



XII Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade" São Cristóvão/SE/Brasil 20 a 22 de Setembro de 2018 ISSN: 1982-3657



Recebido em:
05/08/2017
Aprovado em:
06/08/2017
Editor Respo.: Veleida
Anahi
Bernard Charlort
Método de Avaliação:
Double Blind Review
E-ISSN:1982-3657
Doi:

Relação da orientação empreendedora, competência gerencial e desempenho organizacional das micro e pequenas empresas de confecções

MARIA ANDREA ROCHA ESCOBAR
VALDENIRA MENESES DE ANDRADE PERONE
AMANDA GREFF ESCOBAR

EIXO: 11. EDUCAÇÃO, SOCIEDADE E PRÁTICAS EDUCATIVAS

O estudo analisa as relações entre a orientação empreendedora, competências gerenciais e desempenho de micro e pequenas empresas de confecções do município de Aracaju/SE. A Orientação empreendedora foi mensurada com base em três dimensões de Miller a partir da perspectiva de Miller (1983); Para a competência gerencial trabalhou-se a proposta de Fiuza (2010); E o desempenho organizacional sob um enfoque subjetivo. Para atingir o objetivo da pesquisa, optou-se pela abordagem quantitativa, com caráter exploratório-descritivo e correlacional através de *survey* com questionário. O método adotado foi análise fatorial e regressão múltipla e os instrumentos de coleta de dados se aplicaram *in loco*, envolvendo os gestores de uma amostra de 35 empresas de confecção. Os resultados apontaram uma relação positiva das competências gerenciais com o desempenho, no que tange as dimensões da orientação empreendedora, apenas a proatividade mostrou relação positiva. Quando ao efeito da Orientação empreendedora sobre a relação competências gerenciais e desempenho, verificou-se que esta não atua como preditora da relação.

INTRODUÇÃO

A argumentação do por que é que algumas pessoas tem sucesso quando iniciam um negócio, enquanto que outras desistem, tem constituído o pano de fundo para estudos sobre as diferenças entre empreendedorismo e gestão, bem como a exploração destas na natureza do desempenho da empresa (Olson, 1987; Shane e Venkataraman Pines, Sadeh, Dvir, e Yanai, 2002; Gelderen, Thurik, e Bosma de 2005, p.365).

A crescente utilização da noção de habilidades gerenciais e de competência no ambiente empresarial tem renovado o interesse acerca desse conceito, seja sob sua forma mais estratégica, a das competências coletivas seja sob a configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas. Fato certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão.

Durand (1998) alicerça o conceito de competência em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é a série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. A atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação. Gerber (1996), a partir de diversas pesquisas procurou delinear o perfil de um estrategista bem sucedido que desenvolve competências gerenciais necessárias. Conforme este autor, para um bom estrategista, é necessário: ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; ser criativo, lidar com o desconhecido, imaginar o futuro transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Há que se considerar ainda, que a direção de um empreendedor está voltada a uma necessidade pessoal de realização, contudo Mussak (2004, p.98) "explica que o empreendedor atinge seus objetivos quando se faz

acompanhar do preparo necessário e suficiente, e também da certeza de que nada se obtém sem trabalho duro, paciência e persistência”. A partir dessas considerações, este trabalho se propôs a analisar as relações entre orientação empreendedora, competências gerenciais e desempenho consideradas essenciais na visão dos gestores das pequenas empresas de confecções do Município de Aracaju/SE.

Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa *survey* de caráter descritivo, aplicando um questionário estruturado em 35 pequenas empresas de confecção, com perguntas abertas e fechadas, de uma amostra aleatória simples. O trabalho é apresentado em cinco partes. Depois da parte introdutória, a parte dois aborda a fundamentação teórica. Na parte três, são abordados os aspectos metodológicos da investigação. Na parte quatro são apresentados os resultados e, por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

2.1 Conceituação de Orientação Empreendedora e suas Dimensões

Derivada do empreendedorismo, a definição de Orientação Empreendedora é bastante discutida na literatura, e surge para identificar atitudes ou comportamentos que a organização possui, onde resulte maior ou menor capacidade de empreender. (MARIANO, 2011).

Miller (1983), entende ser a OE um empenho em inovação, aliado a um empreendimento com algum risco e atuante de forma proativa diante de seus competidores. Lumpkin e Dess (1996), por sua vez trata a Orientação Empreendedora como métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial com o intuito de agir de forma empreendedora. Segundo Escobar et al (2014), a orientação empreendedora pode ser interpretada como uma qualidade individual do gerente ou proprietário, onde desafia-se a incerteza do ambiente através da implementação de ações corporativas.

Sendo a essência da OE, como discorre Freitas et al (2011), uma organização com postura empreendedora, emprega-se esta sempre buscando o melhor desempenho empresarial, visto que as empresas trabalham na competitividade, podendo esta influenciar diretamente na sua performance, pois um comportamento empreendedor contribui para o progresso da performance financeira da organização ao longo do tempo. (MILLER, 1983; COVIN, 1995; NETO et al, 2013).

Miller (1983), pioneiro a tratar dos estudos da orientação empreendedora, sugere além do conceito, três dimensões que caracterizam o modelo de OE, sendo estas: inovatividade, proatividade e assunção de riscos para caracterizar e testar o empreendedorismo. Para o autor a inovatividade reflete as ações da empresa de ingressar e apoiar novos conhecimentos, ideias, experiências, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos já existentes (LUMPKIN e DESS, 1996; SHEPHERD, 2003). Já a proatividade se refere aos processos destinados à busca de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas as atividades operacionais presentes da empresa, procurando obter vantagem competitiva (MILLER, 1983); e, assunção de riscos – esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco das atividades conexas e normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas (LUMPKIN; DESS, 1996; VENKATRAMAN, 1989).

Para Miller (1983), uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor. Assim, apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões se considerariam empreendedoras, representando a unidimensionalidade da orientação empreendedora (ESCOBAR, 2014).

Posteriormente Lumpkin e Dess (1996), propuseram, a partir dos estudos de Miller, mais duas dimensões argumentando que no conjunto das cinco pode haver variação independente uma de outra. As duas dimensões que adicionaram foram: autonomia e agressividade competitiva. Por autonomia deve-se entender o favorecimento da liberdade de agir, conseqüentemente a independência do gestor, tendendo ao processo empreendedor. (MILLER, 1983; COVIN E SLEVIN, 1989; MARTENS et al 2011). A competitividade agressiva está relacionada a uma conduta intensamente competitiva, onde, com esforços do empreendedor, visa melhores desempenhos em relação as empresas rivais no mercado que atua. (LUMPKIN E DESS, 1996)

Miller (1983), trata a OE como unidimensional, onde só aquelas organizações que possuam as três dimensões (inovatividade, proatividade e assunção de riscos) poderiam se considerar empreendedoras. (ESCOBAR, 2012). Lumpkin e Dess (1996), outrora discorre que o sucesso de um empreendimento depende também da combinação de vários fatores (internos e externos), conseqüentemente a OE pode ser composta por diferentes combinações das cinco dimensões, ou algumas delas. (MARTENS et al, 2011).

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se do modelo de Orientação Empreendedora desenvolvido por Miller (1983), no qual são atribuídas três dimensões: inovatividade, assunção de riscos e pró-atividade. Para fins da pesquisa para mensuração da OE foi utilizado questionário composto por 27 questões, nas quais deveriam ser atribuídas notas de 1 a 5 de acordo com a escala *Likert*.

Estudos empíricos de Miller (1983), Zahra (1991), Covin e Slevin (1994), Zahra e Covin (1995), Morris e Sexton (1996), Mello (2004), Wiklund e Shepherd (2005), Escobar (2012) dentre outros, verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de desempenho. Sugerem, ainda, que as empresas mais bem sucedidas são aquelas que se engajam em níveis elevados de atividade empreendedora. No entanto, existem outras pesquisas indicando que não há relação significativa entre orientação empreendedora e desempenho (Narver, 2000; Walter, Auer e Ritter, 2006; Hughes e Morgan, 2007; Slater).

Neste contexto, nesta pesquisa propõe-se as seguintes hipóteses relacionadas a OE:

H1: As medidas de (i) inovatividade, (ii) proatividade e; (iii) assunção de risco são indicadores positivos e significativos do construto latente OE das micro e pequenas empresas de confecções de Sergipe.

H2: A Orientação empreendedora está relacionada significativa e positivamente com o desempenho das micros e pequenas empresas de confecções de Sergipe.

2.2 Competências Gerenciais

O termo competência na literatura é definida a partir de várias concepções. No final da Idade Média, era empregada, essencialmente, na linguagem jurídica, referindo-se à faculdade atribuída ao indivíduo ou a uma instituição para apreciar ou julgar certas questões (Bitencourt, 2001). Já no início do século passado, o termo passou a ser utilizado na linguagem organizacional, a fim de qualificar pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficiência (Paiva e Ferreira, 2013).

Nas últimas décadas, diversos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando atenção para variados aspectos da competência. Do ponto de vista da gestão, a compreensão do termo competência surge por meio de duas correntes teóricas. A primeira é representada, principalmente, pelos autores norte-americanos Mclelland (1973) e Boyatzis (1982). Mclelland (1973) usou o termo como um símbolo para uma abordagem alternativa para testes de inteligência tradicional, de acordo com o autor, a competência é um traço característico de uma pessoa que está relacionado ao desempenho superior para realizar uma tarefa diferenciando-se dos termos aptidão, habilidade e conhecimento, que significavam, respectivamente: talento natural, demonstração do talento particular na prática e informação que a pessoa precisa saber para desempenhar um trabalho.

Ainda nos Estados Unidos, em 1980, Richard Boyatzis começa a construir o conceito de competência no contexto gerencial, a partir do seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, o autor descreve competências como características subjacentes de uma pessoa que poderia ser um motivo, traço, habilidade, aspecto de sua autoimagem, papel social ou um corpo de conhecimento que ele ou ela usa para resolver os problemas que surgem em um local de trabalho. Em suma, essa corrente evidencia a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes a pessoa (como conhecimentos, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. (BRANDÃO et al, 2010). Logo, os autores Mclelland (1973) e Le Boyatzis (1982) conceituam competência como um estoque de qualificações voltadas para os conhecimentos, habilidades e atitudes.

A segunda é representada por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) entre outros, cuja definição de competência não está atribuída a atributos ou qualificações do indivíduo, mas sim às suas realizações em um dado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004).

Segundo Le Boterf (1999), o bom profissional é aquele que domina uma técnica e a executa com domínio num contexto competitivo. Ou seja, competente é todo indivíduo que utilizando suas capacidades agrega valor a si mesmo, a sociedade em que vive e a organização em que atua profissionalmente (CARDOSO, 2009).

Já na concepção de Zarifian (1999) a competência sugere uma atitude social e pessoal do profissional em assumir uma responsabilidade diante ao trabalho, estabelecendo um distanciamento crítico em relação às suas ações, lembrando que a noção de que as situações de trabalho são revestidas de singularidade e imprevisibilidade, exigindo uma capacidade do profissional de mobilizar conhecimentos específicos preexistentes para aquela atividade (Pelissari, Gonzales e Vanelle, 2011).

De acordo com Ruas (2005, p. 49), a definição competência gerencial é entendida como uma "ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação". O autor ainda aponta que "a efetividade e a legitimidade de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho". Esta abordagem sustenta-se em três elementos fundamentais: saber (Conhecimentos); saber fazer (Habilidades), e saber ser (Atitudes) que juntos formam, o que se denominaram "CHA" que significa a abreviatura de conhecimento, habilidades e atitudes.

Nos últimos anos ocorreram grandes mudanças tecnológicas, políticas e sociais, o que acabou gerando um novo ambiente organizacional, acarretando na necessidade de haver uma constante capacitação do quadro gerencial (FIUZA, 2010). Estas alterações que ocorrem constantemente no cenário organizacional levam as empresas a utilizarem como modelos organizacionais aqueles que suportem capacidade de autogerenciamento, além de conter estruturas mais flexíveis. Com isso, essas novas tendências vêm causando impactos nas relações funcionais e nos processos de trabalho, bem como, na maneira em que as pessoas dentro da organização são geridas (FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011).

Para gerir eficientemente uma organização é necessário que o gestor possua competências que o levem a alcançar os objetivos almejados, "o que implica em integrar, transferir conhecimentos, mobilizar recursos, e habilidades, que agreguem valor tanto à organização quanto ao indivíduo" (FLEURY e FLEURY 2001, apud FRAGOSO; GIRO; LIMA; DOMINGUES, 2013).

Ao considerar a competências nas micro e pequenas empresas é salutar observar que as mesmas culturalmente têm sua administração alicerçada no proprietário-fundador e o sucesso de uma pequena empresa possui ligação direta com as competências gerenciais do seu administrador, bem como a criatividade para estabelece regras e criar recursos para intensificar a estratégia e a posição competitiva da empresa. E que é necessário considerar que as pequenas empresas possuem maior flexibilidade e simplicidade para adaptar-se as transformações do mercado, as mudanças tecnológicas e as novas exigências de gestão (PELLISSARI, GONZALEZ e VANALLE, 2010).

Para mensuração das competências gerenciais este trabalho adota a proposta desenvolvida por Fiuza (2010) sob o qual as competências gerenciais podem ser consideradas como de três dimensões: **habilidades** - representadas por orientação estratégica, gestão de qualidade, aprendizagem contínua, planejamento, comunicação, orientação para resultados; **atitudes** - representada por comunicação, orientação para resultados, delegação e desenvolvimento de pessoas, gestão de mudança, trabalho em equipe, liderança; **conhecimento** - representada por gestão de qualidade, orientação estratégica, aprendizagem contínua. Para fins de mensuração foram utilizados 30 itens. Para fins operacionais foi desenvolvida uma escala likert de cinco (5) pontos.

A importância da competência gerencial para o desempenho das empresas é suportado por Chandler e Hanks, 1994 e confirmada em outros estudos sobre o relação entre competência gerencial e desempenho de micro empresas (Dwyer e Ryan, 2000; Kelliher e Henderson, 2006;). Estes autores argumentam que o sucesso ou fracasso dessas empresas está sujeito ao nível competências gerenciais e que a incompetência gerencial é o catalisador de disfunção organizacional e falências durante processo de desenvolvimento destas empresas. Contudo Murray (2003) tem um ponto de vista contrário apontando que não há ligações entre gerencial competência e desempenho da empresa.

Para Olson (1987) as empresas empreendedoras, na maioria das vezes, em sua fase inicial não tem suas funções gestoras tão desenvolvidas, principalmente se considerar-se que as micro e pequenas empresas são geralmente

caracterizadas por empresas familiares. Quando examinada a relação entre competências gerenciais e orientação empreendedora, há falta de evidências empírica para validar se os dois conceitos são correlacionados no contexto das características das micro e pequenas empresas.

A argumentação subjacente às relações controversas entre orientação empreendedora, competência gerencial e desempenho das MPE exige uma maior compreensão de saber se competência gerencial como uma única variável moderadora pode integrar e interagir com as três dimensões do construto orientação empreendedora como variáveis independentes para influenciar o desempenho das MPE como variável dependente.

Diante do exposto propõe-se as seguintes hipóteses relacionadas a moderação das Competências Gerenciais:

H3: As medidas de (i) Conhecimento, (ii) Habilidade e; (iii) Atitude são indicadores positivos e significativos do construto latente OE das micro e pequenas empresas de confecções de Sergipe.

H4: A relação entre competências gerenciais e desempenho das empresas de confecções é moderada pelas orientação empreendedora.

H4a: A relação entre competências gerenciais e desempenho das empresas de confecções é moderada pela inovação.

H4b: A relação entre competências gerenciais e desempenho das empresas de confecções é moderada pela proatividade.

H4c: A relação entre competências gerenciais e desempenho das empresas de confecções é moderada pela assunção de riscos.

METODOLOGIA

Este estudo investiga os efeitos da orientação empreendedora no desempenho considerando o papel moderador das competências gerenciais em micro e pequenas empresas de Confecções na cidade de Aracaju/SE. Para tanto, foi utilizado um conjunto de métodos e técnicas aplicadas aos dados para obtenção de resultados. Através deles busca-se alcançar os objetivos propostos mantendo o rigor científico e a correta interpretação do resultado.

A pesquisa se caracteriza como sendo quantitativa e de caráter descritivo, correlacional e explicativo, analisando as relações entre as variáveis consideradas e buscando estabelecer causas. Os dados deste estudo foram gerados com proprietários/gestores de empresas de confecções que operam no Estado de Sergipe através de uma survey com questionário. O mesmo contemplava os três construtos: i) orientação empreendedora segundo a perspectiva de Miller (1983); ii) competência gerencial na visão de Fiuza (2010); e, iii) desempenho organizacional sob um enfoque subjetivo.

O bloco referido à orientação empreendedora foi composta por 16 assertivas. As cinco primeiras (OE1 a OE5) referidas à proatividade; as seis seguinte (OE6 a OE11) à inovatividade e as cinco últimas (OE12 a OE16) à assunção de risco. O relativo a competência gerencial compreendeu 30 assertivas. Sendo As treze primeiras (CG17 a CG29) referidas à habilidade; as sete seguinte (CG30 a CG36) ao conhecimento e as dez últimas (CG37 a CG46) à atitude. Todas as questões do primeiro e segundo bloco foram mensuradas a partir de escalas do tipo Likert de cinco pontos, sendo o grau 1 atribuído para a opção “discordo totalmente” e o grau 5 para “concordo totalmente”.

Finalmente, para o bloco direcionado a medir a percepção do desempenho os descritores usados foram: lucratividade, crescimento das vendas, retenção de clientes, faturamento mensal e desempenho geral. Posteriormente, o que se trabalhou como medida do desempenho foi o produto dos valores atribuídos, todo mensurado com base na importância e satisfação, se devia atribuir o grau 1 para a opção “pouco importante” ou “pouco satisfeito”, e o grau 5 para “muito importante” ou “muito satisfeito”.

Os dados colhidos nas trinta e cinco empresas de confecções foram organizadas numa planilha eletrônica Excel® para seu processamento, se importou ao software SPSS®, com o qual se realizaram as análises estatísticas univariadas e multivariadas. Dentre as primeiras se utilizaram: análise de variância, de correlação e análise de

regressão. O método multivariado empregado foi a análise fatorial exploratória, que se usou para definir as questões a considerar em cada fator extraído, seja para a orientação empresenedora, seja para competência gerencial, seja para o desempenho. Também, com essa análise se geraram os escores fatoriais para as empresas de confecções relativos aos fatores extraídos.

RESULTADOS

Para avaliar as relações entre as competências, mensuradas pelos conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), e a orientação empresenedora (OE), nas suas dimensões de proatividade (Pr), inovatividade (In) e assunção de risco (AR), com o somatório das pontuações do desempenho (SD), conforme descrito nos procedimentos metodológicos, foi feita uma análise de correlações. Na Tabela 1 se exibem os coeficientes de correlação linear de Pearson e o valor p, indicando sua significância.

Tabela 1 – Correlações das competências gerenciais e OE com desempenho

Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=35.								
	PR	IN	AR	OE	HA	CO	AT	CHA
SD	,3693	,2078	,1571	,2931	,4134	,3480	,3942	,4154
	p=,029	p=,231	p=,367	p=,088	p=,014	p=,041	p=,019	p=,013

Fonte: dados da pesquisa.

Observando a tabela se confirma que os componentes das competências H, C e A, assim como o somatório deles três apresentam correlação positiva e significativa com o desempenho. Isto é, na medida em que os gestores demonstram mais competências suas organizações apresentam maior desempenho. Já para a orientação empresenedora apenas a Pr é a dimensão que possui associação positiva e significativa ($p < 0,05$). Nem a In, a AR ou a somatória de todas as pontuações, denotada por OE, mostram significância na relação ($p > 0,05$). Esses resultados indicam que as competências são bons preditores do desempenho, enquanto somente é a proatividade do gestor a que permite sua estimação.

Em vista desses resultados foi realizada uma análise de correlações entre as dimensões da OE e os componentes das competências. Na Tabela 2 são apresentados os resultados. Neles pode-se constatar que todas as relações são significativas ($p < 0,05$) e positivas. Ou seja, quanto maior a competência também é maior sua orientação empresenedora.

Tabela 2 – Correlações das competências gerenciais e OE

Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=35				
	HA	CO	AT	CHA
PR	,6388	,4702	,6771	,6482
	p=,000	p=,004	p=,000	p=,000
IN	,6466	,5315	,6742	,6658
	p=,000	p=,001	p=,000	p=,000
AR	,5890	,4629	,5711	,5871
	p=,000	p=,005	p=,000	p=,000
OE	,7660	,6015	,7859	,7777
	p=,000	p=,000	p=,000	p=,000

Fonte: dados da pesquisa.

Ao considerar ambos os resultados expostos nas Tabelas 1 e 2 decidiu-se utilizar o modelo de regressão. Com ele foi estimado o desempenho pelos componentes das competências (C, H e A) e pelos valores somados deles (CHA). Os resultados desses procedimentos se exibem nas Tabelas 3, 4, 5 e 6.

Tabela 3 – Regressão para o Desempenho estimado pelos conhecimentos.

Regression Summary for Dependent Variable: SD						
R= 0,34795303 R ² = 0,12107131 Adjusted R ² = 0,09443711; F(1,33)=4,5457						
	β	Std.Err. of β	b	Std.Err. of b	t(33)	p-value
Intercept			66,48112	13,60902	4,885077	0,000026
C	0,347953	0,163200	1,24674	0,58476	2,132067	0,040535

Fonte: dados da pesquisa.

Como se exibe na Tabela 3 os valores p tanto do intercepto quanto do preditor conhecimentos foram significativos ($p < 0,05$) para serem usados na estimativa do desempenho. O coeficiente de determinação (R^2) é baixo, de apenas 12,11%, o que demonstra que há outros fatores que influenciam o desempenho.

Tabela 4 – Regressão para o Desempenho estimado pelas habilidades.

Regression Summary for Dependent Variable: SD						
R= 0,41339873 R ² = 0,17089851 Adjusted R ² = 0,14577422 F(1,33)=6,8021						
	β	Std.Err. of β	b	Std.Err. of b	t(33)	p-value
Intercept			58,28597	14,29318	4,077887	0,000270
H	0,413399	0,158506	0,73321	0,28113	2,608088	0,013571

Fonte: dados da pesquisa.

No caso de usar as habilidades como preditor do desempenho, conforme se mostra na Tabela 4, também o intercepto e o coeficiente de regressão são significativos com uma confiança de 95%. Contudo a estimação é melhor se comparada com a que permite fazer os conhecimentos, uma vez que seu coeficiente de determinação é maior, atingindo 17,09%.

Tabela 5 – Regressão para o Desempenho estimado pelas atitudes.

Regression Summary for Dependent Variable: SD						
R= 0,39422442 R ² = 0,15541289 Adjusted R ² = 0,12981934 F(1,33)=6,0723						
	β	Std.Err. of β	b	Std.Err. of b	t(33)	p-value
Intercept			49,61903	18,56361	2,672919	0,011596
A	0,394224	0,159980	1,02551	0,41616	2,464213	0,019111

Fonte: dados da pesquisa.

A regressão para o desempenho ao ser desenvolvida com as atitudes como preditor resulta numa posição de qualidade intermediária entre aquelas efetuadas com os conhecimentos ou as habilidades. Se forem observados os R^2 das três regressões a efetuada a partir das atitudes situa-se entre os valores de conhecimentos e de habilidades, chegando a 15,54%. Também como nos casos anteriores ambos os coeficientes, o aditivo ou intercepto e o multiplicativo ou de regressão foram significativos ($p < 0,05$).

Finalmente, ao usar a somatória das pontuações dadas aos três componentes das competências se verifica que a regressão também é significativa. Seu coeficiente de determinação indica que o modelo está pouco mais ajustado que quando se utiliza como preditor as habilidades (R^2 CHA = 17,26% > 17,09 R^2 H).

Tabela 6 – Regressão para o Desempenho estimado pela somatória dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Regression Summary for Dependent Variable: SD						
R= 0,41540570 R ² = 0,17256189 Adjusted R ² = 0,14748801 F(1,33)=6,8821						
	β	Std.Err. of β	b	Std.Err. of b	t(33)	p-value
Intercept			53,04337	16,17478	3,279387	0,002457
CHA	0,415406	0,158347	0,35821	0,13654	2,623383	0,013079

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado obtido na comparação demonstra de modo unívoco que são as habilidades que possui o gestor as que realmente são mais importantes. Uma confirmação adicional se logra ao efetuar a regressão por passos com os três componentes das competências. Nessa condição apenas é considerada para a regressão as habilidades, sendo que os conhecimentos e as atitudes não ingressam para compor a equação de regressão.

Para as dimensões da orientação empreendedora somente a proatividade tinha mostrado uma correlação significativa com o desempenho e, portanto considerou-se apropriado efetuar uma análise de regressão para estimar o desempenho a partir daquele atributo. O resultado desse processamento se apresenta na Tabela 7.

Tabela 7 – Regressão para o Desempenho estimado pela proatividade.

Regression Summary for Dependent Variable: SD						
R= 0,36926145 R ² = 0,13635402 Adjusted R ² = 0,11018293 F(1,33)=5,2101						
	β	Std.Err. of β	b	Std.Err. of b	t(33)	p-value
Intercept			63,93411	13,83794	4,620203	0,000056
PR	0,369261	0,161775	1,68272	0,73721	2,282565	0,029032

Fonte: dados da pesquisa.

Da observação da Tabela 7 se verifica que o intercepto e o coeficiente angular ou de regressão são significativos, sendo que o modelo tem um valor de ajustamento de 13,64%. Este resultado ao ser comparado com os obtidos para as competências mostra que a proatividade do gestor é somente melhor preditor que os conhecimentos, ficando embaixo das atitudes e das habilidades.

Entretanto, ao ser significativo se procedeu a realizar as análises de regressão fatorial com o componente habilidades das competências, por serem elas as que possibilitam a melhor estimativa do desempenho. Com o modelo de regressão fatorial se busca avaliar se existe moderação por parte da proatividade na relação das habilidades com o desempenho. O resultado do processamento dos dados que se efetuou é exibido na Tabela 8, onde se verifica que nenhum dos valores p foi significativo. Em especial aquele da interação que é o que demonstraria que há moderação por parte da proatividade na relação habilidades – desempenho ($p > 0,05$).

Tabela 8 – Regressão fatorial para o desempenho com as habilidades e a proatividade como preditores.

Univariate Tests of Significance for SD	
Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition;	

Std. Error of Estimate: 17,37172					
	SS	DF	MS	F	p
Intercept	212,900	1	212,9002	0,705489	0,407377
H	43,976	1	43,9761	0,145724	0,705260
Pr	12,211	1	12,2108	0,040463	0,841892
HPr	0,016	1	0,0160	0,000053	0,994241
Error	9355,082	31	301,7768		

Fonte: dados da pesquisa.

Ao fazer a mesma análise de regressão fatorial com o somatório das pontuações dadas aos componentes das competências (CHA) e a proatividade também não existem valores significativos de p. Ou seja, a proatividade como a dimensão que possui maior relação com o desempenho não atua como moderadora da relação entre o CHA e o desempenho. Assim, como as outras duas dimensões inovatividade e assunção de riscos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A manutenção ou melhoramento do desempenho das empresas depende de diversos fatores, e dentre eles a orientação empreendedora e as competências gerenciais que a organização apresente espera-se que contribua nesse sentido. Essa pesquisa analisou as relações entre as três dimensões da orientação empreendedora segundo a proposta de Miller (1983), isto é, proatividade, inovatividade e assunção de riscos, as três dimensões da competências gerenciais proposta por Fiuza (2010), sendo elas conhecimento, habilidade e atitude, e com o desempenho, medido através de cinco indicadores enquanto a importância que a eles lhes são atribuídas e à satisfação que produzem aos gestores.

Os resultados confirmam que os componentes das competências gerenciais apresentam correlação positiva e significativa com o desempenho. Isto é, na medida em que os gestores demonstram mais competências suas organizações apresentam maior desempenho. Já para a orientação empreendedora apenas a Pr é a dimensão que possui associação positiva e significativa. Nem a Inovatividade e a assunção de riscos ou a somatória de todas as pontuações, denotada por OE, mostram significância na relação. Esses resultados indicam que as competências são bons preditores do desempenho, enquanto somente é a proatividade do gestor a que permite sua estimação.

Quanto a moderação das dimensões da orientação empreendedora sobre a relação entre aos componentes das competências gerenciais (CHA) verificou que não existem valores significativos de p, ou seja, as dimensões da OE não atuam como moderadora da relação.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. 320f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2001.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Management: A Model for Effective Performance**. New York: Wiley & Sons. 1982.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; FREITAS, I.A.; VIEIRA, F.T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.26, n.1, p.43-54, jan./mar. 2010.

CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.2, n. 2, p. 147-169, 2009.

CHANDLER, G.; HANKS, S. Market attractiveness resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, pp. 331-349, 1994.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n.1, 75-87, 1989.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.

ESCOBAR, M. A. R.; VERDINELLI, M. A.; ESCOBAR, A. G. Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Agências de Viagens e Turismo Brasileiras. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE**. Goiania, 2014.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

FERREIRA, D. A.; SOUZA, F. J. M. de; SOUZA, S. M. A. Mapeamento de competências gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. **V Encontro de Estudos em Estratégias**, Porto Alegre, RS, 2011.

FIUZA, P. R. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. 2010. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Defesa: Pedro Leopoldo, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001 *apud* FRAGOSO, N.; GIRO, B. C.; LIMA, I. C. P.; DOMINGUES, B. F. Competências Empreendedoras dos Psicólogos. **XVI Seminários em Administração**, 2013.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n. 2, p. 163-179, 2012.

GELDEREN, M.; THURIK, R.; BOSMA, N. Success and risk factors in the pre-startup phase. **Small Business Economics**, v. 24, p. 365-380, 2005.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 651-661. 2007.

KELLIHER, F.; HENDERSON, J. B. A learning framework for the small business environment, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 30, No. 7, pp. 512-528, 2006.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Ed. d'Organisation, 1999.

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

MARIANO, A. L. **Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do Senac na região sul do país**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2011.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; ANDRES, R. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 69, v. 17, n. 2, p. 424-450, 2011.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 28(1), (pp.1-40), 1973.

MELLO, S. C. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba. **Anais...Curitiba: ANPAD**, 2004.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n.7, 770 – 791, 1983.

MORRIS, M.; SEXTON, D. The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 5-14, 1996.

MURRAY, P. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. **The Learning Organization**, v.10, n.5, p.305-316, 2003.

NETO, J. F. dos R.; GALLEGOS, P. A. M.; SOUZA, C. C. de; RODRIGUES, O. P. As Conexões entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e a Percepção do Desempenho Empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**. v.14, n.3, 2013.

OLSON, P. Entrepreneurship and management. **Journal of Small Business Management**, v. 25, n. 3, 1987.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. dos S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 13, n.1, p. 205-229, 2013.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANELLE, R. M. Competências Gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. ed. 68, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PINES, A.M., SADEH, A., DVIR, D. & YANAI, Y.O. Entrepreneurs and managers: similar yet different. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n.2, p. 172-190, 2002.

RUAS, R. L. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____. **Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25(1), pp. 217-226, 2000.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed. **Academy of Management Review** 28(2): 318-328, 2003.

SLATER, S. F.; NAVAR, J. C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.1, p. 120-127, 2000.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942-946, 1989.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 541-567. 2006.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.1, p.71-91, Jan 2005.

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

ZAHRA, S. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. **Journal of Business Venturing**, 6, 259-285, 1991.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.