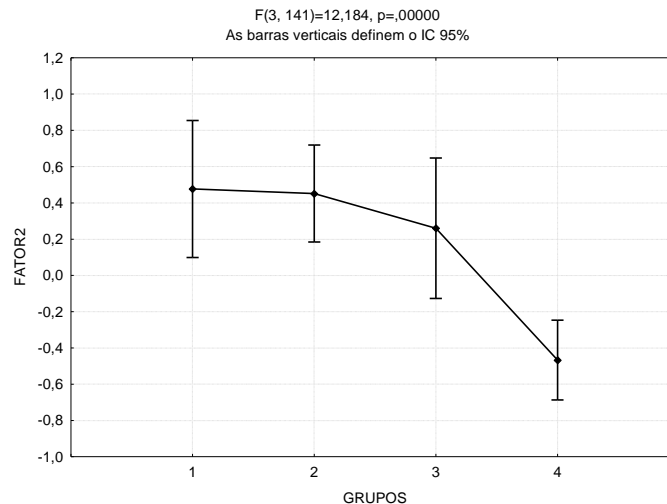
**Figura 2:** Anova para os escores fatoriais das competências expressas no fator 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o segundo fator, representando as competências EQE, COM, EDM e PRC, há igualdade entre os grupos 1, 2 e 3, sendo G4 estatisticamente diferente dos outros, como se exhibe na Figura 3.

**Figura 3:** Anova para os escores fatoriais das competências expressas no fator 2.

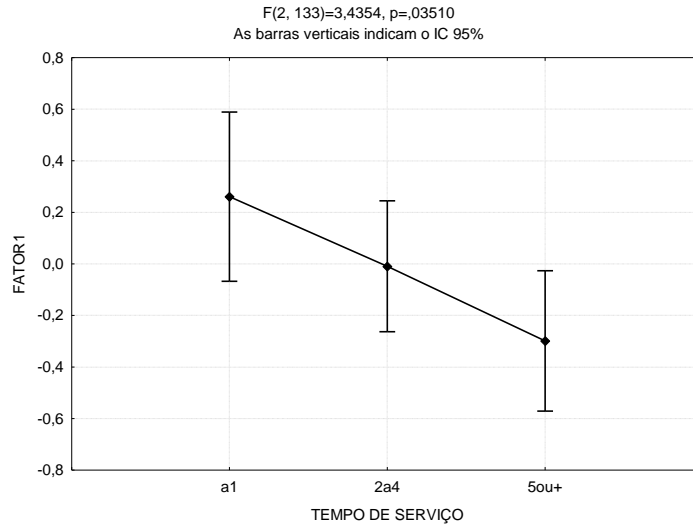


Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir foi feita as Anovas unifatoriais considerando o gênero dos respondentes e o tempo de serviço, que foi categorizado em três classes: a1 (até um ano), 2a4 (de dois até quatro anos), e 5ou+ (cinco ou mais anos). Para nenhum dos fatores houve diferenças significativas na comparação simultânea com esses preditores. Do mesmo modo, na Anova fatorial com ambos os preditores não houve diferenças.

Considerando que as competências manifestas permitem segregar os respondentes em quatro grupos, se desenvolveram análises de variância fatoriais com incluindo o gênero, o tempo de serviço e ambos os preditores juntos aos grupos. Quando feitas essas análises os resultados para grupo e gênero não foram significativos para nenhum dos fatores. As feitas com tempo de serviço e grupo mostram significância para o fator 1 para grupo, tempo de serviço e a interação. O primeiro resultado é igual à Figura 2, o referido a tempo de serviço é como apresentado na Figura 4 e para a interação como exibido na Figura 5. Da análise da Figura 4 se percebe que quando o funcionário tem mais tempo na empresa o valor é menor para as competências correlacionadas ao fator 1.

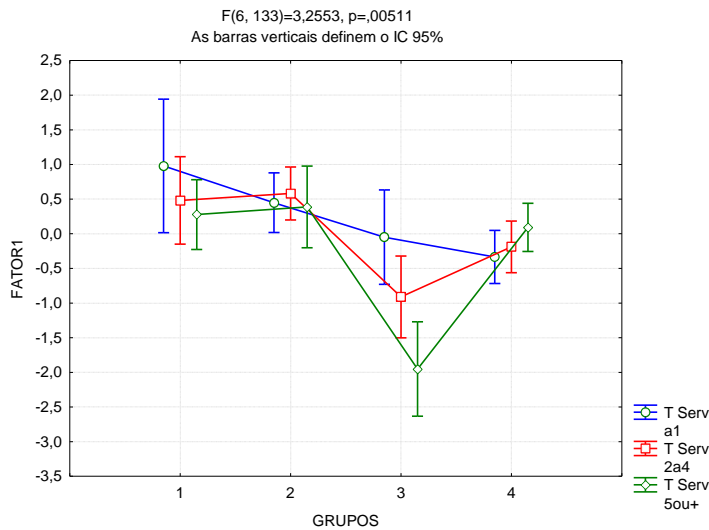
**Figura 4:** Anova fatorial para tempo de serviço e grupos. Resultado para tempo de serviço com os escores fatoriais das competências expressas no fator 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

Já para a interação se confirma que a comparação simultânea mostra diferenças para alguma das interações. Quando feito o teste pareado se comprova que é o grupo 3 com 5 ou mais anos o que se diferencia por ter o menor valor para o grupo de competências CRC, PER, BDI, PMS, IAC. Isto mesmo se percebe na Figura 5, que mostra a essa interação na posição com a média menor.

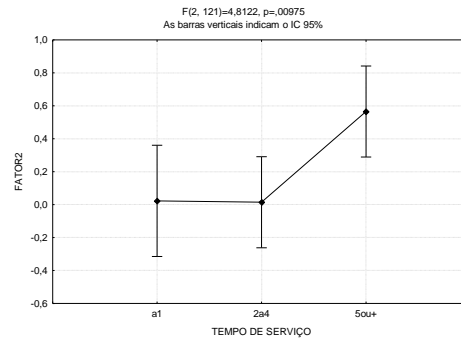
**Figura 5:** Anova fatorial para tempo de serviço e grupos. Resultado para a interação com os escores fatoriais das competências expressas no fator 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Anova fatorial com os três preditores juntos para o segundo fator mostra significância para o tempo de serviço como se apresenta na Figura 6. Neste caso as competências EQE, COM, EDM e PRC representadas pelo fator 2 tem um valor mais alto para os empregados com cinco ou mais anos de serviço na empresa.

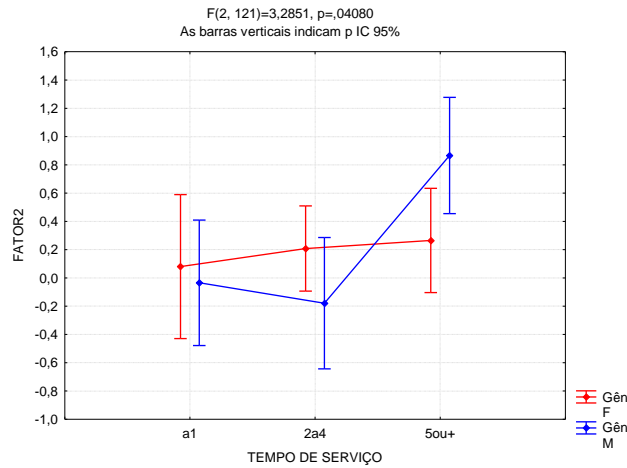
**Figura 6:** Anova fatorial para tempo de serviço, gênero e grupos. Resultado para tempo de serviço com os escores fatoriais das competências expressas no fator 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando se avalia a interação entre gênero e tempo de serviço também há diferenças na comparação simultânea. No teste pareado, a diferença se verifica entre gênero masculino com cinco ou mais anos, que possuem altos valores para as competências EQE, COM, EDM e PRC, com ambos os gêneros e tempo de serviço de até um ano, como se observa na Figura 7.

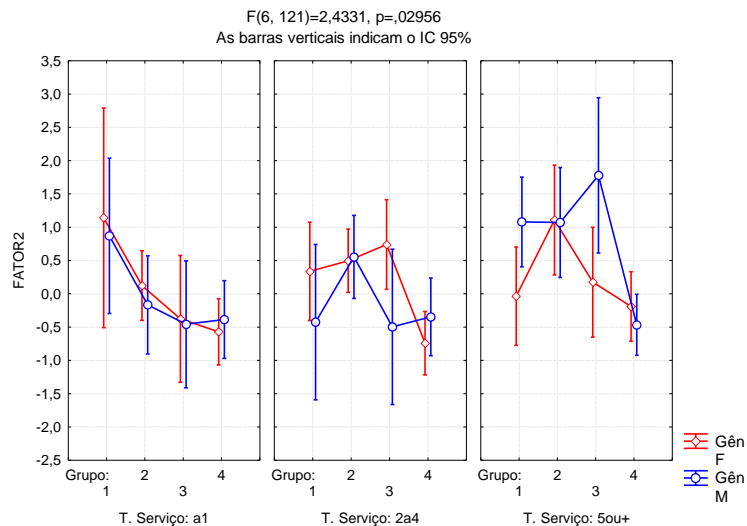
**Figura 7:** Anova fatorial para tempo de serviço, gênero e grupos. Resultado para a interação tempo de serviço e gênero com os escores fatoriais das competências expressas no fator 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, a interação entre os três preditores também resulta em diferenças significativas para a comparação simultânea. Os resultados se apresentam na Figura 8.

**Figura 8:** Anova fatorial para tempo de serviço, gênero e grupos. Resultado para a interação dos três preditores com os escores fatoriais das competências expressas no fator 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

No teste pareado se constata que o G1, masculino com cinco ou mais anos de empresa tem as competências associadas ao fator 2 com valores superiores às mulheres do G4 tanto com até um ano ou entre dois e quatro anos de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As análises realizadas têm mostrado a realidade de um caso, uma empresa de grande porte que tem funcionários que manifestam competências empreendedoras. Entretanto, a maioria atinge um valor médio acima de 3,5 na escala de cinco pontos, isto é, com a somatória dos três itens que medem cada competência igual ou superior a 11, para poucas competências.

Os grupos formados a partir da condição de ter ou não as competências manifestas, com somatórias iguais ou maiores do que 11, permitem ver que 82 de 145, pois três respondentes foram eliminados da base uma vez que nenhuma das competências atingiu o valor mínimo estipulado, tem em média pouco mais de quatro competências manifestas. Mas algumas delas como comprometimento (COM) e persistência (PER) aparecem com valores da somatória indicando que elas estão manifestas em 134 e 103 sujeitos, respectivamente.

A impossibilidade de trabalhar com os conjuntos que estão previstos no modelo de Cooley (1990) obrigou a adotar outras estratégias. Optou-se por usar o modelo fatorial para definir como as competências se associavam aos fatores na amostra disponível. Confirmada a presença de dois fatores foi possível utilizar os escores fatoriais derivados deles como uma medida conjunta que as representasse e, assim, avaliar como o gênero do respondente ou o tempo de serviço na empresa poderiam influenciar na manifestação das competências empreendedoras.

Sem dúvidas o que mais influencia é o grupo no qual o respondente está inserido, pois eles foram definidos em função da manifestação das competências, mensuradas com um valor mínimo de 11 como somatória dos três indicadores que se utilizaram para cada competência. Nas Anovas fatoriais comprova-se a importância dos grupos ao tornar significante relações que não eram sem sua inclusão como preditor categórico conjunto. Um exemplo disto se visualiza na Figura 7, pois quando o gênero e o tempo de serviço foram usados sem inclusão do grupo não houve significância na comparação simultânea dos escores fatoriais do primeiro ou do segundo fator.

Do ponto de vista gerencial, os resultados obtidos em relação ao tempo de serviço são de bastante importância, uma vez que para um grupo de competências, as associadas ao fator 1, quanto maior o tempo na empresa menor o valor médio das competências. Mas para as competências empreendedoras relacionadas ao segundo fator isto se inverte, pois os respondentes com mais anos de atividades na empresa são os que pontuam médias maiores estatisticamente.

Algumas limitações impedem generalizar algumas observações, em particular as que derivam da falta de uma amostra probabilística. Por exemplo, não se definiu a amostra considerando os estratos existentes quanto às funções, ou à formação acadêmica. Assim sendo sugere-se dar continuidade a este estudo exploratório-descritivo procurando estabelecer futuramente relações de causalidade.

## **REFERÊNCIAS**

**ALVES-MAZZOTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F.** O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

**ANTONCIC, B. & HISRICH, R. D.** Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 10, n. 1, 2000, pp. 7-24.



- ANTONELLO, C. S.** A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BASTOS, A. V. B. & BORGES-ANDRADE, J. E.** Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP, São Paulo, Brasil. v. 42, n. 2, 2002.
- 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. Washington: USAID, 1990.
- COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.
- DORNELAS, J. C. A.** Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DURAND T.** L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion. Cachan, n. 160, 2006, pp. 261-291.
- FILION, L. J.** Entendendo os intraempreendedores como visionistas. Revista de Negócios, v. 9, n. 2, 2004, pp. 65-80.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- GUILHON, P. de T. & ROCHA, R. A.** da. Intrapreneur: multiplicador de novos negócios. Revista Alcance, n. 1, 2000, pp. 45-51.
- HAIR, J. F.; et al.** Análise multivariada de dados. 6ª Edição. Bookman: Porto Alegre: 2009.
- JENNINGS, D. F. & YOUNG, D. M.** An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 15 n. 1, 1990, pp. 6-20.
- LE BOTERF, G.** Construire la compétence collective de l'entreprise. Gestión, Paris, v. 22, n. 3, 1997, pp. 82-85.
- LE BOTERF, G.** Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3ª Edição. Porto Alegre: ArtMed, 2003.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.
- LENZI, F. C. et al.** Talentos inovadores na empresa. Curitiba: Ibpex, 2011.
- LONGENECKER, J. & SCHOEN, J. E.** The essence of entrepreneurship. Journal of Small Business Management. 1975.
- MAN, T. W. Y. & LAU, T.** Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, 2000, pp. 235-254.
- MITCHELMORE, S. & ROWLEY, J.** Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 16, n. 2, 2010, pp. 92-111.
- MORALES, S. A.** Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T. & SIMÕES, F.** Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, 2011, pp. 33-54.
- PAIVA Jr. F. G. O. et al.** A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. IN: Anais XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Fortaleza, 2006.
- PINCHOT, G. III.** Intrapreneuring. New York, NY: Harper & Row, 1985.
- PINCHOT, G. III.** Intraempreendedorismo: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Habra. 1989.
- PINCHOT, G. & PELLMAN, R.** Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



**PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G.** The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 1990.

**PRYOR A. K. & SHAYS, E. M.** Growing the business with intrepeneurs. Business Quartely, London, 1993.

**ROSA, S. B. & LAPOLLI, E. M.** Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZANI, A. M. B; SOUZA, V. A B. (Orgs). Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.

**RUAS, R. L.** Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. DE M. (Org). Gestão Estratégia do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

**SCHMITZ, A. L. F.** Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. 2012, 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

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

**SHABANA, M. A.** Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach. Advances in Management, Kolhapur , v. 3. 2010, pp. 32-37.

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

**VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

**ZILBER; S. N. & BRANCALIÃO, H. F.** Da identificação de oportunidades a ação intraempreendedora: estudo de caso no setor sucroalcooleiro brasileiro. In: Anais XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008.

**WUNDERER, R.** Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. Leadership & Organization Development Journal, v. 22, n. 5, 2001, pp. 193-211.

**YIN, R. K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.