



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# **GESTÃO ESCOLAR MUNICIPAL: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS DIRETORES**

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

**Fernanda Krüger Serafim**  
**fernandakserafim@gamil.com**  
**UNIVALI**

**Elen Sauer Camozzatto**  
**elen.adm12@hotmail.com**  
**UNIVALI**

**Vanessa Ferreira Schwartz Tannus**  
**tannusvanessa@yahoo.com.br**  
**FAMESC**

**Resumo:** servir à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento. As frequentes mudanças que ocorrem no ambiente educacional apresentam inúmeros desafios. Desta forma, as escolas precisam contar com dirigentes comprometidos, capazes de identificar oportunidades, isto é, que tenham ou estejam dispostos a desenvolver suas competências. Neste sentido, este estudo teve como objetivo identificar quais são as competências empreendedoras que estão presentes nos diretores das escolas municipais localizadas nos municípios pertencentes a Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI). Caracteriza-se, em relação ao seu objetivo, como uma pesquisa de natureza descritiva. Pelos métodos de análise, a abordagem foi quantitativa. A amostra foi composta por oitenta e seis diretores de escolas municipais e os dados foram levantados com questionário de autopreenchimento composto por 30 questões objetivas subdivididas nos conjuntos de realização; planejamento e poder. Os resultados permitiram assinalar que das cinco competências que compõem o conjunto realização destacou-se o comprometimento com 39,70%. Para o conjunto planejamento das três que o constituem, sobressaiu-se o planejamento e monitoramento sistemáticos com 53,80% e das duas do conjunto poder, predominou a independência e autoconfiança com 52,91%.

**Palavras Chave:** Gestão escolar - Competências - Escolas municipais - Diretores -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, analisando a evolução histórica, verifica-se que durante muito tempo a educação nas escolas e na sociedade era vista apenas como formação de mão de obra. Com a globalização e em um contexto em que se destaca a sociedade da informação, as práticas de ensino e aprendizagem foram se modificando. Isto é, a administração escolar necessita contar com gestores e professores capazes de formar cidadãos reflexivos, com capacidades técnicas e visão crítica da realidade.

As frequentes mudanças no ambiente dos negócios fazem com que as organizações, independente da atividade que exercem, estejam prontas para enfrentá-las e, neste sentido, o fator humano é considerado como uma das condições mais importantes. É necessário poder contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e buscar oportunidades. Isto implica em desenvolver suas competências empreendedoras, fomentando assim um comportamento intraempreendedor, que contribua para o desempenho desejado, tanto pessoal como organizacional. Segundo Pereira (2010, p. 23) “O tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes instâncias de compreensão: da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)”.

As organizações que conseguem resultados são aquelas que também possuem indivíduos idealizando e realizando projetos inovadores. Esses funcionários desenvolvem competências empreendedoras e, se munidos de suporte apropriado destacam-se pelas suas realizações. São os empreendedores corporativos, que visualizam a entidade como o local onde podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas suas competências e, em consequência, sentem-se pessoalmente gratificados e parte integrante da organização (DORNELAS, 2003).

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem qualquer instituição não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, seus colaboradores. Ou seja, as pessoas constituem a essência de todas elas e, em se tratando instituições de ensino, o modelo gerencial para estas organizações, para alcançar indicadores satisfatórios de qualidade, também requer competências individuais, comportamentais e técnicas.

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca constante de competências voltadas a satisfação das necessidades internas e externas. Assim, sendo as escolas, organizações que prestam serviços educacionais à sociedade, não podem ficar alheias a essas exigências. Segundo Finger (2000), elas passam por um processo bem mais complexo que as outras empresas, pois a natureza de seu negócio é a educação, um serviço essencialmente intangível.

O Ministério da Educação, por sua vez, com a finalidade de garantir o acesso à educação básica com qualidade, tem ampliado suas ações por meio de programas e políticas que atendam de maneira efetiva aos discentes. O Plano Nacional de Educação propõe a universalização do ensino médio até o ano de 2020 para jovens entre 15 e 17 anos. Essa meta é um grande desafio para as políticas educacionais, e para atingi-la o Ministério da Educação vem desenvolvendo ações em parceria com os Estados, propondo assim o redesenho do currículo e a ampliação das ações de formação continuada dos docentes (MEC, 2014).

Assim, para atender estas novas metas, as competências exigidas antigamente não são mais suficientes. Torna-se necessário que os diretores apresentem atitudes empreendedoras, ou seja, devem ser inovadores, criativos, persuasivos e ousados. Nas escolas, os diretores ocupam uma posição estratégica, pois as suas atividades estão relacionadas com o planejamento, a execução, os controles financeiros e operacionais e com o processo de ensino aprendizagem.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



São instituições que necessitam ter diretores que possuam competências empreendedoras, o que instiga a buscar resposta à seguinte questão de pesquisa: Quais competências empreendedoras estão presentes nos diretores das escolas municipais localizadas nos municípios pertencentes a Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI)?

No intuito de dar resposta a tal questionamento se estabeleceu como objetivo geral identificar as competências empreendedoras dos diretores das escolas municipais localizadas nos municípios da região da AMFRI, segundo o modelo de Cooley (1990, 1991), validado por Lenzi (2008).

Estudos desta natureza oferecem dois tipos de contribuições: uma teórica e outra empírica. Na primeira perspectiva, os achados desta investigação visam dar suporte à compreensão do arcabouço teórico existente. Na segunda, avalia-se que esta pesquisa tem um aporte prático para o melhoramento da gestão escolar, com a finalidade de aumentar ou manter os indicadores de desempenho. Em consequência, pretende-se que o trabalho seja um subsídio para as escolas que desejarem rever, analisar ou reestruturar suas capacidades de gestão de recursos humanos.

O artigo está estruturado em seis seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção apresenta a síntese da discussão teórica sobre empreendedorismo corporativo e competências empreendedoras; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção quatro. Na quinta são feitas as considerações finais da pesquisa e por último, é disponibilizado o referencial bibliográfico.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

A ênfase no empreendedorismo no mundo dos negócios tem conduzido às empresas a desenvolver internamente estas atividades. O empreendedor corporativo, ou seja, o indivíduo que age dentro do ambiente organizacional com características empreendedoras, é o colaborador que se destaca por suas competências e seu comportamento sendo parte integrante da instituição (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

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

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

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



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



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

O empreendedor corporativo é o colaborador que se destaca no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da organização. Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Pinchot (1985) já destacava que os empreendedores internos são dotados de qualidades diferenciadas e que as características percebidas realçam o perfil de inovador. Esse autor pontua que são aqueles que a partir de uma ideia, recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham dedicam-se entusiasticamente em transformar esta ideia em um produto de sucesso.

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

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

Nesta mesma linha de pensamento Duarte, Ferraz e Mascena (2011) argumentam que o empreendedorismo corporativo representa uma configuração organizacional na qual se busca desenvolver comportamentos empreendedores nas pessoas de forma a contribuir para a sustentação de vantagens competitivas. Entende-se, desta forma, que para prosperar, ou até para sobreviver no contexto de grandes mudanças no ambiente dos negócios, as atividades relacionadas à área de recursos humanos têm procurado uma gerência alinhada com as necessidades estratégicas da organização, que evidencie resultados de maneira prática e eficiente. Por tanto, identificar intraempreendedores dentre os colaboradores é uma tarefa de relevância nessa área dentro das organizações.

Considerando que as pessoas são recursos e que o perfil do gestor molda a cultura da instituição, destaca-se que a organização que fomenta uma cultura empreendedora poderá se destacar em relação aos concorrentes, se apresentar um conjunto de recursos diferenciados e uma gestão empreendedora embasada em recursos estratégicos.

## 2.2. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da mesma.

A competência comportamental, segundo Alves (2009), constitui a integração das competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social. Desta forma, as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005).

As competências individuais são características de uma pessoa e que estão muito relacionadas ao seu desempenho em qualquer atividade profissional. Estas, segundo Ruas (2000), são colocadas a prova no dia a dia, através dos desafios de novos projetos e ações; dos percalços e de variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional. Dutra (2001) afirma que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, agrega valor a elas e às organizações. Corroborando Dacorrégio (2006) afirmando que é reconhecido que são as competências individuais, atuando isoladamente ou em equipes, somadas aos demais recursos da empresa, que irão promover os diversos tipos de competências organizacionais.

Le Boterf (2003), por sua vez, as considera 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. Complementando Schmitz (2012), que estes traços são influenciados pela sua educação tradicional e familiar, assim como pela sua experiência.

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

As competências empreendedoras para Antonello (2005) são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis e intangíveis para sociedade. Nesta mesma linha de pensamento Lenzi (2008) e Lenzi *et al.* (2011) argumentam que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos. Schmitz (2012, p. 73), por sua vez, 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”.

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

Alguns autores tem 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). Neste estudo foram destacadas dez características de comportamento empreendedor, também chamadas de competências empreendedoras, agrupadas em três conjuntos conforme demonstra-se no Quadro 01.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 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>
<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).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



### 3. METODOLOGIA

Existem diversas classificações para a pesquisa científica, sendo uma das formas básicas fazê-lo conforme seja sua finalidade. Segundo propõem Cervo e Bervian (2003) por sua natureza pode-se classificar como pura ou aplicada. No primeiro tipo, o pesquisador tem como propósito o próprio conhecimento, enquanto que na pesquisa aplicada buscam-se respostas ou soluções a questionamentos concretos, com a finalidade de contribuir para fins práticos. Sob esse enfoque, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois visa identificar quais são as competências empreendedoras que manifestam ter os diretores das escolas municipais localizadas nos municípios pertencentes à região da AMFRI.

Por outra parte, Andrade (1999) classifica a investigação científica considerando o objetivo do estudo e a distingue em exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória realiza-se quando se objetiva examinar algo com poucos estudos prévios, procurando informações iniciais sobre determinado assunto. Já, o estudo descritivo pretende dar resposta às perguntas de pesquisa a partir das características que apresentam os fenômenos, estimando, por exemplo, proporções numa população onde ele se manifesta. Também se busca descobrir a existência de associações entre diferentes variáveis que estão sendo consideradas. Finalmente a pesquisa explicativa, conforme salienta a autora, é mais complexa e implica em registrar, analisar, interpretar, tipificar o que está sendo estudado com o intuito de identificar os fatores que determinam a ocorrência das relações, seu sentido, sua intensidade, dentre suas características.

O tipo de pesquisa utilizado para elaboração do artigo foi a forma descritiva, pois busca conhecer situações e suas relações sem a interferência do pesquisador. Cervo e Bervian (2003, p. 66) lecionam que “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”

Pelos métodos de análise a abordagem é quantitativa, pois se levantaram dados que possibilitaram mensurar variáveis para testar hipóteses e generalizar resultados, o que se corresponde a uma avaliação quantitativa. O que para Martins e Théophilo (2009) implica em organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados.

A amostra foi por conveniência e acessibilidade e está composta por 86 diretores de escolas da rede pública municipal do estado de Santa Catarina, pertencentes a Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI).

A AMFRI foi fundada em 10 de abril de 1973 e atua em regime de cooperação com entidades estatais, federais, de economia mista e privada. É composta por 10 municípios: Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. Tem como objetivo promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental, assim como ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios integrantes (AMFRI, 2014).

A parte de descrição das competências foi adaptada do instrumento de pesquisa utilizado por Lenzi (2008). Trata-se de um questionário com 30 perguntas que permite a identificação de dez competências, separadas em três conjuntos:

- a) realização: este conjunto abrange cinco competências empreendedoras, busca de oportunidades e iniciativa (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER) e comprometimento (COM);
- b) planejamento: composto por busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemático (PMS); e,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



c) poder: este conjunto envolve persuasão e rede de contatos (PRC), e independência e autoconfiança (IAC).

A quantificação foi feita através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, na qual o valor 1 (um) representa “discordo totalmente” e o 5 (cinco). “concordo totalmente”.

A partir destas competências, este artigo buscou identificar aquelas mais comuns presentes nos diretores das escolas localizadas nos municípios vinculados a AMFRI. Cabe ressaltar que a pesquisa foi de autoavaliação, diferentemente da encontrada em Lenzi (2008), na qual os empreendedores eram avaliados pelos seus pares. O instrumento de coleta de dados foi aplicado pessoalmente e via correio eletrônico pelos pesquisadores nos meses de setembro e outubro de 2014.

Os dados coletados foram organizados numa planilha Excel®, onde fez-se o pré-tratamento dos mesmos. Havia 24 células não respondidas e 10 assinaladas incorretamente, as quais foram preenchidas com o valor da mediana da questão.

Posteriormente foram feitas análises descritivas utilizando-se planilhas eletrônicas Excel®. As informações foram separadas pelos conjuntos acima definidos e posteriormente calculadas as devidas porcentagens para apresentar os resultados.

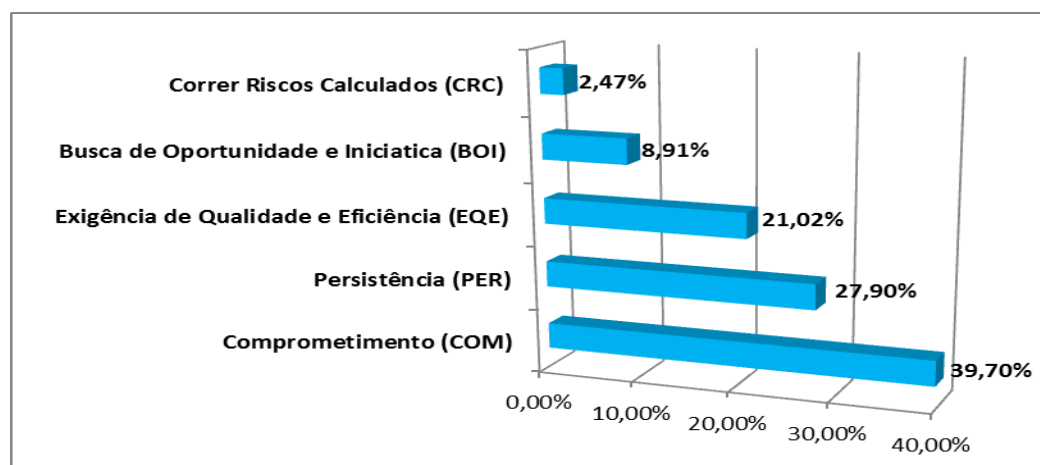
## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.2. ANÁLISE DESCRITIVA

Os dados sobre competências na amostra obtida, inicialmente analisados foram àqueles relacionados às características pessoais dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados apontaram que os pesquisados são em sua maioria mulheres, com um total de 54 casos (62,79%) contra 32 homens, que representaram 37,21% da base final. Com relação ao tempo de trabalho, pode-se constatar que 81% dos pesquisados tem mais de 10 anos de experiência no magistério. A idade média da amostra ficou em 34 anos.

Quanto às competências empreendedoras o primeiro conjunto avaliado refere-se à realização, que procura identificar ações de oportunidade e iniciativa (BOI), riscos calculados (CRC), qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER) e comprometimento (COM), conforme se se exibe no Gráfico 01

Gráfico 01- Conjunto de realização



Fonte: Dados da pesquisa (2014)





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Pode-se observar que o comprometimento obteve o nível mais alto ou seja, 39,70% em comparação com as outras competências apresentadas nesse mesmo conjunto. Isto leva a concluir que os diretores estão comprometidos, participando ativamente, elaborando tarefas necessárias para o total desempenho de suas funções. Neste sentido, Zarafian (2001) salienta que a competência é uma atitude de comprometimento e envolvimento, na medida que mobiliza sua inteligência e sua subjetividade. Para Meyer *et al.* (2010) os novos processos produtivos exigem que os gestores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização a que pertencem.

A persistência, por sua vez, com 27,90% ficou em segundo lugar na colocação dos percentuais. Característica necessária ao diretor que assume a responsabilidade pelo processo de ensino aprendizagem, mudando se necessário a estratégia para enfrentar os obstáculos do dia a dia, no entanto, não perdendo o foco de seu objetivo.

No que tange a exigência de qualidade e eficiência pelo índice atingido de 21,02% infere-se que deve haver uma preocupação em desenvolver dinâmicas de aprendizagem com qualidade e que atendam as demandas exigidas pelos conselhos municipais, estaduais e federais de educação, bem como as expectativas dos alunos.

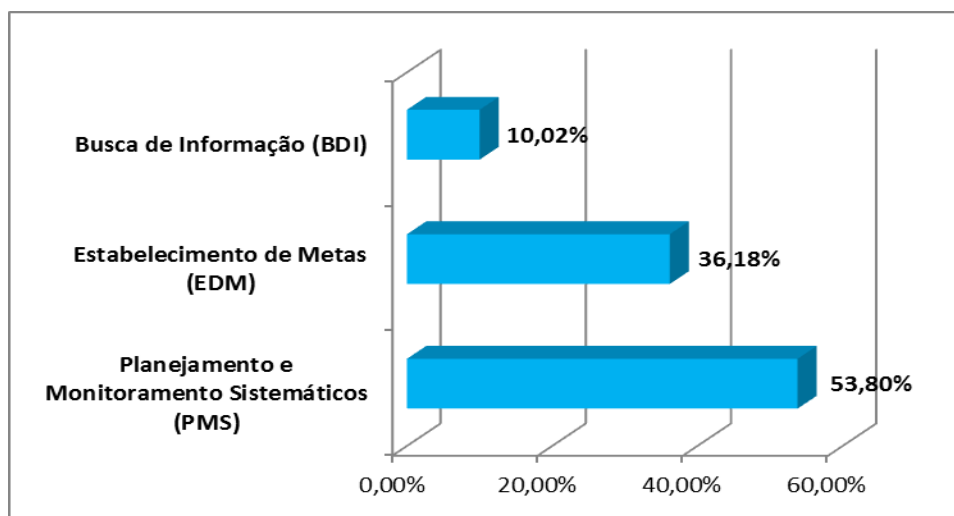
A busca de oportunidades e iniciativa obteve o índice de apenas 8,91% do total dos respondentes. Diante destes resultados, faz-se necessário refletir sobre ações voltadas às oportunidades que o mercado oferece na procura de melhores resultados e dispostos a inovar na busca de novos métodos e processos que tragam resultados positivos. Segundo Mamede e Moreira (2005), as competências 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.

Finalizando o conjunto de realização a competência empreendedora correr riscos calculados apresentou o menor percentual, com apenas 2,47% dos respondentes. A partir destes achados, sugere-se levar em consideração as colocações de Paiva Jr.; *et al* (2006), os quais argumentam que as competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor.

O Gráfico 02, por sua vez mostra os índices em relação ao conjunto de planejamento, o qual procura identificar as atitudes dos funcionários quanto à busca de informações (BDI), estabelecimento de metas (EDM) e planejamento e monitoramento sistemático (PMS).



Gráfico 02 – Conjunto de planejamento



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Neste conjunto, destacou-se o planejamento e monitoramento sistemático com 53,80% das respostas. Como as normas já são pré-definidas em atendimento as exigências legais, é prudente os diretores escolares desenvolverem esta competência. Por outro lado, conforme destaca Dornelas (2003) a importância de planejar e fazer seu monitoramento oferecem um direcionamento claro e objetivo para as ações a serem tomadas. Assim, no âmbito educacional, é extremamente importante o desenvolvimento desta competência, pois permite que se tenha uma visualização mais clara de onde se quer chegar, isto é, quais são as metodologias que devem ser adotadas para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra efetivamente.

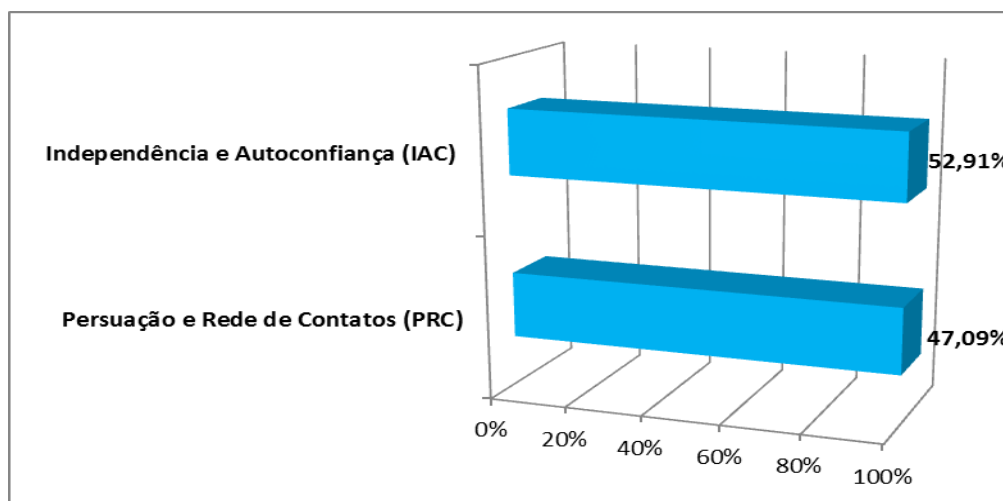
Observa-se que os indicadores que mensuram o estabelecimento de metas foram assinalados por 36,18% dos respondentes. Considerando que esta é uma competência mobilizadora, pois coloca em funcionamento as demais competências e possibilita aos gestores avaliarem seu desempenho e fazer ajustes necessários, Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de trabalho em equipe. Corroborando com este pensamento Munhoz (2011), que argumenta ainda que as competências individuais quando empregadas no contexto organizacional são fontes de inovação, transferência de conhecimento, mobilização de pessoas, aprendizado, além de agregarem valor econômico e social para uma organização, entre outros benefícios.

A busca de informação, última competência deste conjunto, foi a que alcançou os menores índices com somente 10,02% das respostas obtidas. Fator preocupante este resultado, pois conforme orienta Oliveira Jr. (2009) um gestor deve estar apto a buscar e identificar informações sobre os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas.

Os resultados do conjunto de poder, última dimensão das competências empreendedoras segundo o modelo de Cooley (1990, 1991), que analisa os índices sobre persuasão e rede de contatos (PRC) e independência e autoconfiança (IAC), se apresenta no Gráfico 03.



Gráfico 03 – Conjunto de poder



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Verifica-se que a independência e autoconfiança atingiu o percentual de 52,91%. Acredita-se, desta forma que os diretores confiam nas suas capacidades de realização, é satisfatória a segurança que possuem em suas decisões e perseveram em seu ponto de vista, mesmo diante de oposições. 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”.

A persuasão e rede de contatos exibiu também um bom índice (47,09%) inferindo que as escolas possuem recursos necessários, mantém redes de contatos, desenvolvem o poder de negociação e utilizam estratégias que influenciam positivamente. Sob este prisma, Lenzi *et al.* (2011) colocam que a relacionalidade acessa o compartilhamento de ideias e ações, além de potencializar o desenvolvimento de competências empreendedoras geradoras de ganhos mútuos.

A gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma instituição Conforme coloca Le Boterf (2003), adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores e suas aspirações pessoais permitem elevar a motivação e o comprometimento e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais definidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões sobre competências empreendedoras estão se tornando mais abrangentes, tendo o intuito de atingir um número maior de organizações e profissionais. Ao estudá-las, percebe-se a sua importância para o aquecimento da economia. Conforme destaca Fleury (2002), o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva. Em virtude disto, o presente artigo buscou identificar quais são as competências empreendedoras presentes nos diretores das escolas municipais localizadas nos municípios pertencentes à Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI).

Os resultados permitiram assinalar que das cinco competências que compõem o conjunto realização destacou-se o comprometimento com 39,70%. Para o conjunto planejamento das três que o constituem, sobressaiu-se o planejamento e monitoramento sistemáticos com 53,80% e do conjunto poder composto por duas competências, a independência e autoconfiança com 52,91% foi maior.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os achados deste estudo, com exceção do comprometimento, diferem aos de Lenzi (2008), que em sua pesquisa realizada com 126 colaboradores de 11 empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação de Santa Catarina, as competências que mais se destacaram foram: comprometimento; busca de informação e persuasão e rede de contatos.

Já no estudo de Lana *et al.* (2013) realizado com 213 funcionários das unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Santa Catarina, os resultados demonstraram que as competências mais comuns foram comprometimento, persistência e correr riscos calculados e as menos frequentes foram busca de oportunidades e iniciativas e estabelecimento de metas. Salienta-se que em ambos, apenas o comprometimento apresentou resultado convergente com esta pesquisa.

Na visão de Hartman (2006), as características intraempreendedoras precisam estar presentes nos modelos de gestão estratégica, porque as empresas que adotam uma cultura intraempreendedora estão investindo no seu próprio sucesso perante o mercado de atuação. Nesta linha de pensamento, afirma Lenzi (2008, p. 37): “[...] as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparados na cultura organizacional”.

Os elevados graus de competitividade e de exigências nas demandas formam um cenário no qual o desenvolvimento das competências empreendedoras no âmbito educacional podem representar ganho de qualidade tanto para os discentes quanto para a comunidade em geral. Estudos como o presente podem contribuir significativamente para as práticas de ensino buscando direcionar as ações que estimulem a presença do empreendedor como agente de inovação.

Sugere-se dar prosseguimento a estudos desta natureza e relacioná-las com o desempenho dos discentes, pois o papel dos diretores escolares também é administrar as mudanças nos cenários e buscar novas estratégias educacionais através das competências empreendedoras. Ressalta-se também que o papel dos docentes é fundamental neste processo, pois devem desenvolver suas habilidades, conhecimentos, criatividade e atitudes, contribuindo desta forma para um processo de ensino aprendizagem eficaz e eficiente.

## REFERÊNCIAS

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

**AMFRI.** Histórico. Disponível em: [www.amfri.org.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/45651](http://www.amfri.org.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/45651) Acesso em: 08 set. 2014.

**ANDRADE, M. M.** Introdução à metodologia do trabalho científico. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D.** Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 10, n. 1, 2003, 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. pp. 12-33.

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

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



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
—TEMA 2015—  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.** Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COOLEY, L.** Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.
- COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. Manual del capacitador. Washington: MSI, 1991.
- DACORRÉGIO, M. dos S.** Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGED/UFSC, 2006.
- DORNELAS, J. C. A.** Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUARTE, M. de F.; FERRAZ, S. F. de S.; MASCENA, K. M. C. de.** O modelo intraempreendedor e suas interfaces com a gestão estratégica e a gestão de pessoas. *In: XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais –SIMPOI. Anais...* São Paulo: 2011.
- DUTRA, J. S.** Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FILION, L. J.** Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, 2004, pp. 65-80.
- FINGER, A. B.** A qualidade dos cursos de mestrado em administração: uma avaliação pela percepção discente. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- FLEURY, M. T. L.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- HARTMAN, A.** Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná - UTFPR, 2006.
- HASHIMOTO, M.** Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2009.
- HISRICH, R. D.; PERTERS, M. P.** Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- JONES, S.** Developing a learning culture: empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. Ney York, NY: McGraw-Hill, 1996.
- LANA, et al.** A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora nos serviços educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v. 7, n. 2, 2013, pp. 77-95.
- LE BOTERF, G.** Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2003.
- LENZI, F. C. et al.** Talentos inovadores na empresa. Curitiba: Ibplex, 2011.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - USP, 2008.
- LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E.** The essence of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 17, n. 2, 1975, pp. 322-338.
- MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z.** Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Brasília: Anais... ENANPAD, 2005.*
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.** Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEYER Jr., V.; MURPHY, P. (Org).** Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- MEYER, J. P.; HECHT, T. D.; GILL, H.; TOPLONYTSKY, L. P.** Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, v. 76, p. 458-473, 2010.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC.** Programa ensino médio inovador: documento orientador. Disponível em: [www.pactoensinomedio.mec.gov.br](http://www.pactoensinomedio.mec.gov.br) Acesso em: 08 nov. 2014.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- MORETTO, V. P.** Planejamento: planejando a educação para o desenvolvimento de competências. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MUNHOZ, C. E.** O desvelar das competências dos intraempreendedores: um estudo exploratório em empresas de serviços. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2011.
- OLIVEIRA Jr., A. B.** O impacto da orientação empreendedora na *performance* das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, J. B.; FILION, L. J.; CHIRITA, M. G.** Estudo das linhas de pesquisa sobre intraempreendedores e organizações empreendedoras: exame da documentação 1996 - 2006. V EGEPE. Anais ... São Paulo: 2008.
- PAIVA Jr., F. G. O. et al.** A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza: Anais..., ENEGEP, 2006.
- PEREIRA, R. L. A.** As competências do educador na difusão da cultura empreendedora: uma análise no ensino fundamental e superior de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, **2010**.
- PERRENOUD, P.** Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PINCHOT, G. III.** Intrapreneuring. New York, NY: Harper & Row, 1985.
- 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*, v. 57, n. 3, 1993, pp. 43-45.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org).** Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2003.
- ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M.** Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZANI, A. M. B; SOUZA, V. A. B. (Orgs). Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.
- RUAS, R. L. A.** Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseado no Conhecimento. São Paulo: Anais..., Agosto, 1999.
- RUÉ, J.; ALMEIDA, M. I.; ARANTES, V. A. (Org.).** Educação e competências: pontos e contrapontos. São Paulo: **Summus, 2009**.
- SCHMITZ, A. L. F.** Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2012.
- SILVA, M. R.** Currículo e competências: a formação administrada. São Paulo: Cortez, 2008.
- WUNDERER, R.** Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5, 2001, pp. 193-211.
- ZABALA, A.; ARNAU, L.** 11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias. Barcelona: Graó, 2007.
- ZARIFIAN, P.** Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.