

# A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS PEQUENAS E MÉDIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

## THE ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN SMALL AND MEDIUM HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Diogo Martins Gonçalves de Moraes\*

Maria do Carmo Romeiro\*\*

### RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a medição da Orientação Empreendedora no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura para a identificação dos indicadores utilizados na operacionalização da Orientação Empreendedora. Desta forma, emergiu a proposta de uma escala de mensuração do Orientação Empreendedora, que foi validada por meio de um processo que envolveu o uso do coeficiente de validade de conteúdo em uma avaliação de juízes, pré-teste e análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo. Todos os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, o que proporcionou adequações e por fim, a validação da escala, que se tornou um modelo de mensuração da Orientação Empreendedora, consolidada como um construto constituído por três dimensões, a saber: inovatividade ( $\alpha = 0,55$ ), proatividade ( $\alpha = 0,85$ ) e assunção ao risco ( $\alpha = 0,78$ ), operacionalizadas por seis variáveis, que são apresentadas neste artigo.

**Palavras-chave:** Orientação empreendedora. Instituições de ensino de pequeno e médio porte. Coeficiente de validade de conteúdo. Análise fatorial exploratória.

### ABSTRACT

The present study aims to propose and validate a concept of scale for measuring the Entrepreneurial Orientation in small and medium private Higher Education Institutions, from the perspective of organizational models discussions. It is an empirical research with a descriptive-quantitative approach, initiated from a literature review to identify the indicator used on the operationalization of Entrepreneurial Orientation. Thus emerged the proposal of a scale to measure the Entrepreneurial Orientation, which was validated through a process involving specialists' reviews, using the coefficient of content validity, pretest survey, and statistical analysis of internal consistency and discriminant validity, field research to a sample of 161 private directors PMIES the State of São Paulo. All data were subjected to exploratory factor analysis with confirmatory purpose, providing adjustments, and finally, the validity of the scale, which became a model for measuring the Entrepreneurial Orientation, consolidated as a construct constituted by three

---

\* Faculdade de Tecnologia Termomecânica/Universidade Federal do ABC. [pro7113@cefsa.edu.br](mailto:pro7113@cefsa.edu.br)

\*\* Universidade Municipal de São Caetano do Sul. [mromeiro@uscs.edu.br](mailto:mromeiro@uscs.edu.br)

dimensions, namely: innovativeness ( $\alpha = 0.55$ ), proactiveness ( $\alpha = 0.85$ ) and risk-taking ( $\alpha = 0.78$ ). It was implemented for six variables, which are presented in this article.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation. Small and medium Higher Education Institutions. Management of Higher Education Institutions. Coefficient of Content Validity. Exploratory factor analysis.

## **Introdução**

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a mensuração da Orientação Empreendedora (OE) nas Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte (PMIES), sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, a partir da literatura e da prática efetiva de dirigentes de organizações de ensino, que foram investigadas na pesquisa.

A busca pela operacionalização da Orientação Empreendedora no ambiente das PMIES se justifica por se tratar de uma variável estratégica de influência sobre o desempenho das organizações, amplamente discutido nos estudos organizacionais, e pela inexistência de um instrumento de mensuração desta variável no tipo de organização aqui proposto.

Os resultados da pesquisa contribuíram para a consolidação de um instrumento de medida da Orientação Empreendedora adequado para as PMIES privadas sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, além de se apresentar, enquanto processo de pesquisa, como um caminho eficaz para a validação de escalas de mensuração.

## **1 Procedimentos Metodológicos**

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, realizou-se uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura, para a identificação das dimensões e indicadores utilizados na operacionalização da Orientação Empreendedora (OE).

Os resultados da revisão da literatura subsidiaram a proposta de um conjunto de dimensões e indicadores para a operacionalização da OE das PMIES privadas, que passou para a fase de análise de conteúdo por meio da avaliação de especialistas, por meio do coeficiente de validade de conteúdo, e pré-teste com amostra piloto.

Por fim, realizou-se uma análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo, cujos dados foram tratados e analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória com finalidade confirmatória. A Figura 1 apresenta uma síntese de todas as etapas percorridas.

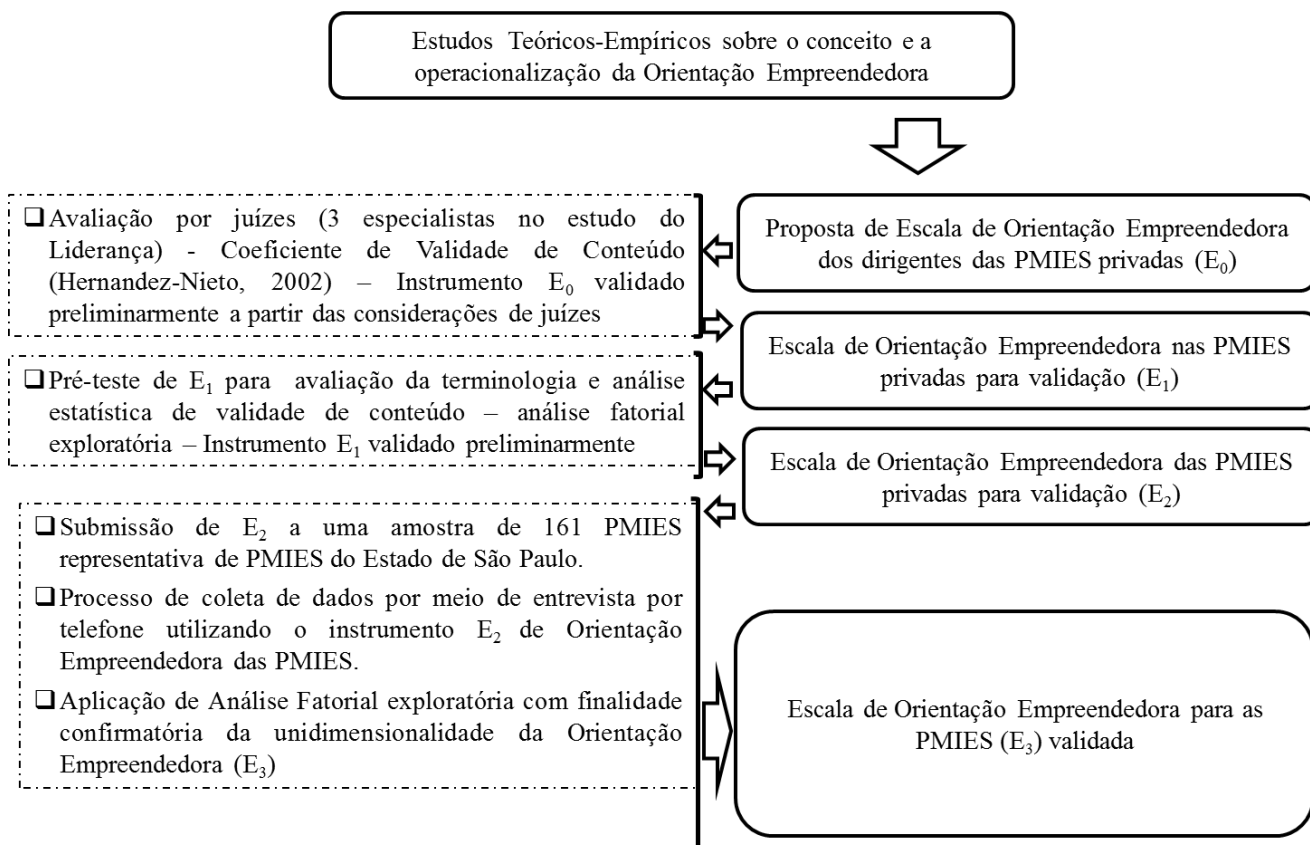


Figura 1 – Desenho metodológico do estudo  
**Fonte:** elaboração própria

Na revisão da literatura, buscou-se as pesquisas teóricas e empíricas que investigavam os indicadores de mensuração da Orientação Empreendedora no âmbito organizacional. As bases de dados consultadas foram *Web of Science* (ISI), que dá origem ao *Journal Citation Report* (JCR) e a *Scopus*, que dá origem ao indicador *SC Imago Journal Rank* (SJR).

A partir da identificação dos indicadores que operacionalizam a OE, realizou-se uma proposta inicial de um conjunto de dimensões e indicadores pertinentes para a operacionalização da OE no ambiente das PMIES privadas, que passou pela avaliação de três especialistas com o uso do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

Segundo Hair *et al.* (2009), a validade de conteúdo de um conjunto de indicadores pode ser aferida subjetivamente por meio de julgamento de especialistas, realização de pré-testes com múltiplas amostras e outros meios que permitam avaliar a correspondência entre os itens do questionário e o conceito de interesse.

De acordo com Hernandez-Nieto (2002), o julgamento de especialistas permite a avaliação de conteúdo, e pode ser realizado por meio do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), calculado a partir de uma nota de 1 a 5, atribuída por um número recomendado de 3 a 5 especialistas à cada item do conjunto de indicadores avaliado, de acordo com os aspectos: Clareza de Linguagem e Pertinência Prática. Os especialistas envolvidos neste estudo foram denominados juízes.

O CVC é medido para cada item do questionário pela razão entre a média de pontos atribuída pelos juízes ao item, e a pontuação máxima prevista, que neste caso foram 5 pontos. Foram considerados adequados todos os itens do questionário que obtiverem CVC igual ou superior a 0,80 (HERNANDEZ-NIETO, 2002).

Além disso, foi solicitado aos especialistas que apontassem qual dimensão do construto cada variável fazia parte, de forma a avaliar a pertinência e representatividade da variável na dimensão a qual ela pertencia.

Após adaptações realizadas no conjunto de indicadores proposto, realizou-se uma pesquisa de campo junto à uma amostra probabilística constituída por diretores de 161 PMIES privadas do estado de São Paulo, que culminou na análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória dos dados.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 03/11/2015 e 14/12/2015 por uma equipe constituída por duas entrevistadoras, além do próprio autor.

A população alvo da pesquisa de campo foi formada pelos diretores das pequenas e médias instituições de ensino superior (PMIES), que segundo a ABMES (2014), são as IES com até 3000 alunos.

Além da delimitação do público alvo da pesquisa pelo tamanho das IES, foram consideradas somente as IES classificadas como faculdades, quanto à sua organização acadêmica, privadas, no que se refere à categoria administrativa, e localizadas no estado de São Paulo.

A escolha pelas faculdades privadas de pequeno e médio porte se justificou por se tratar da parcela mais representativa do ensino superior brasileiro (BRASIL, 2013), e por ser o modelo de organização que mais se aproxima uma empresa ofertante de serviços, dos quais existem estudos organizacionais que já abordaram o desempenho em seus aspectos conceituais e relacionais.

A escolha pelo estado de São Paulo se justifica por se tratar do estado brasileiro com o maior número de alunos matriculados no ensino superior (BRASIL, 2013).

O número de faculdades privadas no estado de São Paulo, segundo os dados do Censo do Ensino Superior, realizado pelo INEP, em 2013, é de 341 IES, sendo que 282 são consideradas PMIES, ou seja, possuem até 3000 alunos. Como 11 destas PMIES estão sem o IGC, o público alvo desta pesquisa passou a ser 271 PMIES.

No cálculo do tamanho amostral foram utilizados os procedimentos teóricos da amostragem casual simples para proporção a partir de uma população finita, dada pela equação abaixo:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 p(1-p)}$$

onde  $n$  representa o tamanho da amostra,  $N$  representa o tamanho da população,  $p$  representa a proporção estimada da variável de interesse em um teste piloto ou assumida como 0,50, que maximiza o tamanho da amostra,  $z$  o nível de confiança e  $\varepsilon$  o erro de estimativa máximo admitido (NEDER, 2008).

Desta forma, ao considerar a proporção de 50% para a variável principal da pesquisa, por fornecer a amostra máxima necessária; uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 95,5%, a amostra necessária para este estudo equivale a 159 PMIES.

As 159 PMIES privadas da amostra foram selecionadas por amostragem sistemática, seguindo os procedimentos descritos por Neder (2008), a partir de uma listagem contendo as 271 PMIES que compõe o público alvo, disponibilizada pelo Ministério da Educação. A listagem foi ordenada de acordo com os valores do IGC das PMIES privadas, de forma decrescente, sendo que a PMIES com maior IGC do estado de São Paulo foi considerada a número 1 e a PMIES com menor IGC foi considerada a número 271.

Para definir cada PMIES constituinte da amostra, considerou-se um intervalo de amostragem  $k=N/n$ , dado por 1,704, e a partir daí sorteou-se um número para representar o início casual (ic) entre 1000 e 1704, que posteriormente foi dividido por mil. Como o

número sorteado foi 1132, o ic equivaleu a 1,132 e foi aproximado para 1. Esse número representou a escolha da PMIES número 1 da listagem ordenada.

Para obter o próximo número do sistema, e conseqüentemente a próxima PMIES a ser escolhida, somou-se o ic, que vale 1,132, com k, que vale 1,704, obtendo 2,836, que foi aproximado para 2. Da mesma maneira, o próximo número foi dado pela soma de 2,836 com k, que vale 1,704, obtendo 4,54, que foi aproximado para 4, e assim sucessivamente, de tal forma que foram escolhidas as PMIES de número 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9,..., 270, totalizando as 159 PMIES da amostra.

O instrumento de pesquisa foi construído levando em consideração os estudos sobre o desempenho no ambiente das IES, onde a abordagem teórica do conceito se deu de maneira racional e perceptual, além dos estudos que evidenciaram os fatores de influência sobre o desempenho organizacional em contextos diversos, onde havia o predomínio de escalas *Likert*, ambos registrados no referencial teórico desta tese.

Desta forma, foram utilizadas escalas de medida em um sistema de 0 a 10, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009), que destaca que quanto mais pontos forem utilizados em uma escala, mais precisão o pesquisador terá da intensidade da opinião do respondente, conforme apresentado na Figura 2.

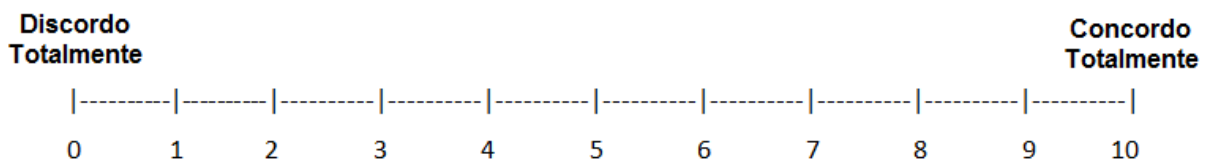


Figura 2 – Escala de mensuração dos itens investigados

**Fonte:** elaboração própria

Antes do início das entrevistas, que ocorreram por meio do telefone, foram enviadas cartas de apresentação para cada um dos diretores das PMIES, onde foi apresentado o autor da pesquisa, assim como os objetivos da pesquisa.

Posteriormente ao envio do e-mail, foi realizado um primeiro contato por telefone, para o agendamento das entrevistas.

Como a proposta de indicadores para a OE das PMIES foi adaptada pelo autor a partir da literatura, fez-se necessário o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) das variáveis que operacionalizam a OE para a avaliação de sua consistência interna, utilizando o índice alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

A AFE foi utilizada por se tratar de uma técnica de uso intermediário nas pesquisas, com o objetivo de redução dos dados e simplificação estrutural (GARSON, 2014).

Sobre as premissas subjacentes ao uso da AFE, foram consideradas as orientações de Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (2005); Hair *et al.* (2009) e Garson (2014), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Premissas subjacentes	Considerações a serem utilizadas nesta pesquisa
Tamanho da amostra STEVENS (1996); TABACHNIK E FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009) e GARSON (2014)	5 a 20 casos por variável do maior construto STEVENS (1996)
Multicolinearidade STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)	MSA ( <i>Measure of Sampling Adequacy</i> ) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
Normalidade multivariada STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)	Condição para os testes de significância HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)

Fonte: elaboração própria

Para a verificação da aplicabilidade da AFE nesse conjunto de dados foram realizados o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a medida de adequação da amostra (MSA) e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlações é uma matriz identidade. O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

Entre os métodos de rotação da matriz fatorial, optou-se pelo método Varimax, uma vez que produz a melhor solução em situações de exploração de dimensões para um conjunto de variáveis inicialmente selecionadas (HAIR *et al.*, 2009).

Como o objetivo da AFE neste estudo foi confirmar os fatores que foram obtidos a partir do referencial teórico, e adaptados para o contexto específico das PMIES privadas, o método de extração utilizado foi o método de análise dos componentes principais, onde foi fixado o número de fatores, que no caso foi de um (1) fator para cada construto, quando este era unidimensional, ou um (1) fator para cada dimensão do construto, quando foi o caso.

Na análise das comunalidades, que é a medida de quanto da variância da variável é explicada pelos fatores derivados pela AFE, optou-se pela exclusão das variáveis com comunalidades abaixo de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009).

## **2 Referencial Teórico**

Além de ser visto como um atributo individual, o empreendedorismo passou a ser visto mais como um processo enraizado na cultura organizacional, tendo Miller (1983) como um dos primeiros a relacionar o empreendedorismo à estratégia, definindo uma empresa empreendedora como aquela que realiza inovação na venda dos produtos, assume riscos em novos negócios e age de maneira proativa.

Um pouco mais tarde, Morris e Paul (1987) refinaram essa definição, dizendo que uma empresa empreendedora é aquela em que a alta gerência tende a assumir riscos calculados, ser inovadora e demonstrar proatividade.

Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por intensa inovação em produto e tecnologia, por orientação agressiva competitiva e tendência dos gestores à assunção de riscos.

Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”. Para os autores, o ato essencial do empreendedorismo é a nova entrada, que pode ser entendida como entrada em mercados novos ou estabelecidos, com produtos e serviços novos ou já existentes, isto é, o lançamento de um novo empreendimento. A orientação empreendedora (OE), por sua vez, refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos.

Já quanto à operacionalização da OE, Miller (1983) foi o primeiro a operacionalizar a OE por meio das três dimensões: inovatividade, assunção ao risco e proatividade. Diversos autores desenvolveram estudos empíricos utilizando-se do construto orientação empreendedora com as mesmas três dimensões, tais como em Covin e Slevin (1989, 1991), Morris, Lewis e Sexton (1994), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Messeghem (2003), Richard *et al.* (2004), Mello *et al.* (2004), Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006).

Contudo, Dess e Lumpkin (2005) ampliaram essa abordagem para cinco dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e



agressividade competitiva. Para esses autores, as dimensões se apresentam em diferentes formas e combinações, permeando os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização.

Algumas ações estão associadas à dimensão inovatividade, tais como voluntariedade para inovar, introdução de novidades através da criatividade e experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos processos.

Quanto à assunção de riscos, observa-se a tendência para se aventurar em novos e desconhecidos negócios, confiança para se arriscar com resultados incertos e obtenção de empréstimos.

A proatividade é determinada pela busca de oportunidades, introdução de novos produtos e serviços e antecipação de demandas do futuro para criar mudanças nos cenários que se encontram as organizações.

A autonomia está relacionada ao conjunto de ações independentes de um indivíduo ou equipe, para a condução de um determinado negócio, sem sofrer pressão da organização, e por fim, a agressividade competitiva, que pode ser caracterizada pelo esforço da organização em superar a concorrência ou qualquer outra ameaça, de maneira combativa e agressiva, em um mercado competitivo.

Esta é uma das linhas de estudo do empreendedorismo que têm atraído a atenção de diversos pesquisadores, em especial no que se refere à relação entre orientação empreendedora e o desempenho das organizações (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; MARTENS, 2007; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Em contextos específicos, como o ambiente das instituições de ensino, há estudos relacionados ao empreendedorismo nas IES que associam o empreendedorismo dentro das universidades à quantidade de *spin-off* criadas pelas universidades e à transferência de tecnologia por comercialização de patentes. Destacam-se os trabalhos de Box (1999), Agrawal (2001), Johnson (2008), Bathelt *et al.* (2010), Hoye e Pries (2009), Hussler *et al.* (2010) e Prodan e Drnovsck (2010).

Para a medição dos construtos, foram utilizadas escalas Likert com cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

Na operacionalização da Orientação empreendedora, Covin e Slevin, (1991) e Lumpkin e Dess (1996) usaram as dimensões e indicadores que estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores para Orientação Empreendedora

Dimensões	Variáveis
Inovatividade	Nos últimos anos, foram lançados novas linhas de produtos/serviços; Nos últimos anos, foram realizadas mudanças nas linhas de produtos/serviços.
Proatividade	Nesta empresa nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes; Nesta empresa, mantemos uma postura competitiva contra os nossos concorrentes.
Assunção aos riscos	Nesta empresa há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios; Nesta empresa, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.

**Fonte:** Orientação Empreendedora por Covin e Slevin (1991), e Lumpkin e Dess (1996), adaptado de Reis Neto *et al.* (2013)

Na mesma direção, Deshpande e Farley (1998), assim como Narver, Slater e Maclachlan (2004), utilizaram os indicadores apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores para Orientação Empreendedora

Variáveis
A empresa acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos; A empresa inicia algumas ações que são respondidas por outras organizações; A empresa é rápida para introduzir novos produtos no mercado; Nós preferimos projetos de alto risco; Somos ousados em nossos esforços por maximizar as oportunidades; Quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza, a empresa avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos; Ao lidar com competidores, a empresa evita confrontos com outras empresas; Adotamos cuidadosamente mudanças graduais na empresa.

**Fonte:** Orientação Empreendedora por Deshpande e Farley (1998), Narver, Slater e Maclachlan (2004), adaptado de Fernandes e Santos (2008)

A partir da elaboração da proposta de indicadores para a operacionalização da OE das PMIES, submeteu-se tais indicadores à avaliação de juízes, pré-teste, e finalmente a análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, junto a uma amostra de 161 diretores de PMIES privadas pertencentes ao estado de São Paulo. Os resultados estão registrados a seguir.

### 3 Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados à validação da proposta de escala adaptada de Fernandes e Santos (2008) para o ambiente das PIES privadas.

### 3.1 Proposta de indicadores para a operacionalização da Orientação Empreendedora das PMIES

A partir da escala de mensuração da OE de Covin e Slevin (1991), e Lumpkin e Dess (1996), adaptado de Reis Neto *et al.* (2013), realizou-se uma proposta de escala de mensuração da OE para as instituições de ensino superior privadas de pequeno e médio porte. O Quadro 4 apresenta a proposta inicial de escala, com os indicadores de cada uma das variáveis mencionadas.

Quadro 4 – Proposta inicial de escala para a medição da OE das PMIES privadas

Dimensão	Questão	Indicadores
Inovatividade	Questão 1	<p>Nos últimos anos, foram lançados novas linhas de cursos/serviços educacionais.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10</p>
	Questão 2	<p>Nos últimos anos, foram realizadas mudanças nas linhas de cursos/serviços educacionais.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10</p>
Proatividade	Questão 3	<p>Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10</p>
	Questão 4	<p>Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva contra os nossos concorrentes.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10</p>

Assunção ao risco	Questão 5	Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.  Discordo Totalmente Concordo Totalmente  ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Questão 6	Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.  Discordo Totalmente Concordo Totalmente  ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fonte: elaboração própria

A partir da proposta inicial de escala para a medição da OE das PMIES, foi realizada a avaliação das 06 assertivas pelos especialistas, denominados juízes, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, que serão apresentadas a seguir.

### 3.2 Avaliação dos juízes

A Orientação Empreendedora contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para cinco itens de um total de seis, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 1 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 1 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da OE

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
<b>Questão 1</b>	3	5	5	4,3	0,87	adequado
<b>Questão 2</b>	3	5	4	4,0	0,80	adequado
<b>Questão 3</b>	5	3	4	4,0	0,80	adequado
<b>Questão 4</b>	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
<b>Questão 5</b>	4	5	4	4,3	0,87	adequado
<b>Questão 6</b>	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes da Orientação Empreendedora, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para cinco itens em um total de seis. A Tabela 2 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 2 - Pertinência prática dos itens constituintes da OE

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	Status
<b>Questão 1</b>	5	5	5	5,0	1,00	adequado
<b>Questão 2</b>	5	5	5	5,0	1,00	adequado
<b>Questão 3</b>	5	4	5	4,7	0,93	adequado
<b>Questão 4</b>	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
<b>Questão 5</b>	4	5	4	4,3	0,87	adequado
<b>Questão 6</b>	4	4	5	4,3	0,87	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes eram questionados sobre a dimensão que melhor representava o item avaliado. Para tanto, foram oferecidas como opções as dimensões teóricas da Orientação Empreendedora, a saber: inovatividade, proatividade e assunção aos riscos. Constatou-se que todos os juízes acertaram tal questionamento, o que sugere que as dimensões estavam bem representadas pelos itens que as constituíam.

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem, pertinência prática e adequação às dimensões, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, que são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 5 – Proposta de escala atualizada pela Avaliação de juízes para a medição da OE das PMIES privadas

Dimensão	Questão	Indicadores
Inovatividade	Questão 1	Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais. Discordo Totalmente Concordo Totalmente  ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Questão 2	Nos últimos anos, foram realizadas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes. Discordo Totalmente Concordo Totalmente  ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Proatividade	Questão 3	Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes. Discordo Totalmente Concordo Totalmente  ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Questão 4	Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.										
		Discordo Totalmente Concordo Totalmente										
		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----										
Assunção ao risco	Questão 5	Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.										
		Discordo Totalmente Concordo Totalmente										
		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----										
	Questão 6	Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.										
		Discordo Totalmente Concordo Totalmente										
		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----										

Fonte: elaboração própria

Após ajustes realizados no questionário por sugestão dos juízes, foi realizado o pré-teste da pesquisa de campo, que será apresentado a seguir.

### 3.3 Pré-teste

O pré-teste com a proposta de escala de medição da OE das PMIES privadas foi realizado por meio de entrevistas pessoais e por telefone, junto à uma amostra constituída por 4 diretores e 20 coordenadores, oriundos de sete IES diferentes, com tempo médio no cargo na IES de cinco anos para os diretores e quatro anos para os coordenadores.

Cada entrevista durou em torno de vinte minutos e foi realizada após contato estabelecido pelo autor da tese com o respondente, sendo que dezoito ocorreram no local de trabalho do coordenador e diretor, e seis ocorreram por telefone.

Na primeira entrevista por telefone, houve dificuldade do entrevistado entender a expressão “IES”, usado para determinar uma instituição de ensino superior. Por esta razão, todas as expressões que se utilizavam de IES foram substituídas por instituição de ensino superior ou apenas por instituição, quando pertinente.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão inovatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 90,77%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão proatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 96,35%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,96.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão assunção aos riscos, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 86,62%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85. Esses resultados foram registrados na Tabela 3, que sintetiza o processo de tratamento da OE.

Tabela 3 - Resultados do processo de tratamento do construto OE no pré-teste

Dimensões	Questões	Modelo fatorial inicial			Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade	Situação	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Inovatividade	<b>Questão 1</b>	0,50	0,91	Mantida	0,95	0,90 (excelente)
	<b>Questão 2</b>	0,50	0,91	Mantida	0,95	

Proatividade	<b>Questão 3</b>	0,50	0,96	Mantida	0,98	0,96 (excelente)
	<b>Questão 4</b>	0,50	0,96	Mantida	0,98	
Assunção ao risco	<b>Questão 5</b>	0,50	0,87	Mantida	0,93	0,85 (muito bom)
	<b>Questão 6</b>	0,50	0,87	Mantida	0,93	

**Fonte:** resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a estrutura do construto Orientação Empreendedora, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado no referencial teórico desse estudo, mesmo que Hair et al. (2009) afirme que o número mínimo de itens em uma escala para mensurar determinado conceito deve ser pelo menos três.

### 3.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

#### 3.4.1 Perfil dos respondentes

A amostra evidenciou uma participação de 70% de homens, dentre os quais, 61,1% eram diretores e 31,9% eram coordenadores de curso designados pelo diretor para responder a pesquisa. A Tabela 4 apresenta os dados relativos ao gênero da amostra.

Tabela 4 – Gênero

Cargo	feminino		masculino		Total	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor	22	45,8	69	61,1	91	56,5
Vice-diretor	00	0,0	02	1,8	02	1,2
Assistente de direção	01	2,1	00	0,0	01	0,6
Coordenador de curso	18	37,5	36	31,9	54	33,5
Gestor Educacional	07	14,6	06	5,3	13	8,1
Total	48	30	113	70	161	100

**Fonte:** elaboração própria



Em relação à escolaridade, a amostra evidencia uma participação de 65,8% de pós-graduados em programas de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado e doutorado). Observa-se que dos oito respondentes com pós-doutorado, seis exerciam o cargo de diretor. A Tabela 5 apresenta os dados relativos à escolaridade da amostra.

Tabela 5 – Escolaridade

Cargo	Grad		Esp.		Me		Dr.		PDr		Total	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor	4	80	17	40,5	43	58,9	21	63,6	6	75,0	91	56,5
Vice-diretor	0	0	1	2,4	1	1,4	0	0,0	0	0,0	2	1,2
Assistente de direção	0	0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,6
Coordenador de curso	0	0	12	28,6	29	39,7	11	33,3	2	25,0	54	33,5
Gestor Educacional	1	20	11	26,2	0	0,0	1	3,0	0	0,0	13	8,1
Total	5	3,1	42	26,1	73	45,3	33	20,5	8	5,0	161	100

Nota: Grad.: Graduação, Esp.: pós-graduação *lato sensu*, Me.:mestrado, Dr.: doutorado, PDr.: pós-doutorado.

**Fonte:** elaboração própria

A respeito da experiência dos respondentes no cargo que exerciam no momento da pesquisa e de sua experiência em cargos de gestão, a amostra evidencia um tempo médio de 5 anos no cargo e 11 anos de experiência em cargos de gestão de IES. Como a variabilidade é muito grande ( $cv = 95\%$  e  $cv = 70\%$ ) para o tempo no cargo e tempo de experiência em gestão, apresenta-se também as medianas, dadas por 3 anos e 9 anos respectivamente. A Tabela 6 apresenta os dados relativos à experiência profissional da amostra.

Tabela 6 – Experiência profissional

Cargo	Total	Tempo no cargo na IES atual (anos)			Tempo em cargos de gestão em IES (anos)		
		$\bar{x}$	med	cv	$\bar{x}$	med	cv
Diretor	91	05	03	104%	11	09	65%
Vice-diretor	02	03	03	0%	19	19	30%
Assistente de direção	01	10	10	—	15	15	—
Coordenador de curso	54	05	03	93%	10	07	81%
Gestor Educacional	13	07	07	65%	10	07	85%
Total	161	05	03	95%	11	09	70%

Nota:  $\bar{x}$ : média da amostra; med: mediana; cv.:coeficiente de variação

**Fonte:** elaboração própria

O perfil dos respondentes da pesquisa de campo aqui apresentado, embora não seja o foco deste estudo, contribui por apresentar um retrato dos dirigentes das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa.

### 3.4.2 Perfil das PMIES

A amostra evidencia uma participação de 30% de PMIES, cujo tempo de existência não ultrapassa 12 anos, e 72% de PMIES, que não ultrapassa 20 anos de existência. A amostra possui tempo de existência médio de 23 anos, coeficiente de variação de 86% e tempo de existência mediano de 15 anos. A Tabela 7 apresenta os dados relativos ao tempo de existência das PMIES constituintes da amostra.

Tabela 7 - Tempo de existência das PMIES

Idade da IES (anos)	n	%
04 → 12	48	30
12 → 20	67	42
20 → 28	6	4
28 → 36	2	1
36 → 44	11	7
44 → 52	13	8
52 → 60	4	2
60 → 68	2	1
68 → 76	2	1
76 → 84	4	2
84 → 92	1	1
92 → 100	1	1
total	161	100

**Fonte:** elaboração própria

A amostra evidencia que 60,5% das PMIES não possuem mais do que 788 alunos matriculados na graduação. A amostra possui número de alunos médio de 772, coeficiente de variação de 83% e número de alunos mediano de 600. A Tabela 8 apresenta os dados relativos ao número de alunos das PMIES constituintes da amostra.

Tabela 8 - Número de alunos das PMIES

n° de alunos	n	%
50 → 296	39	24
296 → 542	36	22,5
542 → 788	22	14
788 → 1034	21	13

1034-1280	11	7
1280-1526	9	5,5
1526-1772	5	3
1772-2018	4	2,5
2018-2264	4	2,5
2264-2510	3	2
2510-2756	0	0
2756-3002	6	4
total	160	100

**Fonte:** elaboração própria

O mapa representado na Figura 18 ilustra a distribuição de PMIES no Estado de São Paulo, que apresenta assimetria na região sudeste do Estado. É importante destacar que tal assimetria não está relacionada ao processo de amostragem, mas sim ao perfil da distribuição das PMIES no Estado, visto que a amostra foi obtida por amostragem sistemática, onde o sistema criado estava relacionado à ordem decrescente dos valores de IGC e não tinha nenhuma relação com a localização das PMIES. Registra-se que o volume de cada esfera apresentada na Figura 4 é diretamente proporcional à frequência de PMIES da amostra.

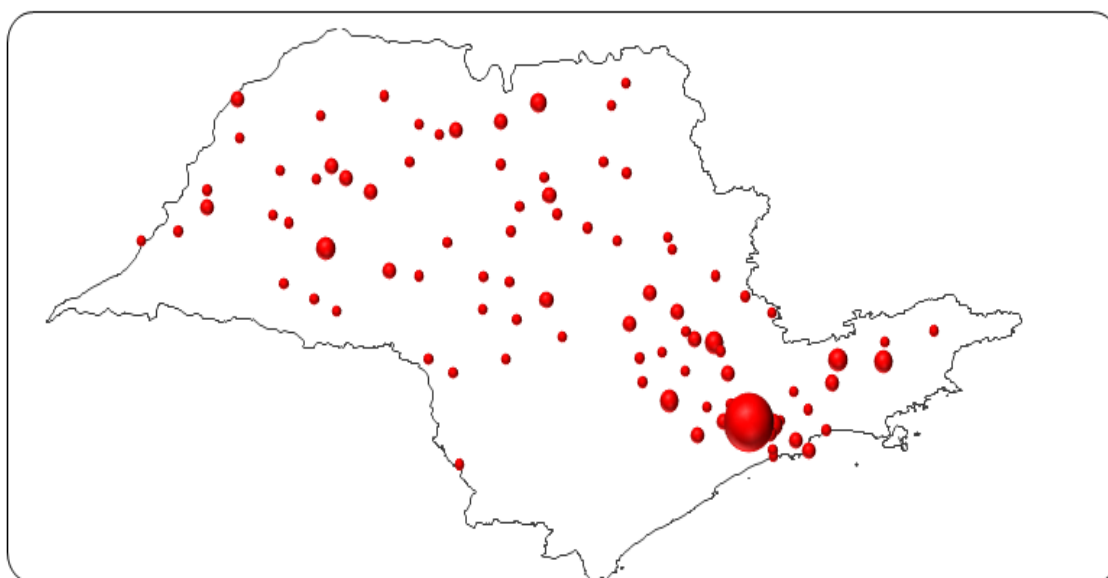


Figura 4 - Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra

**Fonte:** elaboração própria

Ressalta-se que o público alvo da pesquisa foram as faculdades privadas de pequeno e médio porte existentes no Estado de São Paulo. Desta forma, nas regiões com

espaços vazios no mapa, podem existir faculdades de grande porte (mais de 3000 alunos), centros universitários ou universidades públicas ou privadas que não foram foco deste estudo. O Quadro 5 complementa a leitura na Figura 3 ao apresentar os municípios presentes na amostra.

**Quadro 6 - Distribuição das PMIES constituintes da amostra por município**

<b>Município</b>	<b>n</b>	<b>Município</b>	<b>n</b>	<b>Município</b>	<b>n</b>	<b>Município</b>	<b>n</b>	<b>Município</b>	<b>n</b>
Agudos	1	Cotia	2	Lençóis Paulista	1	Pindamonhangaba	1	São J. R. Preto	2
Andradina	1	Diadema	1	Limeira	2	Piracicaba	2	São Jose dos Campos	4
Araçatuba	2	Dracena	2	Lorena	1	Piraju	1	São Paulo	28
Araraquara	1	Garça	1	Lucélia	1	Pirajuí	1	São Roque	1
Arujá	1	Guararapes	1	Marília	2	Pirassununga	1	São Vicente	1
Assis	1	Guarujá	2	Matão	1	Porto Ferreira	1	Sertãozinho	1
Auriflama	1	Hortolândia	2	Mauá	1	Praia Grande	1	Socorro	1
Avaré	1	Ibitinga	1	Mirassol	1	Presidente Epitácio	1	Sorocaba	4
Barra Bonita	2	Ibiúna	2	Mogi Guaçu	1	Presidente Venceslau	1	Taquaritinga	2
Barretos	3	Ilha Solteira	2	Moji Das Cruzes	1	Rancharia	1	Taubaté	4
Barueri	1	Ipauçu	1	Monte Alto	1	Ribeirão Preto	1	Tiete	1
Bauru	1	Itapecerica da Serra	1	Monte Aprazível	1	Rio Claro	2	Tupã	4
Bertioga	1	Itapira	1	Nova Odessa	1	Salto	1	Tupi Paulista	1
Birigui	2	Itápolis	1	Olímpia	2	Santo André	4	Valinhos	1
Boituva	1	Itararé	1	Osasco	2	Santos	2	Valparaíso	1
Botucatu	1	Ituverava	1	Osvaldo Cruz	1	São Bernardo do Campo	2	Votuporanga	1
Campinas	4	Jacareí	2	Paraguaçu Paulista	1	São Caetano do Sul	1	Total	161
Capivari	1	José Bonifácio	1	Pederneiras	1	São Carlos	1		
Catanduva	1	Jundiaí	2	Penápolis	2	São Joaquim da Barra	1		

**Fonte:** elaboração própria

O perfil das PMIES envolvidas na pesquisa de campo aqui apresentado, embora não seja o foco deste estudo, contribui por apresentar um retrato das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa.

### **3.5 O modelo de mensuração da OE das PMIES privadas**

Após a pesquisa de campo, foi realizada nova análise fatorial exploratória com finalidade de confirmação das variáveis constituintes da Orientação Empreendedora, cujos resultados são apresentados a seguir.

#### **3.5.1 Processo de tratamento estatístico da Orientação Empreendedora**

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão inovatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 69,13%.

Embora constatado que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se baixa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,55.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão proatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 86,72%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão assunção aos riscos, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 81,64%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,78.

Esses resultados foram registrados na Tabela 9, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 9 - Resultados do processo de tratamento do construto OE

Dimensões	Questões	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Inovatividade	Questão 1	0,50	0,69	Mantida	0,83	0,55 (baixo)
	Questão 2	0,50	0,69	Mantida	0,83	
Proatividade	Questão 3	0,50	0,87	Mantida	0,93	0,85 (muito bom)
	Questão 4	0,50	0,87	Mantida	0,93	
Assunção ao risco	Questão 5	0,50	0,82	Mantida	0,90	0,78 (bom)
	Questão 6	0,50	0,82	Mantida	0,90	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Orientação Empreendedora para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

### 3.5.2 Caracterização do ambiente de gestão das PMIES

A partir do modelo de mensuração consolidado, foram calculadas estatísticas descritivas sobre a Orientação Empreendedora, que permite o entendimento do ambiente de gestão das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foram resultantes de amostragem probabilística representativa de todas as PMIES do Estado de São Paulo.

Adicionalmente ao cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada variável, foi calculada a pontuação média de cada variável, ponderada pelos *scores* fatoriais obtidos na AFE realizada para cada dimensão.

A ponderação pelos *scores* fatoriais permitiu a avaliação da pontuação das variáveis relativamente à pontuação de todo o construto. A Tabela 10 apresenta as estatísticas.

Tabela 10 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da OE no ambiente das PMIES

Variáveis	$\bar{x}$	s	c. v	$\bar{x}_p$
(Questão 1) Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais na IES.	7,6	3,0	40%	2,48
(Questão 2) Nos últimos anos, foram realizadas expressivas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes na IES.	8,5	1,7	20%	1,42
<b>Dimensão Inovatividade</b>	<b>8,0</b>	<b>2,5</b>	<b>31%</b>	
(Questão 3) Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.	7,6	2,0	27%	1,90
(Questão 4) Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.	8,0	2,0	25%	1,87
<b>Dimensão Proatividade</b>	<b>7,8</b>	<b>2,0</b>	<b>26%</b>	
(Questão 5) Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.	6,5	2,5	39%	2,26
(Questão 6) Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.	7,8	2,0	26%	1,85
<b>Dimensão Assunção aos Riscos</b>	<b>7,1</b>	<b>2,4</b>	<b>33%</b>	
<b>Orientação Empreendedora</b>	<b>7,7</b>	<b>2,3</b>	<b>30%</b>	

Nota:  $\bar{x}$ : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação;  $\bar{x}_p$ : média ponderada pelos *scores* fatoriais da orientação empreendedora.

**Fonte:** resultados da pesquisa

Dentre as dimensões analisadas, a inovatividade se destacou ( $\bar{x}=8,0$ ) na caracterização da orientação empreendedora. A questão 1, descrita pelo lançamento de novos cursos e serviços educacionais por parte das IES, destacou-se como variável mais característica ( $\bar{x}_p=2,48$ ) da dimensão inovatividade e também da orientação empreendedora no ambiente das PMIES.

Na dimensão assunção aos riscos, a questão 5, que descreve a propensão das IES em desenvolver projetos de altos riscos com altos benefícios, destacou-se como variável mais característica ( $\bar{x}_p=2,26$ ) desta dimensão.

### Considerações Finais

As seis assertivas iniciais que constituíam o construto OE foram medidas pela percepção dos diretores das PMIES, passaram pela avaliação de especialistas, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, para que estas fossem posteriormente submetidas à um pré-teste, que culminou na confirmação das assertivas para a caracterização do construto.

A partir daí, foi realizada a pesquisa de campo junto à uma amostra de diretores de 161 PMIES obtidas por amostragem sistemática em todo o Estado de São Paulo, o que possibilitou a validação da escala para a medição da OE das PMIES privadas, que finalmente se consolidou como construto constituído por três dimensões, operacionalizado seis variáveis.

Na pesquisa de campo observou-se que o lançamento de novos cursos e serviços educacionais por parte das IES destacou-se como variável mais característica da dimensão inovatividade e também do construto orientação empreendedora no ambiente das PMIES. Nesse mesmo contexto, constatou-se que a propensão das IES em desenvolver projetos de altos riscos com altos benefícios destacou-se como variável mais característica da dimensão Assunção ao risco.

Por fim, é possível constatar que a validação do modelo de mensuração da OE das PMIES privadas também contribuiu por apresentar um retrato das PMIES privadas do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa de todas as PMIES do Estado.

Não obstante o processo de amostragem probabilística utilizado, o estudo possui limitação possuir caráter transversal no tempo, ou seja, os resultados retratam o período em que os dados primários foram coletados.

A proposta e validação da escala de mensuração da OE para o ambiente das PMIES privadas conferiu contribuição aos estudos organizacionais por ampliar as possibilidades de modelagem das práticas administrativas nas Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, visto que a OE é uma conhecida variável de influência dos resultados organizacionais em contextos diversos.

Ao combinar teoria e dados no processo de adaptação e validação da escala de mensuração da OE para o ambiente das PMIES privadas, o presente estudo se apresentou, enquanto processo de pesquisa, como um caminho eficaz para a validação de escalas de mensuração.

## **Referências**

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior. Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, ano 29, n. 41, p. 16-46, 2014.



AGRAWAL, A. University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered question. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 285-302, 2001.

BATHELT, H.; KOGLER, D. F.; MUNRO, A. K. A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development. **Technovation**, v. 30, n. 9/10, p. 519-532, 2010.

BOX, R. C. Running government like a business: implications for public administration theory and practice. **American Review of Public Administration**, v. 29, n. 1, p. 19-43, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação superior**. Brasília, DF: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2014.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, jan. 2006.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, Fall 1991.

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

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, p. 213-232, 1998.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, fev. 2005.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 1-28, jan./jun. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482008000100007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482008000100007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 28 mar. 2018.

GARSON, G. D. **Testing of assumption from Statnotes**: topics in multivariate analysis. 2014. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765.statnote.html>. Acesso em: 28 mar. 2018.

GRÉGOIRE, D. A.; NÖEL, M. X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J. P. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, maio 2006.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-197, 2002.

HOYE, K., PRIES, F. Repeat commercializers, the “habitual entrepreneurs” of university-industry technology transfer. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 682-689, 2009.

HUSSLER, C., PICARD, F., TANG, M.F. Taking the ivory from the tower to coat the economic world: regional strategies to make science useful. **Technovation**, v. 30, n. 9/10, p. 508-518, 2010.

JOHNSON, W. H. A. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: the case of Precarn. **Technovation**, v. 28, n. 8, p. 495-505, 2008.

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

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE**, v. 11, p. 15-44, 2007.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JR, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., **Anais...** 2004, Curitiba. Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, maio 2003.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, jul. 1983.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, M. H., PAUL, G. W. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 3, p. 247-260, 1987.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NEDER, H.D. **Amostragem em Pesquisas socioeconômicas**. Campinas: Editora Alínea, 2008.

PRODAN, I.; DRNOVSEK, M. Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: an empirical test. **Technovation**, v. 30, n. 5/6, p. 332-347, 2010.

REIS NETO, J. F.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O Papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. **REAd**, v. 74, n. 1, p. 115-138, jan./abr. 2013.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, abr. 2004.

SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, maio 2006.

STEVENS, J. P. **Applied multivariate for the social sciences**. 3. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. New York: Harper Collins, 2005.

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.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, jan. 1995.