

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RONALDO BIEBER

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS EGRESSOS DOS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ NO
COMPORTAMENTO INOVADOR**

DISSERTAÇÃO

PATO BRANCO
2016

RONALDO BIEBER

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS EGRESSOS DOS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ NO
COMPORTAMENTO INOVADOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos

PATO BRANCO

2016

B586i

Bieber, Ronaldo.

A influência das competências individuais dos egressos dos cursos de administração da região sudoeste do Paraná no comportamento inovador / Ronaldo Bieber. -- 2016.

120 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Pato Branco, PR, 2016.

Bibliografia: f. 105 - 115.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Administração – Estudo e ensino. 3. Formação profissional. 4. Gestão do conhecimento. I. Santos, Gilson Ditzel, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. III. Título.

CDD 22. ed. 330

Ficha Catalográfica elaborada por
Suélem Belmudes Cardoso CRB9/1630
Biblioteca da UTFPR Campus Pato Branco



TERMO DE APROVAÇÃO Nº 91

Título da Dissertação

A Influência das Competências Individuais dos Egressos de Cursos de Administração da Região Sudoeste do Paraná no Comportamento Inovador

Autor

Ronaldo Bieber

Esta dissertação foi apresentada às 14 horas do dia vinte e oito de março de dois mil e dezesseis, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL – Linha de Pesquisa Regionalidade e Desenvolvimento – no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O autor foi arguido pela Banca Examinadora abaixo assinada, a qual, após deliberação, considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos – UTFPR

Orientador

Profª Drª Marlice Rubin Oliveira - UTFPR

Examinadora

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior

UNINOVE - FEA/USP

Examinador

Visto da Coordenação

Profª Drª Marlice Rubin Oliveira

Coordenadora do PPGDR

O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do PPGDR.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais:

Carlos Bieber e Maria Myszak Bieber

Meus eternos orientadores e fonte de inspiração

AGRADECIMENTOS

Ao início de tudo agradeço aos meus pais Carlos Bieber e Maria Myszak Bieber pela impecável base familiar e pelos ensinamentos que fazem parte do meu dia a dia. Também reconheço a intensa preocupação que sempre tiveram com minha formação e a cada passo importante que asseguro remeto meus pensamentos a vocês.

Agradeço também a minha querida irmã Rosângela Aparecida Bieber por ter me ensinado muito sobre gratidão, compaixão e compartilhamento, valores esses que levo comigo e repasso as pessoas próximas.

A minha esposa Kelly Cristina Zavadski pelo constante incentivo no projeto de vida que escolhi. Da mesma forma pelas três preciosidades que dão sentido a minha vida: Nicolas, Klaus e Henry. Tudo que aprendo é para torná-los pessoas melhores para o mundo.

Ainda devo agradecimentos às pessoas que foram determinantes para que eu seguisse o caminho que escolhi: Fernando José Avancini Schenatto, Fernando José de Araújo Silva, Marcos Junior Marini, Alaxendro Rodrigo Dal Piva, Altevir Pivatto Junior, Elizandro Ferreira, Belidioi Ricardo Zuffo, Alexssandro Fantinato, Jonas Pagno, Elizandra Fiorin, Wagner Boito, Ornella Bertuol, Eliseu Bertelli.

Agradeço também a todos os professores do programa do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional pelo forte compromisso com a qualidade do ensino. Sinto que devo um agradecimento especial ao meu orientador Professor Gilson Ditzel Santos pela sabedoria em conduzir tão bem o processo de orientação a Professora Marlize Rubin Oliveira pela prudência no ajuste da minha pesquisa ainda no início do processo e ao Professor Anselmo Pereira de Lima pelo compartilhamento dos seus saberes ao longo do programa.

Ainda agradeço a todos que – mesmo não nominados – participaram desse processo de crescimento pessoal e profissional.

EPÍGRAFE

“Habilidade só se conquista batendo
várias vezes na capacidade”.

Carlos Bernardo González Pecotche

RESUMO

BIEBER, Ronaldo. A Influência das competências individuais dos egressos dos cursos de administração da região sudoeste do Paraná no comportamento inovador. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR. Pato Branco, PR, 2016.

O presente trabalho tem por objetivo analisar como os egressos das faculdades de administração da região sudoeste do Paraná estão sendo preparados nas suas Instituições de Ensino Superior (IES) para inovar nos ambientes em que atuam profissionalmente. A primeira etapa do estudo buscou identificar, a partir de um levantamento teórico, quais características são importantes para que um indivíduo desenvolva o comportamento inovador. A investigação culminou em quatro aspectos: competência social, competência na solução de problemas, competência técnico-profissional e competência de comunicação. Além disso, muitas referências abordam a importância das condições adequadas na empresa para o fomento de inovação. Dessa forma, se realizou um estudo quantitativo com 160 administradores que avaliaram a contribuição da formação superior para o desenvolvimento de um comportamento inovador e também o ambiente organizacional ao qual estão inseridos. As análises realizadas com os dados obtidos garantiram ao pesquisador a validação do modelo que permite identificar quais comportamentos os egressos julgam ser mais importantes para desenvolver práticas inovadoras nos seus espaços de atuação. Outra relevante informação evidenciada é a participação das organizações no processo de inovação com a promoção de um ambiente onde possam ser geradas boas ideias. Como resultado do trabalho se consolidou o modelo que pode servir de base para IES que queiram melhorar a sinergia das competências trabalhadas para o desenvolvimento de um comportamento inovador com as reais necessidades das organizações que as cercam.

Palavras chaves: Inovação Organizacional, Egresso Administração, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

BIEBER, Ronaldo. The influence of the individual competences of Administration Schools graduates of the Southwest of Paraná on innovative behavior. 2016. 120 f. Dissertation (Master) – Federal Technological University of Paraná. Graduate Program in Regional Development – PPGDR. Pato Branco, PR, 2016.

The present work aims to analyze how the graduates of Administration Schools of the Southwest of Paraná are being prepared into their Higher Education Institutions (HEIs) to innovate in the environments in which they operate professionally. The first part of the study was to identify from a theoretical survey what features are important for an individual to develop innovative behavior. The investigation resulted in four aspects: social competence, problem solving competence, professional technical competence and communication competence. Furthermore, many references address the importance of suitable conditions in the company in order to promote innovation. That way, a quantitative study of 160 administrators was conducted in which they evaluated the higher education contribution to the development of an innovative behavior, as well as the organizational environment in which they perform. The analyses that were carried out with the data obtained ensured the researcher to validate the model that identifies which behaviors the graduates believe are the most important to develop innovative practices in their areas of expertise. Another relevant evidenced piece of information is the participation of organizations in the innovation process with the promotion of an environment where good ideas can be produced. As a result it was developed the model that might serve as a basis for HEIs that want to improve the synergy of the competences to the development of an innovative behavior with the real needs of organizations that surround them.

Keywords: Organizational Innovation, Graduates Administration, Higher education institutions.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Anpei	Associação Nacional de Pesquisas, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
AVE	Variâncias Médias Extraídas
CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
EAESP/FGV	Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas
ENADE	Exame nacional de desempenho dos estudantes
ENEM	Exame nacional do Ensino Médio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM-E	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Educação
IES	Instituições de Ensino Superior.
IGC	Índice Geral do Curso
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MCTI	Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MIS	Minnesota Innovation Survey
OCDE	Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDIs	Planos de Desenvolvimento Institucional
PGO	Processos Gerenciais e Organizacionais
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação
PPC	Projetos Políticos do Curso
PQA	Posições ou Qualidade dos Ativos
SIG	Sustainability Innovation Cube
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TJ	Trajetória
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Inovação	27
Figura 2 - Quadro multidimensional da inovação organizacional	33
Figura 3 - Obtenção de vantagem competitiva.....	35
Figura 4 - Modelo de Liderança e Colideranças na Teoria dos Altos Escalões.....	36
Figura 5 - Modelo de Sustentação Teoria das Capacidades Dinâmicas	39
Figura 6 - Conceito Hélice Tríplice	42
Figura 7 - Modelo de Comportamento Inovador	44
Figura 8 - Modelo de Inovação Organizacional.....	46
Figura 9 - As dimensões de competência.....	59
Figura 10 - Determinantes da competência na graduação em Administração.....	60
Figura 11 - Modelo conceitual da pesquisa	66
Figura 12 - Fluxo da tradução das questões de língua inglesa	72
Figura 13 - Modelo proposto na pesquisa	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Curso de administração na região sudoeste do Paraná	70
Tabela 2 - Módulos do questionário	71
Tabela 3 - Instituição de Ensino de origem dos respondentes	79
Tabela 4 - Médias das variáveis de competência técnico-profissional	80
Tabela 5 - Descrição das variáveis excluídas do modelo	82
Tabela 6 - Valores de AVE, confiabilidade composta e Alpha Cronbach	82
Tabela 7 - Existência de cargas cruzadas na análise de correlação	83
Tabela 9 - Valores de AVE, confiabilidade composta, Alpha Cronbach e R ²	84
Tabela 10 - Avaliação da validade discriminante	85
Tabela 11 - Coeficiente Estrutural	86
Tabela 12 - Cargas fatoriais das variáveis.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linhas de Estudos da Inovação e seus principais autores	26
Quadro 2 - Tipos de inovação.....	30
Quadro 3 - Relação de artigos altamente citados na inovação por nível	32
Quadro 4 - Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis	40
Quadro 5 - Modelo de Três Estados	49
Quadro 6 - Usabilidade das informações do Sinaes.....	55
Quadro 7 - Categorias da aprendizagem.....	57
Quadro 8 - Definição de competência.....	59
Quadro 9 - Conceituação dos modelos de inovação organizacional	65
Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica da Pesquisa	74
Quadro 11 - Descrição das variáveis com cargas cruzadas	83
Quadro 12 - Resultados finais do modelo de pesquisa proposto	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação do administrador nas IES da região sudoeste do Paraná.....	22
Gráfico 2 - IDHM-E dos municípios do sudoeste do Paraná	62
Gráfico 3 - CPCs dos cursos de administração nas IES da região sudoeste.....	63
Gráfico 4 - Taxa de conversão dos emails encaminhados	76
Gráfico 5 - Evolução das respostas ao questionário	77
Gráfico 6 - Média das médias dos resultados da pesquisa.....	79
Gráfico 7 - Análise da validade convergente	81
Gráfico 8 - Carga fatorial das variáveis.....	82
Gráfico 9 - Relação entre as variáveis no modelo	88
Gráfico 10 - Relevância do modelo	89
Gráfico 11 - Comunalidade do modelo.....	90
Gráfico 12 - Média das variáveis - competência social	92
Gráfico 13 - Média das variáveis - competência na solução de problemas.....	93
Gráfico 14 - Média das variáveis - competência técnico-profissional	93
Gráfico 15 - Média das variáveis - competência de comunicação	94
Gráfico 16 - Média das variáveis - condições da empresa	95
Gráfico 17 - Média das variáveis - comportamento inovador.....	95
Gráfico 18 - Média das variáveis levantadas.....	96
Gráfico 19 - Comparação das médias entre público e privado.....	97
Gráfico 20 - Comparação das médias referente a competência técnico-profissional.....	98
Gráfico 21 - Competências avaliadas acima da média	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA	20
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	24
2.1 A INOVAÇÃO	24
2.1.1 Modelo de Inovação Organizacional	31
2.1.2 Inovação e Liderança	33
2.1.3 Inovação e Diretrizes de Gerenciamento.....	37
2.1.4 Inovação e Processo de Negócios.....	41
2.2 CONTRIBUIÇÕES DO INDIVÍDUO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	43
2.3 CONTRIBUIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	45
2.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	47
2.5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	49
2.5.1 A Avaliação da Universidade	53
2.5.2 A Avaliação do Egresso	56
4. MODELO DE PESQUISA E METODOLOGIA.....	61
4.1 CONTEXTO: OS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	61
4.2 SUPORTE CONCEITUAL AO MODELO DE PESQUISA	64
4.3 METODOLOGIA	67
4.3.1 Tipo de pesquisa	68
4.3.2 Composição e amostra	68
4.3.3 Instrumento de coleta de dados	70
4.3.4 Estudo dos resultados e tratamento estatístico dos dados	72
4.3.5 Amarração metodológica da pesquisa	73
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	75
5.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	75
5.2 COLETA DOS DADOS	76
5.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	77
5.4 ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	80
5.5 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	86
5.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90

6. CONCLUSÃO	99
6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	102
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	103
6.3 PESQUISAS FUTURAS.....	104
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICES	117
Apêndice A	118
Apêndice B	119
Apêndice C	120

1 INTRODUÇÃO

A palavra inovação remete ao desenvolvimento de novas competências para superar obstáculos. Em organizações e empresas as mudanças fazem parte do cotidiano para a manutenção e ampliação do negócio, portanto são necessárias e essenciais.

É comum nas empresas a vinculação da inovação unicamente à capacidade tecnológica que esta possui. No entanto, as organizações percebem que apenas essa variável não pode ser responsabilizada pelo sucesso do negócio em questão (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007, p.30).

Outros autores tem se comprometido em evidenciar novas variáveis neste contexto como Zawislak et al. (2013) que apresenta a inovação organizacional a partir de algumas variáveis como: capacidade tecnológica, capacidade operacional, capacidade gerencial e capacidade transacional.

Embora a inovação tenha conquistado espaço nas discussões das universidades e institutos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das organizações, evidencia-se uma lacuna entre a teorização e a aplicabilidade da inovação.

Lemos (1999, p.122) nos alerta que “pelo excesso de mudanças que o cenário nos apresenta é extremamente relevante a aquisição de novas capacitações e conhecimentos que possam tornar o indivíduo mais competitivo”.

Ainda nesse contexto Tigre (2006) reconhece a importância do diálogo entre outras áreas do conhecimento caminhando em direção à interdisciplinaridade para se conceber a inovação, que tem natureza transversal. Fagerberg (2006) justifica essa afirmação quando acredita que nenhuma disciplina poderia dar conta sozinha dos aspectos desse fenômeno.

O conceito de inovação do Manual de Oslo (2005, p.61-62) apresenta:

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (...) Podem visar melhorias do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos nas transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

No entanto, constar a palavra inovação nos objetivos da organização por sua vez não é suficiente para garantir a prosperidade do negócio. Davila, Epstein e Shelton (2007) garantem que a inovação perpassa por uma dimensão que parte do indivíduo e suas construções psicológicas, transpondo para as capacidades da empresa em criar um ambiente salutar para busca da melhoria.

Essa menção às construções psicológicas do indivíduo – levantada pelos autores – promove uma relevante discussão acerca dos tipos de habilidades e comportamentos que são incitados na preparação dos jovens ao mercado de trabalho.

De acordo com dados do Ministério da Educação (MEC) no ano de 2012 o número de matrículas no ensino superior ultrapassou a marca de 7 milhões, o que demonstra como as faculdades e universidades tornam-se instituições aonde as preocupações com a preparação profissional devem se tornar uma constante.

Esse movimento crescente está sendo suportado pelo que Audy (2006) denominou de segunda revolução acadêmica e que culminou na criação das Universidades Empreendedoras ou Inovadoras.

Ainda para Audy (2006) o surgimento das Universidades Empreendedoras ocorreu pelas crescentes demandas da sociedade e também pela procura cada vez maior de capital humano capaz de garantir o crescimento econômico das organizações.

Seguindo pela mesma linha, Etzkowitz (2009) apresenta o conceito da Hélice Tripla que corrobora com uma visão da dinâmica da inovação a partir de três atores fundamentais: universidade, governo e empresa. Para ele a interação entre esses atores compõem a estrutura necessária para a geração da inovação.

Diversos eventos, como a Conferência Internacional da *Triple Helix* (Londres 2013), que reuniu estudiosos de mais de 35 países, têm chamado atenção para essa relação entre Universidade-Empresa-Governo. Em alguns países, por exemplo, essa estratégia operacional tem servido para o desenvolvimento regional e para a promoção da economia baseada em conhecimentos. No Brasil, Almeida (2005) comenta que essa estrutura funcionou como aceleradora das empresas que nascem nos centros universitários.

A inovação surge como grande potencial para o desenvolvimento econômico. A partir da estrutura da hélice tripla proposta por Etzkowitz (2009) uma

localidade pode se transformar em referência de um segmento atraindo dessa forma novos investidores gerando um ciclo importante de progresso. Para Etzkowitz (1991) as universidades estão incorporando com cada vez mais determinação a responsabilidade pelo desenvolvimento econômico local e regional.

Inserido no contexto da Hélice Tríplice é possível considerar a Lei de Inovação Tecnológica criada em 2004 como uma ação do governo para aumentar a sinergia entre os processos de inovação das empresas e das Instituições de Ensino. A mesma iniciativa prevê a criação de espaços cooperativos¹ de inovação, o que acabou culminando na criação de 384 incubadoras no país segundo dados do Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI) de 2011.

Ao mesmo passo em que as atribuições de Instituições de Ensino Superior (IES²) aumentam perante a sociedade o decreto 2306 de 19/08/1997 também resultou na expansão do número de faculdades mantidas pela iniciativa privada.

A questão que norteia esse estudo considera todas as variáveis expostas e busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais os comportamentos dos egressos dos cursos superiores de administração ofertados pelas Instituições de Ensino Superior do sudoeste do Paraná convergem para a promoção da inovação organizacional?

Davila, Epstein e Shelton (2007) comentam que na medida em que uma empresa avança no seu ciclo de vida, o processo de aprendizado, que dá suporte à inovação, também deve amadurecer. Dessa forma as IES precisam se estruturar para as mudanças que o cenário econômico das organizações promove.

Para o acadêmico que busca se posicionar no mercado essa possibilidade de alinhar os interesses das organizações com a oferta das instituições de ensino superior configura-se em uma grande oportunidade. Resta saber se as Instituições de ensino estão sabendo oportunizar as competências necessárias para que o egresso tenha condições de crescimento profissional.

¹ Os espaços cooperativos (incubadoras) têm como objetivo oferecer suporte ao desenvolvimento das ideias inovadoras de empreendedores para garantir maior transformação de projetos em empreendimentos de sucesso.

² Durante esse trabalho o termo IES estará se referindo as faculdades e universidades.

1.1 JUSTIFICATIVA

O crescente número de Instituições de Ensino que surgiram nos últimos anos em todo o país também garantiu o aumento no número de formados disponíveis para assumir com maior qualificação funções nas organizações.

Audy e Ferreira (2006) citam as Universidades Empreendedoras ou Inovadoras quando buscam associar a inovação gerando valor para a sociedade a partir de novas práticas educacionais. O que resultou desse cenário foi a necessidade das universidades e faculdades tornarem-se resilientes às mudanças que ocorrem à sua volta.

No entanto, muitas críticas ainda recaem às Instituições de ensino quando elas não percebem as demandas externas ou então quando o processo de mudança ocorre em uma velocidade inadequada. Sobre isso Audy (2006) ainda reforça que o interesse de realizar as mudanças não é suficiente para renovação. Para ele devem ser criados mecanismos para a constituição de um clima favorável ao empreendedorismo.

A geração de uma Universidade Inovadora requer principalmente que sejam realizados constantes ajustes nos projetos pedagógicos das instituições sempre se observando o cenário aos quais as unidades de ensino atendem regionalmente. Martins (2000) comenta que devem ser consideradas também nesses ajustes as necessidades dos acadêmicos.

De acordo com Pereira (2004) o serviço educacional deve criar mecanismos que permitam o alcance de um padrão de qualidade que seja condizente com as expectativas de seus estudantes e não apenas do atendimento as normas estabelecidas pelo governo.

Constituídas essas aspirações dentro da universidade, quais as ferramentas estão disponíveis para auxiliar na solidificação da proposta da Universidade Inovadora?

O estudo realizado na presente dissertação se compromete em entender e identificar quais comportamentos são considerados importantes para o desenvolvimento da inovação nas organizações. Além disso, a construção e validação de um modelo capaz de mensurar como as Instituições de Ensino têm capacitado seus acadêmicos para inovarem no ambiente organizacional pode servir

de instrumento para mensurar a sinergia da universidade com a comunidade externa.

Na região em que se insere essa investigação existem atualmente vinte e uma IES sendo 35% de caráter público. A grande maioria desses centros surgiu nos últimos 15 anos para o preenchimento da lacuna de qualificação superior em que se inseriam os municípios. Para Rubin-Oliveira (2003) esse movimento de políticas públicas voltadas para o Ensino Superior está intimamente ligado a fatores de crescimento econômico.

Os cursos mais ofertados entre os 42 municípios que compõem a região sudoeste são: administração (10%), direito (10%), ciências contábeis (9%) e engenharia civil (6%). Outros 46 cursos diferentes são oferecidos nas instituições que estão presentes em 28% dos municípios de acordo com o próprio sítio das Instituições de Ensino da região.

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (2005) elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) no Art. 5º recomenda:

Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação: (1) formação básica, (2) formação profissional, (3) estudos quantitativos e suas tecnologias e (4) formação complementar.

De acordo com as diretrizes curriculares do curso de administração, que é base para a construção dos cursos em todo o país, os componentes curriculares da formação do administrador devem estar inseridos em algum desses campos.

Na região sudoeste do Paraná um levantamento entre todas as Instituições de Ensino culminou na classificação disponível do Gráfico 1. Nele é possível perceber como há uma preocupação predominante com conteúdos de formação profissional.

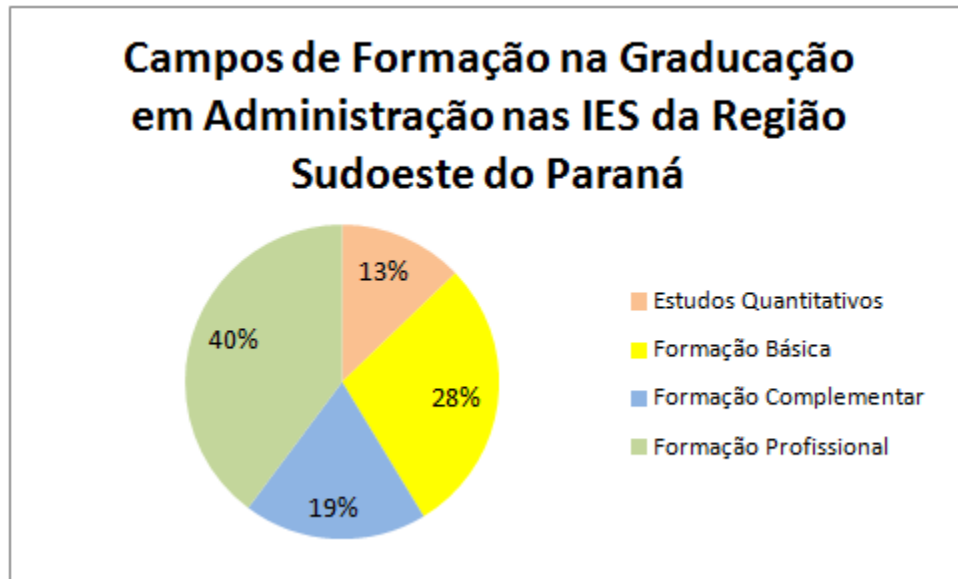


Gráfico 1 - Formação do administrador nas IES da região sudoeste do Paraná

Fonte: Dados da pesquisa

O presente estudo também tem a ambição de questionar se esses conteúdos estão sendo capazes de gerar as competências e habilidades necessárias para a formação de um profissional mais preparado para inovar.

As contribuições de Basadur (2004) constataam que o indivíduo é o principal agente gerador de oportunidades de inovação e como relata Petroski (1992) algumas delas são fáceis de identificar e, mesmo assim, são negligenciadas por muito tempo.

Com essa convicção também não há como tirar de contexto a contribuição das IES na formação das qualidades exigidas por um indivíduo capaz de promover a inovação. Silva (2010) reconhece a universidade como um agente que pode promover as condições para o desenvolvimento científico, o progresso econômico, a justiça social, a sustentabilidade, a preservação do meio ambiente e a inovação.

Quando conciliados os vetores inovação e ensino superior surge uma nova forma de pensar o processo de desenvolvimento que está relacionada à capacidade de se renovar enquanto indivíduo para garantir a competitividade das organizações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a influência das competências individuais dos egressos dos cursos superiores de administração da região sudoeste do Paraná no seu comportamento inovador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar como o egresso percebe a contribuição da sua formação para a geração de um comportamento inovador no espaço em que atua profissionalmente.
- Avaliar o ambiente organizacional pode influenciar no desenvolvimento das competências individuais adquiridas pelo egresso de administração.
- Identificar quais características individuais dos egressos de administração influenciam na geração do comportamento inovador.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que foi fundamental para estruturar o modelo de pesquisa e a realização do presente estudo. Este espaço divide-se em duas linhas que se complementam.

O primeiro tema a ser explorado e que também é o centro desse estudo trata da inovação. Inicialmente se busca apresentar o conceito de inovação baseado nos principais autores sobre o assunto. Posteriormente se procurou abordar os diferentes tipos de inovação utilizando-se das contribuições de Tidd et al. (2008), Manual de Oslo (2006) e Davila, Epstein e Shelton (2007). Depois disso, adentrou-se na exploração do modelo de inovação proposto por Crossan e Apaydin (2010) que tem se tornado referência nos estudos da inovação organizacional e que foi determinante para elaboração do modelo deste trabalho. Por fim, foram inseridos alguns estudos que colaboram com o modelo de inovação proposto neste trabalho.

Na sequência abre-se uma discussão acerca da Universidade tendo como objetivo apresentar quatro aspectos: (1) as contribuições do Ensino superior para o desenvolvimento econômico e social, (2) a constituição das Universidades Empreendedoras, (3) a configuração e a importância da avaliação institucional do âmbito acadêmico e (4) a avaliação do egresso. Nessa abordagem se recorreu com conveniência a Souza Santos (2007), Cunha (2007), Etzkowitz (2009), Ruas (2008), Godoy (2007) e Durand (2000).

2.1 A INOVAÇÃO

A inovação tem se tornado tema de diversos estudos no ambiente acadêmico. Muitos autores se preocupam em desenvolver o conceito de inovação e a partir deles alavancarem suas pesquisas.

A palavra inovação está vinculada ao aprimoramento de técnicas ou habilidades para superar obstáculos. Em organizações as inovações podem ser consideradas essenciais para garantir o sucesso do negócio. De acordo com Davila, Epstein, Shelton (2007, p.48) a inovação não trata apenas das mudanças tecnológicas, mas também da forma como a empresa dá sustentação ao novo modelo de negócio.

Segundo Tidd (2008) a inovação é a associação da renovação dos processos dentro de uma organização. Usualmente ela envolve análise dos cenários, seleção sobre as melhores alternativas e a implantação que corresponde à execução do planejamento. Para o autor a inovação com frequência ocorre em condições de incertezas. Ele argumenta que o desafio estabelecido para que se obtenha sucesso com o processo de inovação está na transformação dessas incertezas em conhecimentos.

O que Tidd (2008) alerta é que usualmente exemplos de sucesso na área de inovação são utilizados como modelos na tentativa de se desenvolver um processo capaz de garantir o resultado positivo. No entanto, o autor recomenda cautela no direcionamento das ações baseadas em modelos.

O Manual de Oslo é uma das principais fontes - a nível mundial - da socialização das boas práticas da inovação voltadas para o desenvolvimento da sociedade. Nesse documento encontra-se um conjunto de diretrizes que podem auxiliar na elaboração de políticas adequadas para o fomento da inovação. O Manual de Oslo (2006) considera inovação como a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou melhorado. O documento também considera que mudanças nos processos internos ou a geração de novos métodos no ambiente organizacional são entendidas como inovação.

A iniciativa da elaboração do Manual de Oslo é da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) que procura padronizar conceitos e metodologias voltadas para a inovação. Além disso, a construção de indicadores e estatísticas que auxiliem nas pesquisas da área também faz parte dos objetivos do documento que desde 1990 já teve 3 atualizações.

A construção da Teoria do Desenvolvimento Econômico elaborada por Schumpeter (1985) foi a primeira conciliação entre inovação e desenvolvimento econômico. Dentro dessa teoria surge o termo destruição criadora que remete ao hábito da substituição de produtos ou hábitos antigos por novos.

Esse conceito, de certa forma, sustenta o sistema capitalista ao reproduzir a prática da mudança e também por acelerar as cadeias produtivas a desenvolverem novos produtos ou processos que possam substituir os antigos.

Dentro da abordagem da inovação grande parte dos autores (TIDD, 2008; DAVILA EPSTEIN E SHELTON, 2007; SILVA, SOUZA E FREITAS, 2012)

desenvolvem seus estudos segmentando a inovação em diferentes correntes. Essa forma de trabalho nos permite encontrar trabalhos voltados especificamente para uma determinada área como, por exemplo, a inovação organizacional.

Dessa forma podemos encontrar na literatura uma abordagem específica que investiga com mais propriedade os conceitos inerentes a cada corrente da inovação. O Quadro 1 a seguir ilustra as diferentes linhas de trabalho e uma relação com os principais autores de cada área.

Linha de Estudos da Inovação	Autores:
Processos administrativos	Damanpour e Evan, 1984
Novas tecnologias de produtos e processos	Henderson e Clark, 1990
Conhecimento aplicados em economias industriais	Ettlie e Reza, 1992; Brynjolfsson e Hilt, 2000; Zawislak, 2013
Gestão da inovação	Tigre, 2006; Tidd, 2008; Lemos, 1999
Organizações inovadoras e sustentáveis	Mulder, 2007; Menezes, 2011; Barbieri, 2010; Klewitz 2012
Inovação Organizacional	Wengel et al., 2000

Quadro 1 - Linhas de Estudos da Inovação e seus principais autores

Fonte: Elaboração Própria

As principais correntes encontradas nos estudos voltados para o tema anunciam quatro tipos de inovação que são: (1) inovação organizacional, (2) inovação de processo, (3) inovação de marketing e (4) inovação de produto (MANUAL DE OSLO, 2006, p.21) e podem ser classificadas ainda em inovação incremental ou radical conforme ilustra a Figura 1.

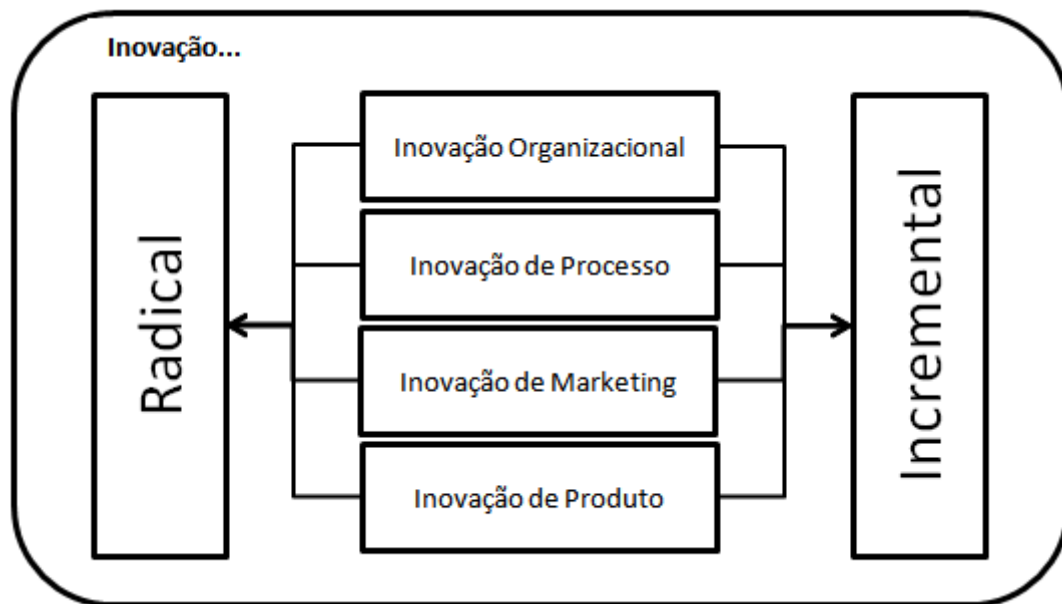


Figura 1 - Tipos de Inovação

Fonte: Adaptado do Manual de Oslo (2006)

Na investigação a seguir de cada um dos tipos de inovação é possível perceber a utilização de autores diferentes para cada área. Na inovação de processo Silva, Sousa e Freitas (2012) e Grizendi (2012). Inovação de produto Stefanovitz e Nagano (2014) e Tidd et al. (2008). Inovação em marketing Las Casas (2010) e Rapp (1999) e Inovação organizacional Crossan e Apaydin (2010), Davila, Epstein e Shelton (2007). Além disso, o Manual de Oslo mantém-se como uma referência durante todas as linhas justamente por concatenar os estudos de diversos outros autores.

De acordo com Silva, Sousa e Freitas (2012) a **inovação de processo** é descrita como a implementação de um método de produção que pode ser reformulado ou adaptado dependendo da necessidade onde há o envolvimento de técnicas, equipamentos e programas que auxiliarão na produção de bens e serviços.

Podemos incluir nesse tipo de inovação as práticas utilizadas pela indústria para melhorar a sua eficiência como a Manufatura Enxuta que possui como um dos seus pilares a prática do *Kaizen* (melhoria contínua em japonês) no desempenho da produtividade.

Estudos como o de Grizendi (2012) apontam para um distanciamento da indústria brasileira na aplicação da inovação de processo. Segundo os dados apresentados pelo autor apenas 32,1% das empresas realizaram algum tipo de

inovação em seu processo o que compromete a competitividade da indústria nacional.

Esses números podem ser justificados ainda pelos dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) de 2011 que demonstram os investimentos privados em pesquisa desenvolvimento e inovação no Brasil na base de 0,55% do Produto Interno Bruto (PIB) enquanto nos Estados Unidos essa relação chega a 1,87% e 2,45% na Coreia do Sul.

A **inovação de produto** representa a introdução de um bem ou serviço melhorado em relação aos existentes no mercado. Ele pode ser tanto fruto de uma mudança tecnológica quanto de uma nova tendência de mercado.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.57).

Tanto a inovação de produto como a de processo são as que primeiro foram evidenciadas pelo Manual de Oslo, pois correspondem a práticas mais comumente realizadas.

Um modelo construído por Stefanovitz e Nagano (2014) que utilizou como base as estruturas dos modelos de Tidd et al. (2008) e Quadros (2008) sintetiza a inovação de produto para empresas de grande porte em três dimensões fundamentais: (1) processo, (2) contexto organizacional e (3) recursos.

A institucionalização dos processos na inovação de produto tem como objetivo monitorar e avaliar o desempenho dos esforços despendidos na criação de novidades. O contexto organizacional é importante para desenvolver uma consistência e cadenciar a exploração dos recursos que são as condições necessárias para que a inovação ocorra (STEFANOVITZ e NAGANO, 2014, p.471).

Vale ressaltar ainda que em se tratando de inovação de produto devem-se considerar também os serviços que da mesma forma são passíveis de substituições.

O surgimento de uma oportunidade mercadológica é apontado por Stefanovitz e Nagano (2014) como um espaço de desenvolvimento da inovação de produto. Para tanto os autores recomendam que a empresa mantenha canais de comunicação com o ambiente externo.

A **inovação em marketing** é voltada para a identificação de melhores maneiras para atender o consumidor seja através da abertura de novos mercados ou o reposicionamento dos produtos da empresa no mercado (MANUAL DE OSLO, 2005, p.59). Também pode ser considerada como a implementação de novos métodos de marketing que envolva melhorias significativas no design, embalagem, preço, distribuição e promoção.

As alterações a que são submetidas às embalagens dos produtos (*design*) podem ser consideradas inovações de marketing, pois procuram mudar a forma com que o consumidor observa determinado produto.

A associação de um produto a uma marca também corresponde a uma inovação de marketing pela estratégia de reposicionamento do produto no mercado. A principal diferenciação desse tipo de inovação é a ruptura da estratégia de marketing utilizada e a consequente reformulação desses planos.

Ainda na inovação de marketing Las Casas (2010) aponta algumas novas práticas como o marketing de fidelidade, o relacionamento com o cliente, o marketing digital, o fortalecimento das marcas, o marketing em tempo real, o marketing ambiental e a valorização do pós venda.

Considerando a estratégia de reposicionamento Rapp (1999) apresenta uma relação de práticas atuais de marketing e – a partir delas – sugere a adoção de novas ações. O autor sugere, por exemplo, afastar-se de uma estratégia baseada na criatividade para a adoção de marketing baseado na reação do cliente. Outra sugestão é a substituição de um “bombardeamento do mercado” pelo desenvolvimento de um relacionamento com os clientes.

Inserido no contexto da empresa surge então o tipo de **inovação organizacional** que está relacionada com as mudanças nos princípios das organizações e podem influenciar alterações políticas e novas formas de gestão. Tigre (2006) considera que as inovações em produto, processo e marketing se sustentam na inovação organizacional.

Independente do método utilizado para se avaliar a organização é inegável a relevância de possuir informações suficientes para tomada de decisão seja na área da produção, financeira ou para construção de uma prática sólida de inovação organizacional. A inovação requer que dentro da organização existam sistemas de

avaliação e incentivos para que possa proporcionar rendimentos consideráveis e continuados (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007).

Uma vez conhecida a importância da inovação entre os colaboradores e isso estando disseminado na cultura da organização é fundamental que as ações retornem em resultados na receita da empresa. A inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas e igualmente para aumentar os percentuais de lucros (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007).

Barbieri (2010) lembra que as empresas inovadoras reconhecem e valorizam a geração de novas ideias, mas também são eficientes para conduzir essas ideias até que elas se transformem em novos produtos ou processos. Percebemos então que a inovação organizacional ampara os demais processos de inovação.

Para os quatro tipos apresentados vale ainda uma observação sobre o grau de inovação, pois, como apresenta Tidd et al. (2008), existe uma diferença evidente entre inovação incremental e inovação radical. Os conceitos que envolvem ambas as configurações podem ser observados no Quadro 2 a seguir.

Tipo de mudança	Característica
Incremental	Introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial
Radical	Desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova

Quadro 2 - Tipos de inovação

Fonte: Freeman (1997)

Mesmo com o aumento das publicações acerca da inovação nos últimos anos, Lazzarotti et al. (2014) considera a existência de uma dificuldade na mensuração dos esforços das organizações para inovar.

Com olhos para essa consideração Machado e Carvalho (2013) apresentam as três perspectivas teóricas relacionadas à inovação. A primeira se debruça sobre a

visão pessoal da inovação levando em consideração o ser humano. A segunda avalia a abordagem estrutural da inovação e a terceira concilia as duas primeiras.

A integração entre o indivíduo e a organização também aparecem nos estudos de Van de Ven et al. (1999) que além de apontar as variáveis externas à organização como a estrutura de mercado, o tamanho da empresa, o grau de concentração ou as barreiras de entrada e saída revela uma intensa necessidade de avaliação das variáveis internas onde se encontram as pessoas.

2.1.1 Modelo de Inovação Organizacional

A importância de se estimular a inovação organizacional é reconhecida por autores que tratam do tema por concluírem a relação direta que ela possui com a competitividade da empresa. A partir disso Crossan e Apaydin (2010) estruturaram um *framework* que nos auxilia na investigação detalhada sobre o processo de inovação organizacional.

Outros autores como Machado e Carvalho (2013) criaram propostas para proposição de um modelo de análise organizacional. Nessa proposta os autores fizeram uso inicialmente da metodologia *Minnesota Innovation Survey* (MIS) que utiliza para coleta de dados 29 dimensões dos processos inovadores. Mesmo tratando-se de uma metodologia conceituada ela também apresenta limitações quando se pretende investigar a contribuição individual do colaborador.

Ainda assim a modelagem mais próxima de contemplar essa integração entre ambiente interno e externo à organização foi encontrada em Crossan e Apaydin (2010) que se debruçam sobre o mapeamento das correntes da inovação. O Quadro 3 apresenta um resumo das correntes teóricas pesquisadas pelas autoras.

	Multinível	Macro (Economia, indústria, mercado)	Organização	Micro (Grupos, equipes, indivíduos)
Institucional	Burns e Wholey (1993)	Cohen e Levin (1989). Haunschild e Miner (1997). Westphal et al. (1997).		
Economia e evolução	Berry e Berry (1992), Van de Ven e Poole (1995).	Coe e Helpman (1995). Feldman e Florida (1994). Pouder e St. John (1996).		
Redes	Burns e Wholey (1993). Ibarra (1993).	Ahuja (2000) Hargadon e Sutton (1997) Porter (1998). Westphal et al. (1997)		
Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas			Christmann (2000). Lei et al. (1996). Teece et al. (1997). Tidd et al. (1997).	
Aprendizagem, gestão do conhecimento, adaptação e mudanças	Brown e Duguid (1998). Von Krogh (1998).	Hargadon e Sutton (1997). Haunschild e Miner (1997).	Cohen et Levinthal (1990) Denison et al (1996) Edmondson et al. (2001) Eisenhardt e Tabrizi (1995) Grindley e Teece (1997) Lam (2005) McGrath (2001) Powell (1998) Powell et al. (1996) Tushman e O'Reilly (1996) Sorensen e Stuart (2000)	Leonard e Sensiper (1998). Orlikowski e Gash (1994).
Outras teorias	Woodman et al. (1993)	Finnemore (1993)	McGrath (1997)	Agarwal e Prasad (1999). Chatman et al. (1998). Harrison et al. (1997). Mick e Fournier (1998). Mintrom (1997).

Quadro 3 - Relação de artigos altamente citados na inovação por nível

Fonte: Crossan e Apaydin (2010)

A partir desse levantamento baseado no número de citações dos artigos o estudo propôs a classificação da inovação a partir de dez dimensões. Essas dimensões foram agrupadas – conforme suas peculiaridades – em duas dimensões principais: inovação como processo e inovação como resultados.

Crossan e Apaydin (2010) estruturam o quadro proposto na Figura 2 onde a direita evidenciam-se as dez dimensões da inovação e sua classificação. As determinantes estão situadas no lado esquerdo da figura e foram definidas como: (a) liderança, (b) nível de gerenciamento e (c) processo de negócio.

O estudo realizado por Crossan e Apaydin (2010) tem servido de base para que pesquisadores possam consolidar suas contribuições nas diversas linhas de pesquisa formatadas (VALLADARES, VASCONCELLOS, SERIO, 2014). Além disso, ele pode oferecer aos gestores de organizações um ponto de partida para avançar no processo de inovação dentro das empresas. A Figura 2 apresenta o modelo construído por Crossan e Apaydin (2010).

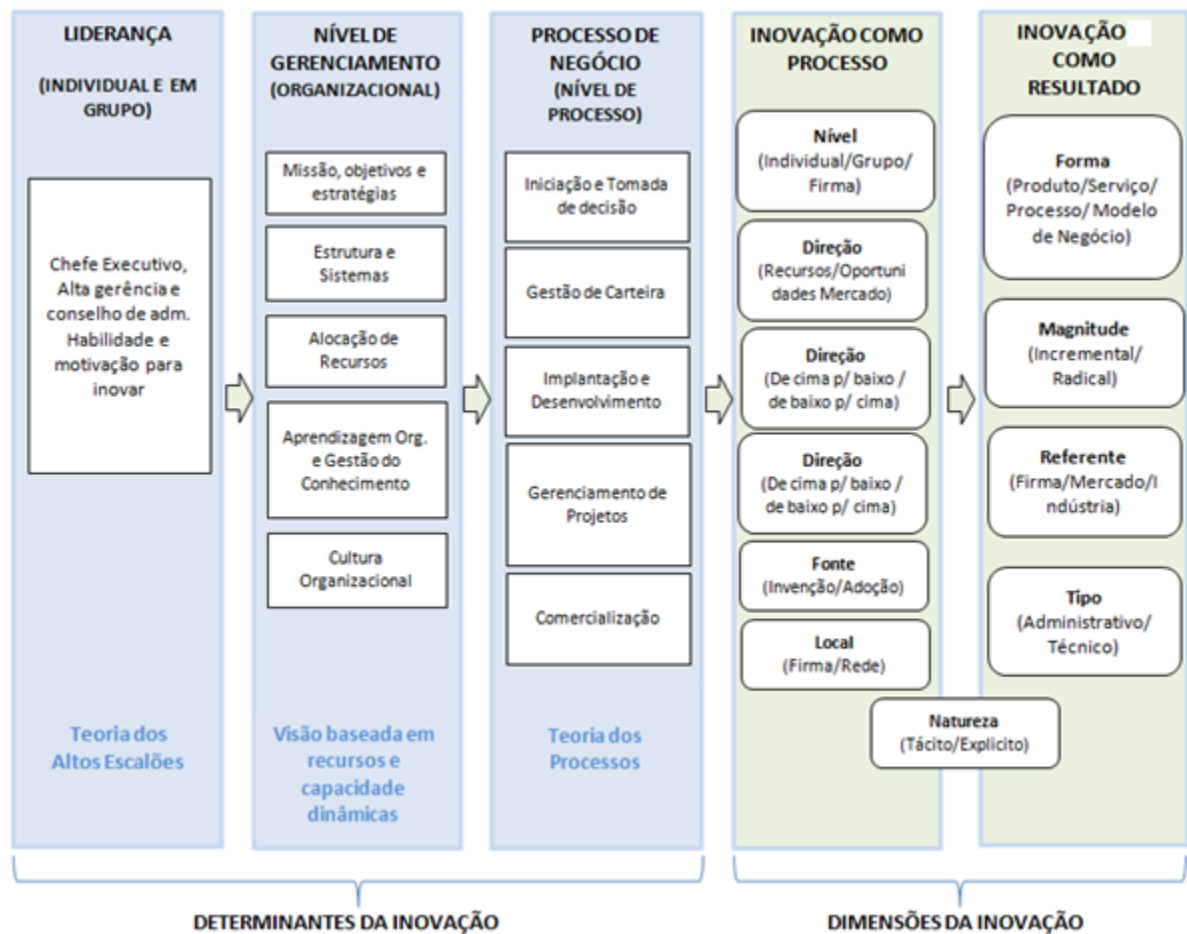


Figura 2 - Quadro multidimensional da inovação organizacional

Fonte: Crossan e Apaydin (2010)

A estruturação desse *framework* nos auxilia na compreensão de como cada determinante colabora para a e geração de inovação. Adiante serão investigados com mais detalhamento cada uma das determinantes: (i) inovação e liderança, (ii) inovação e diretrizes de gerenciamento e (iii) inovação e processo de negócio.

2.1.2 Inovação e Liderança

A capacidade de liderança sempre foi aspecto investigado em abordagens da administração. Diversos autores defendem também que esse é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. Robbins (2011) aponta os três estilos clássicos de liderança como: autocrática, democrática e liberal.

Dentro da organização a liderança possui papel fundamental no sucesso ou fracasso da empresa e quando se investiga essa determinante para avaliar a inovação a validade da afirmação é ainda maior. São as pessoas que adotam ou rejeitam as políticas ou cultura e, portanto, a elas deve ser designada grande importância quando o assunto é inovação.

Neste aspecto emerge uma característica interdisciplinar do processo de inovação que diz respeito ao processo de inter-relação dos indivíduos em seus espaços de trabalho. O incentivo à inovação é comentado por Davila, Epstein e Shelton (2007, p.18):

É a interação entre as pessoas e o ambiente que, em última análise, determina seu nível de inovação. Mesmo aquelas pessoas com capacidade comprovada de inovação quando colocada em uma cultura e situação que não consigam incentivar a criatividade dele ou dela passará a considerar difícil, quando não impossível, continuar sendo inovadora.

Assim sendo, é difícil conceber uma empresa com característica inovadora sem uma cultura estruturada para tanto e – principalmente – um capital humano qualificado para gerar inovação e para compartilhar saberes dentro dos seus espaços de trabalho.

O papel da liderança é destacado a partir de quatro responsabilidades. (1) transferir a responsabilidade pelo trabalho para as pessoas que vão executá-lo, (2) criar um ambiente de responsabilidade onde cada um possa assumir o resultado do seu desempenho, (3) treinar o desenvolvimento da capacidade e da competência individual e (4) aprender com mais rapidez (BELASCO, 1994, p.48).

Uma relação completa de todos os conselhos sobre inovação já escritos certamente se estenderiam da Terra à Lua, ida e volta (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p.30). No entanto os autores comentam todos esses apontamentos não possui muita utilidade para a equipe de realmente fazem “as coisas acontecerem”. Grande parte dos aspectos citados na composição da plataforma da inovação exigem uma contribuição direta do líder.

A qualificação do líder circula sempre entre as características mais marcantes de uma organização inovadora. Exemplo disso é a associação de nomes como Bill Gates à Microsoft ou de Steve Jobs à Apple. Uma liderança realmente eficaz exige uma decisão clara e o entrosamento da sua equipe nos objetivos propostos. Patterson (1999) posiciona ainda a equipe de liderança de negócios

como altamente importante para extrair o máximo potencial de inovação a fim de obter o desempenho competitivo esperado.

Na Figura 3 onde é apresentado um modelo para o alcance da vantagem competitiva através da inovação na organização podemos posicionar o líder como o responsável direto pela criação de um ambiente conveniente.

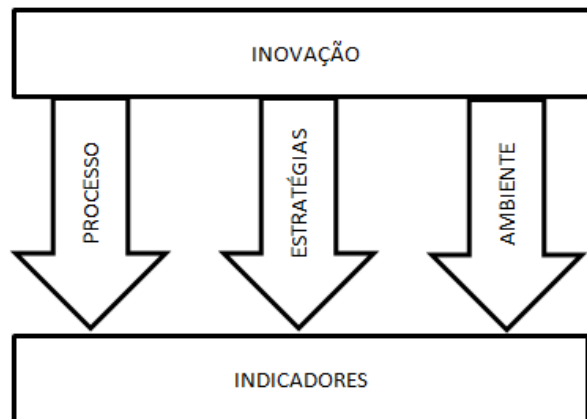


Figura 3 - Obtenção de vantagem competitiva

Fonte: Traduzido de Patterson (1999)

Gerar um ambiente favorável à inovação requer um líder competente e que saiba observar as capacidades técnicas e sociais da sua equipe para que se obtenha um desempenho adequado aos investimentos.

A variável liderança, conforme proposto por Crossan e Apaydin (2010) leva em consideração tanto a liderança individual quanto ao nível do grupo de trabalho. A teoria forte desse constructo se solidifica na Teoria dos Altos Escalões de Hambrick e Mason (1984).

Hoskisson et al (1999) trabalha com a mesma perspectiva que apresenta a Teoria do Alto Escalão como importante para o desempenho empresarial. Nessa abordagem teórica se reforça a ideia de que a liderança é fundamental para o sucesso organizacional, mas que - em virtude de complexidade dos ambientes de negócio - não se pode depositar grande expectativa apenas da capacidade individual. Dessa forma, Hambrick e Mason (1984) promovem uma proposta de estrutura de coliderança a fim de reduzir a lacuna que acaba surgindo entre líder e liderado. A ilustração do dessa proposta pode ser observada na Figura 4 a seguir.

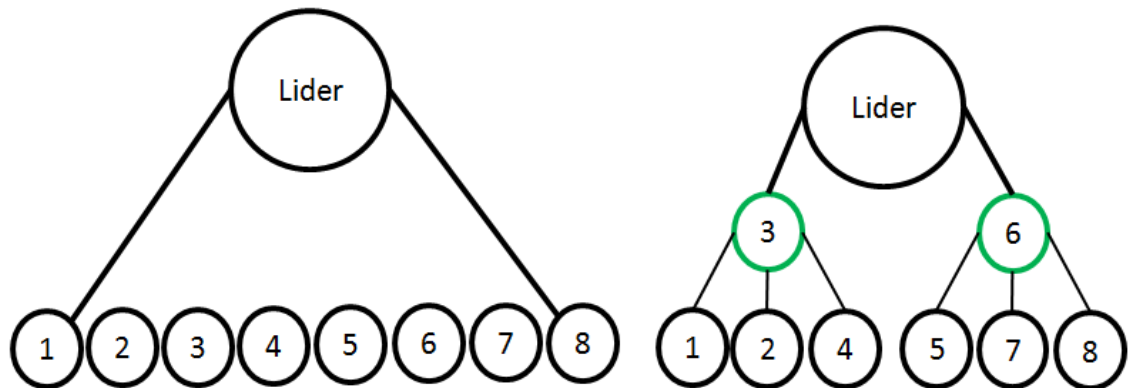


Figura 4 - Modelo de Liderança e Colideranças na Teoria dos Altos Escalões

Fonte: Adaptado de Hambrick e Mason (1984)

Outra variável ligada ao processo de liderança diz respeito ao próprio ambiente organizacional que – por natureza – já se apresenta com uma tensão por resultados. Nesse cenário a responsabilidade de manutenção de um espaço propício ao crescimento também requer uma liderança sólida e onipresente.

A proposta da Teoria dos Altos Escalões garante uma concentração mais permissível das informações e metas que circulam dentro da organização. Isso corrobora com a ideia de que um líder possui limitações enquanto amplitude e conseqüentemente remete a importância da construção de colideres que possam minimizar essas lacunas.

Correspondentes a essa linha outros autores enriquecem a importância do papel do líder no processo de transformação organizacional. Para, além disso, Parry e Paresha (2005) depositam também na organização a responsabilidade de construir líderes o que demonstra, mais uma vez, a complexidade que une o tema organização-indivíduo.

No modelo proposto por Crossan e Apaydin (2010) a liderança aparece como primeira determinante, justamente seguindo a preposição de que o empoderamento dos líderes nas habilidades para articular um ambiente com predisposição à inovação é a base para a construção do mesmo.

Além disso, o processo de tomada de decisão passa substancialmente pelo papel do líder que oportunamente se empossa a dirigir a organização. Elbanna (2007) direciona a decisão estratégica como uma ação de responsabilidade do alto escalão e evidencia a sua alta relevância para o futuro da empresa. Assim sendo, o

líder torna-se ao mesmo tempo articulador interno de ações particulares dos grupos em que circula e condutor estratégico da organização.

Justaposta à relevância do líder no espaço organizacional considera-se também fundamentada a inserção da variável liderança no quadro estruturado por Crossan e Apaydin (2010). Assim sendo, oportunamente, torna-se relevante não apenas identificar quem são os líderes dos grupos formais e informais como também treinar e avaliar constantemente suas ações a fim de garantir que o alicerce da inovação encontra-se aportado.

2.1.3 Inovação e Diretrizes de Gerenciamento

Empresas de diferentes segmentos aos poucos tem notado a importância de um planejamento estratégico como fator de sucesso. Esse processo gerencial tem relação com a formulação e implementação de objetivos estratégicos que devem culminar no alcance das metas da empresa.

Para Drucker (1985) inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento. Isso posiciona a inovação dentro de um espaço de concorrência onde a atividade de risco requer a sublimação das características mais importantes da empresa. Também se pode acrescentar que no espaço empresarial o antônimo de sucesso não é o fracasso, mas sim a inércia.

Assim sendo torna-se fácil perceber o quão valioso é para a perpetuidade da organização um processo bem desenhado que aborde a inovação em qualquer um dos tipos existentes. Da mesma forma também é importante saber com exatidão o que se espera como resultado da inovação para dosar satisfatoriamente os recursos investidos evitando decepções ou exageros.

O primeiro esforço da organização inovadora precisa estar embasado na geração de ideias e – para Barbieri (2003) - quanto mais ideias melhor. Depois é preciso equilibrá-las com o que se denomina de conceito à realidade, ou seja, à medida que as empresas crescem e amadurecem, aprendem também a equilibrar seus processos criativos com sólidas capacidades de comercialização (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 109).

Ainda é importante frisar que em grande parte das inovações o ambiente da incerteza torna-se uma constante. Nesse espaço de risco a importância da liderança é novamente incontestável para garantir uma natureza harmoniosa.

A política de incentivos ou o próprio reconhecimento de bons trabalhos também surge como uma prática recomendada por Davila, Epstein e Shelton (2007, p.193) para impulsionar a inovação:

Levar uma equipe de desenvolvimento para assistir, despesas por conta da empresa, a uma competição que envolva um esporte de reconhecida preferência dos integrantes desse grupo depois da conclusão bem-sucedida do projeto, mesmo que isso não esteja no “contrato” faz parte do sistema de reconhecimento.

A avaliação do desempenho com relação à inovação é, sem dúvida, algo que precisa ser mensurado. Diversas organizações avaliam o sucesso das ações através do lucro enquanto Davila, Epstein e Shelton (2007) comentam que a maioria dos executivos atribui aos indicadores não financeiros uma confiabilidade maior no retorno da assertividade das ações principalmente por medirem a inovação em tempo real.

Estruturar um modelo capaz de identificar antecedentes para a inovação garantiu a Crossan e Apaydin (2010) a elaboração de um quadro suficientemente amplo para nortear empresas na obtenção de melhores práticas para o alcance de seus objetivos estratégicos ligados à inovação.

A inovação está intimamente ligada à sobrevivência quando se trata de empresas modernas. A capacidade que elas possuem em gerar novas ideias, criar novos produtos ou ainda desenvolver novos procedimentos é importante na medida em que a empresa pretende alavancar seu posicionamento de mercado. Muitos estudos foram desenvolvidos voltados para a compreensão da vantagem competitiva. (BARNEY, 1995; GRANT, 2004; BARNEY & CLARK, 2007, E BARNEY & HESTERLY, 2010.).

A vantagem competitiva para Barney (1991) é criada a partir da impossibilidade dos concorrentes viabilizarem simultaneamente as mesmas ideias. O autor ainda conclui destacando que esse é um status temporário uma vez que a concorrência possui o compromisso de tentar igualar ou melhorar o que está sendo oferecido.

Dessa forma a vantagem competitiva pode ser considerada um diferencial apenas até que o concorrente através do seu esforço novamente se equipare. Esse movimento requer novamente uma reestruturação. Esse ciclo também é conhecido como capacidade dinâmica (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997).

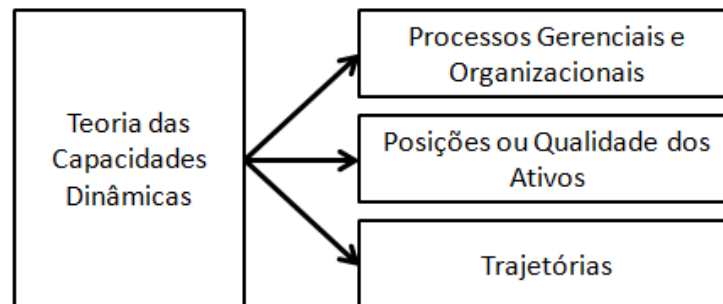


Figura 5 - Modelo de Sustentação Teoria das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997)

A Figura 5 apresenta o modelo de sustentação da teoria das capacidades dinâmicas onde Teece, Pisano e Shuen (1997) ainda detalham as funções como sendo:

Processos Gerenciais e Organizacionais (PGO) estão relacionados às rotinas organizacionais e se passam pela ideia de um fluxo eficiente e que não seja um impeditivo para a inovação organizacional. Estão inseridos nesse contexto (i) integração entre as áreas, (ii) aprendizagem e (iii) a reconfiguração. Todos os aspectos estão ligados diretamente à capacidade que a empresa possui em se reestruturar e responder com velocidade as alterações a que são submetidas.

Posições ou Qualidade dos Ativos (PQA) faz uma referência ao que a empresa possui como aspecto estrutural para inovação. Está relacionada ao nível de atualização tecnológica, aos ativos financeiros a reputação institucional e até mesmo aos ativos intangíveis. Lev (2001, p.55) afirma que os investimentos nos ativos intangíveis contribuem de forma significativa para aumentar a produtividade da empresa. O Quadro 4 demonstra uma proposta de Kayo (2002) para a classificação de alguns desses intangíveis por família.

Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • Administração superior ou empregados-chave; • Treinamento e desenvolvimento; • Entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento; • patentes; • fórmulas secretas; • know-how tecnológico; • Entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Processos; • Softwares proprietários; • Bancos de dados; • Sistemas de Informação; • Sistemas administrativos; • Inteligência de Mercado; • Canais de Mercado; • Entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas; • Logos; • Trademarks; • Direitos autorais (de obras literárias, de softwares, etc); • Contratos com clientes, fornecedores, etc; • Contratos de licenciamento, franquias, etc; • Direitos de exploração mineral, de água, etc; • Entre outros.

Quadro 4 - Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis

Fonte: Kayo (2002)

A função **Trajectoria** (TJ) contribui para compreendermos que o estado atual em que a organização se encontra é fruto das decisões e estratégias concebidas ao longo de sua história. Além disso, no contexto contemporâneo é preciso se compreender que as ações tomadas hoje estarão refletindo no futuro da empresa.

A teoria das capacidades dinâmicas foi o que delineou o constructo nível de gerenciamento na proposta do framework de Crossan e Apaydin (2010). Considerada como uma determinante para a inovação a organização dentro de suas estratégias, objetivos, estruturas, gerenciamento do conhecimento e cultura organizacional precisam ser consideradas quando se pretende atribuir uma avaliação ao nível de inovação de determinada empresa.

2.1.4 Inovação e Processo de Negócios

A capacidade de inovação das empresas também está ligada com o seu tipo de negócio. Usualmente micro e pequenas empresas possuem uma vantagem quando o assunto é inovar justamente pela situação enxuta e que agiliza processos de mudança. Empresas com uma robustez maior por sua vez inevitavelmente criam barreiras que dificultam um processo de inovação com a vivacidade necessária.

Dessa forma podemos avaliar que o tipo de negócio da organização também tem uma relação íntima com a velocidade e com a diversidade que a empresa inova. Além disso, Schumpeter (1985) coloca que a combinação dos recursos disponíveis dentro da organização pode resultar em algo novo ou em uma nova forma de fazê-lo.

Davila, Epstein e Shelton (2007) trazem que para alguns segmentos do mercado a inovação se torna uma corrente fundamental isso porque o seu tipo de negócio é dinâmico o bastante para absorver rapidamente uma novidade.

A cooperação entre organizações do mesmo segmento como forma de reduzir o tempo de ciclo das inovações tornou-se fundamental para que as tecnologias surgissem dando um aparato para a evolução. Wolfe (1994) acredita que a incorporação dessas tecnologias potencializou a difusão das inovações entre fornecedores, consumidores, produtores de tecnologia da informação.

A capacidade de integração da organização também a desprende da inércia conforme aponta Davila, Epstein e Shelton (2007) quando a gestão de parcerias eficientes na empresa com clientes, fornecedores, consultores e todos aqueles com alguma capacidade de ajudá-la a se manter inovadora constitui um dos elementos centrais da inovação (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 43).

Nesse ponto de vista a estruturação de redes de negócios - onde podemos utilizar o termo “plataforma de inovação” trazida por Davila, Epstein e Shelton (2007) ou a Hélice Tríplice de Etzkowitz (2009) - cria um ambiente salutar para o avanço da inovação. A Figura 6 ilustra a relação presente nessa proposta.



Figura 6 - Conceito Hélice Tríplice

Fonte: Etzkowitz (2009)

As contribuições de Wolfe (1994) da mesma forma evidenciam o caminho a ser trilhado pelas organizações em prol da seguridade e do avanço da inovação com foco na sobrevivência.

Barbieri (2003) também trata do assunto cooperação empresa-instituição de ensino e pesquisa quando apresenta os objetivos do Fórum de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV) como sendo: a) sistematizar o conhecimento e a prática da inovação nas empresas, b) integrar conceitos acadêmicos e realidade empresarial, c) estudar a inovação como direcionador estratégico para o país, d) compartilhar conhecimento entre empresas de segmentos diversos em uma comunidade multicultural e multidisciplinar e e) gerarem riqueza a partir da visão de inovação como estratégia.

Em todos os segmentos as organizações são constantemente desafiadas a inovar seja para se manterem competitivas no mercado em que atuam ou até mesmo para atender alguns preceitos legais que regem o seu negócio. Não inovar predestina às empresas a inércia e faz com que aumentem as dificuldades de atração do público consumidor.

A teoria dos processos é trazida a partir de abordagens variadas inseridas nos campos dos processos de trabalho, teorias do comportamento humano (nesse caso incluindo as teorias motivacionais), e teorias de processamentos.

A relevância dessa variável para a caracterização da inovação fez com que o MCTI financiasse através do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a construção de indicadores de inovação das empresas brasileiras em comparação

com empresas estrangeiras. Segundo o PINTEC o indicador foi criado para identificar os fatores que influenciam no comportamento inovador avaliando estratégias adotadas, esforços empreendidos, incentivos e obstáculos e o próprio resultado da inovação.

Conhecer o ramo de atuação das empresas, seu perfil na tomada de decisões, o formato da sua gestão, a forma como se programam as ideias ou como se comercializam os produtos oferecidos é essencial para avançar na elaboração de ações que colaborem com a geração de inovação. Essas condições confirmam sua relevância no framework de Crossan e Apaydin (2010).

2.2 CONTRIBUIÇÕES DO INDIVÍDUO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

O modelo proposto por Crossan e Apaydin (2010) ilustra de forma multidimensional como a inovação organizacional. A estrutura do estudo apresenta diversas capacidades que a empresa deve possuir para desenvolver com sucesso a inovação.

No entanto, quando se resolve questionar quais competências os profissionais que entram no mercado devem possuir para gerar e implementar novas ideias os estudos de Crossan e Apaydin (2010) não são suficientemente esclarecedores.

Surge assim uma nova linha de pesquisa que busca investigar os comportamentos, habilidades e atitudes do indivíduo no processo de inovação. Os trabalhos utilizados para explorar essa área são dos referenciados Scoot e Bruce (1994) que discutem as determinantes do comportamento inovador e Godoy (2007) que idealizou um questionário suficientemente capaz de mensurar as competências dos egressos do Ensino Superior.

A psicologia trata do comportamento humano como sendo resultado das contingências a que ele é submetido. Skinner (1981) aponta que as ações do indivíduo são ordenadas a partir das experiências anteriores e dos estímulos que recebe.

Skinner (1981) descreve que receber estímulos positivos (reforçadores) para as ações aumenta a possibilidade de repetir o mesmo comportamento em nova ocasião.

A partir dessa ideia mecanicista do comportamento humano é que Scoot e Bruce (1994) apoiaram seus estudos na tentativa de mensurar os antecedentes do comportamento inovador no indivíduo.

O comportamento inovador nos estudos de Scoot e Bruce (1994) é definido a partir do número de geração de ideias criativas e da consequente execução das mesmas. Para formular esse modelo se pressupõem cinco fatores do comportamento inovador: (1) o clima psicológico, (2) a qualidade da relação entre líder e membro da equipe, (3) as expectativas de papel do líder frente aos seus colaboradores, (4) a qualidade da relação entre a equipe e (5) a forma como individualmente são solucionados os problemas da organização. A Figura 7 apresenta as relações desse modelo.

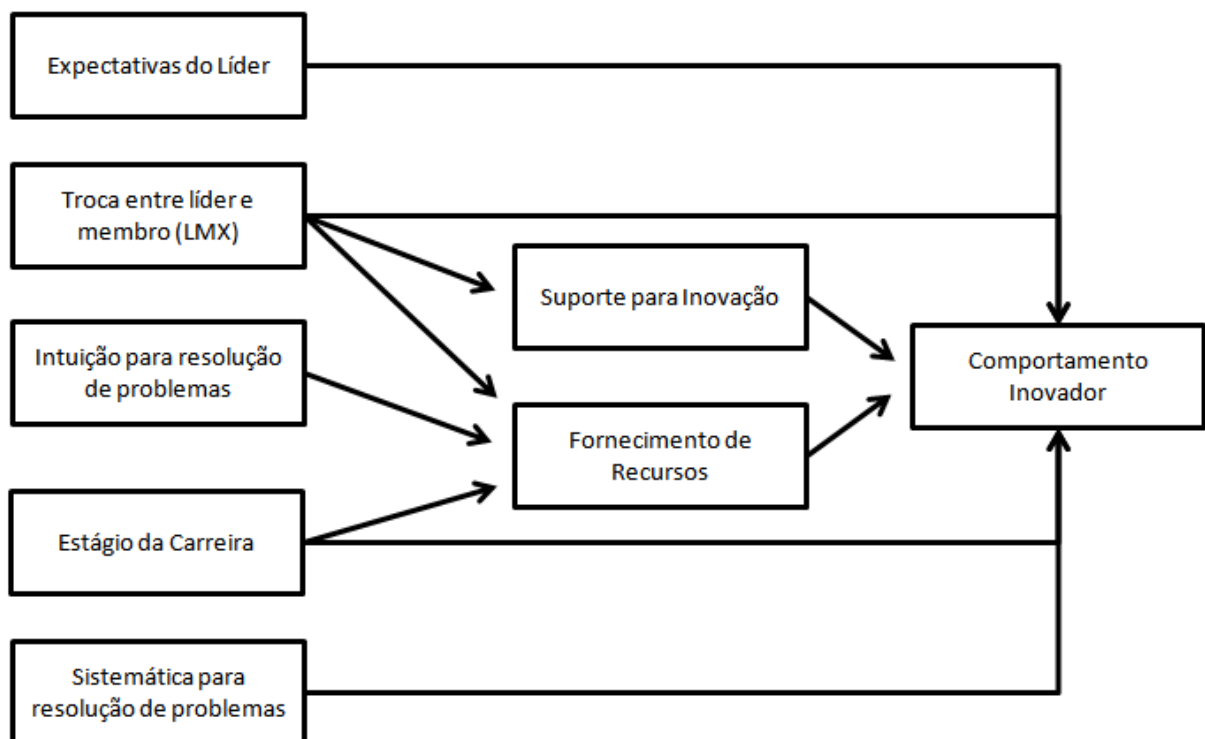


Figura 7 - Modelo de Comportamento Inovador

Fonte: Scoot e Bruce (1994)

Nesta proposta Scoot e Bruce (1994) comprovam a influência do indivíduo, do comportamento do grupo e da liderança no comportamento inovador. Essa ideia converge com a teoria behaviorista onde Rogers (1997) afirma que as experiências

e o meio em que o indivíduo está inserido comprometem diretamente as suas ações futuras.

Rogers (1997) aborda ainda o termo aprendizagem significativa quando discorre sobre a alteração do comportamento do indivíduo em função de um aprendizado que tenha ultrapassado a abordagem teórica e acaba refletindo na mudança profunda dos hábitos do ser humano. Schultz (1973) entende a educação como uma forma de estoque de capital ou de investimento no capital humano.

Mensurar a eficiência da aprendizagem foi o que levou Godoy (2007) a desenvolver seus estudos para avaliar as competências adquiridas pelos recém-formados.

Godoy (2007) comenta sobre a pretensão de se estabelecer um sistema classificatório para as competências do profissional com formação em administração. Neste levantamento Godoy (2007) cita Zarifian (2003) que apresenta quatro eixos de competências necessárias: (1) competência técnica, (2) competência da comunicação, (3) competência na solução de problemas e (4) competência social.

Mensurar a qualidade da formação dos indivíduos é uma tarefa que tem sido assumida pelas Instituições de Ensino Superior principalmente para atender aos requisitos legais. Da mesma forma, a importância de compreender o funcionamento do comportamento humano diante do processo de aprendizagem também possui o seu valor no processo de inovação organizacional.

2.3 CONTRIBUIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Para colaborar com a disseminação das práticas da inovação no Brasil foi criada uma entidade representativa das empresas e instituições inovadoras que a partir da década de 80 passou a se denominar Associação Nacional de Pesquisas, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei).

No ano corrente existem 151 empresas associadas no Anpei, sendo que a maior parte dessas organizações (19%) são do ramo de serviços tecnológicos, seguidos por industrial química (13%) e indústria de máquinas e equipamentos (12%).

Quase metade de todas as empresas associadas é considerada empresas de grande porte, ou seja, possuem mais de 499 funcionários empregados. Geograficamente essas organizações estão situadas no sudeste (69%), sul (21%), nordeste (5%) centro-oeste (4%) e norte (1%).

As publicações reproduzidas pela entidade deixam claro que o setor da atividade das empresas é um forte elemento explicativo da taxa de inovação e do investimento em atividades tecnológicas.

Dentro dessa mesma linha Garcia-Morales (2012) desenvolveu um estudo em empresas espanholas e que busca evidenciar os fatores que influenciam na inovação organizacional. O modelo proposto por Garcia-Morales (2012) corresponde a Figura 8

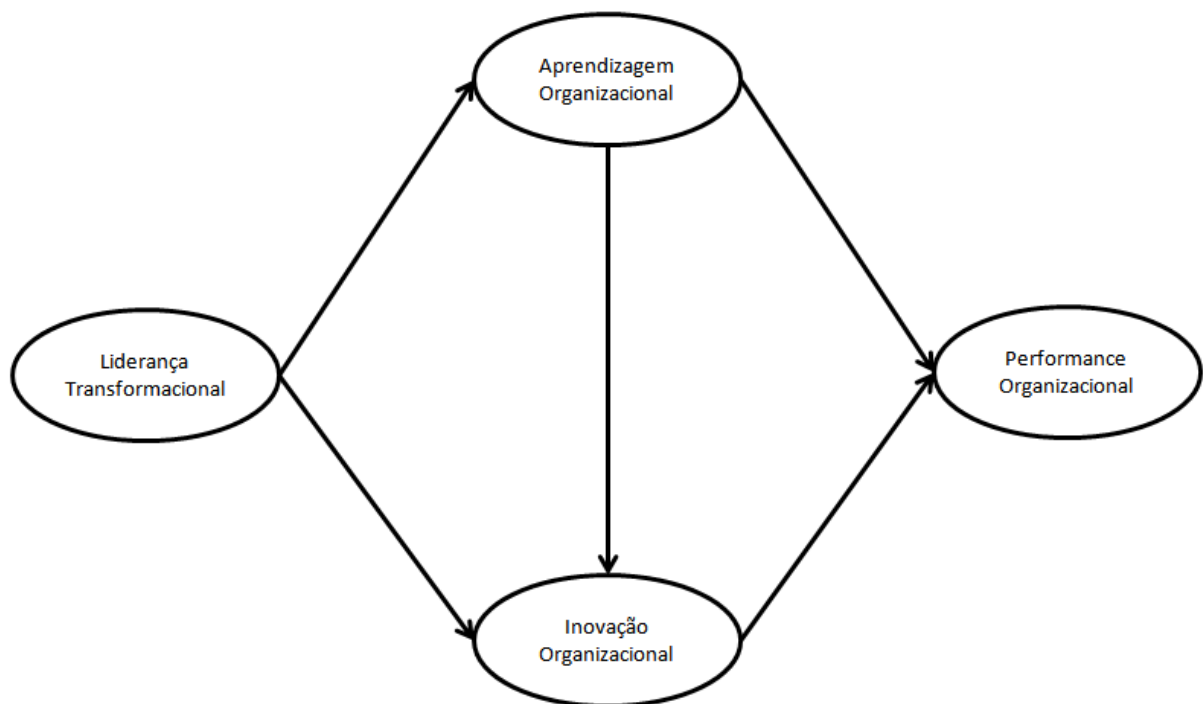


Figura 8 - Modelo de Inovação Organizacional

Fonte: Garcia-Morales (2012)

Na proposta do autor existe correlação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, mas essa relação ocorre através da aprendizagem organizacional e da inovação.

O fator aprendizagem organizacional influencia o desempenho organizacional tanto direta como indiretamente pela inovação organizacional. Da mesma forma, é

possível afirmar pelos estudos do autor, que a inovação organizacional influencia o desempenho organizacional.

Tidd (2001) também avalia a participação da organização na elaboração do seu modelo de inovação organizacional. O autor inclui contingências ambientais, modelo da organização e desempenho organizacional como fatores para avaliar a inovação.

Tanto embasados em Garcia Morales (2012) quanto em Tidd (2001) é possível considerar que a organização possui papel preponderante no desenvolvimento da inovação.

O desempenho da inovação organizacional sendo modelado a partir do negócio da empresa é uma consideração que colabora na explicação dos fatos apontados pela Anpei relacionados às dificuldades de avanço nos indicadores desse segmento.

2.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O termo competência toma destaque principalmente quando se procura encontrar no indivíduo capacidades para a realização de determinadas atividades. Para Dutra (2008, p.21) o termo competência pode ser definido como:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros “bem aceitos” e que pode ser melhorado através de treinamento.

Para Dias et al. (2008) o conceito de competência – apesar de aparentemente simples - tem sido objeto de constantes discussões. A variedade de perspectivas de análise do termo também corrobora na complexidade da definição.

Na educação, por exemplo, Perrenoud (1999) considera competência como uma faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.

Esse autor tem contribuído de maneira significativa para a construção das bases teóricas da pedagogia a partir da sua análise das competências. Para

Perrenoud (1999) as competências devem ser alinhadas com as demandas da sociedade moderna.

De acordo com Le Boterf (1994) competências é um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação e pelo sistema de avaliação. Nesse sentido, a forma de agir e mobilizar o conhecimento é o que fundamenta a competência para o indivíduo.

Perrenoud (1999) também vincula o conhecimento com a competência quando percebe a estreita linha que existe entre esses conceitos. Ele acredita que ambos devem se relacionar de forma harmoniosa, pois, apesar do conhecimento poder existir sem a competência a recíproca não é verdadeira.

Ainda no campo da educação o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) define competência como:

Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do 'saber fazer'. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências (INEP, 1999, p.7).

Para Goldman e Pellegrino (1984) dentro da psicologia cognitiva os trabalhos de Piaget foram fundamentais para observar as estruturas da inteligência e mensurá-los dando início – ainda na década de 60 – dos tradicionais testes de psicometria.

Grande parte dos estudos publicados entre 1920 e 1980 que tratam sobre inteligência foi investigado por Carroll (1993) utilizando-se da técnica da análise fatorial. O resultado desse trabalho foi à elaboração do Modelo de Três Estados apresentado no Quadro 5 a seguir

Estrato I	Estrato II	Estrato III
Raciocínio sequencial	Inteligência Fluída	Inteligência Geral
Indução		
Raciocínio quantitativo	Inteligência Cristalizada	
Desenvolvimento linguístico		
Conhecimento léxico		
Compreensão em leitura	Memória e Aprendizagem	
Extensão da memória		
Memória associativa		
Memória visual	Percepção Visual	
Visualização		
Relações espaciais		
Velocidade de fechamento	Percepção Auditiva	
Acuidade auditiva		
Discriminação da linguagem oral		
Discriminação padrões tonais musicais	Habilidade de Recuperação	
Fluência de ideias		
Facilidade de recordação de nomes		
Fluência de associações		
Originalidade/criatividade	Velocidade de Processamento Cognitivo	
Velocidade perceptual		
Tempo de reação simples		
Velocidade de processamento semântico		

Quadro 5 - Modelo de Três Estados

Fonte: Carroll (1993)

Para Carroll (1993) os sete fatores de segunda ordem apresentados no Quadro 5 referem-se ao tipo de tarefas que o indivíduo pode apresentar um potencial diferenciado.

No entanto, possuir determinada habilidade ainda não culmina na competência para desempenha-las. Mayer e Salovey (1998) argumentam que a competência indicaria que o indivíduo alcançou um padrão para a realização dessas habilidades.

2.5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

É inviável discorrer sobre desenvolvimento ou conhecimento sem passar pela concepção histórica e social advinda da Universidade. A construção e o balizamento do nível de instrução de uma sociedade permeiam a evolução e sustentação da educação.

Em observarmos os avanços científicos e tecnológicos ocorridos em todos os ramos da ciência jamais podemos deixar de considerar o forte envolvimento e contribuição das Universidades enquanto espaço de imersão de conhecimentos diversos.

Ao recorrer a uma Universidade em busca do avanço científico o indivíduo carrega consigo interesses estritamente pessoais que servirão de bases para melhorar suas condições de vida, aumentar sua empregabilidade, satisfazer suas ambições profissionais entre outras tantas expectativas. O intrigante nesse movimento é o que Souza Santos (2007) apresenta como a opção de escolha. Enquanto o estudante opta por aprender algo ele fundamentalmente também está determinado a desaprender outras coisas.

Nesse contexto o questionamento que brota é relacionado à escolha sobre o que se está aprendendo e se esses conhecimentos internalizados sobrepõem àquele ao qual se está abrindo mão. Para Souza Santos (2007) a forma como tratamos o conhecimento dentro das universidades reprime completamente os saberes que de alguma maneira não são oriundos de embasamentos teóricos ou de reflexões fundadas cientificamente.

É de se compreender que na estrutura estabelecida na ciência moderna notadamente existe uma relação de poder que garante a perpetuidade de algumas correntes de estudo ou de algum laboratório específico. Ficam evidentes para Bourdieu (2007) essas relações de poder e como se configuram as distribuições do saber científico. Para tanto o autor aponta que as “ambições científicas” podem ser tão importantes quanto o capital envolvido em determinado experimento.

Ainda seguindo a mesma linha Bourdieu (2007) aponta o prestígio escolar como outra forma de segmentar o conhecimento. O alcance de um determinado objetivo corresponde logicamente ao término de uma trajetória o que de certa forma limita a produtividade ao mínimo necessário para o atendimento do grau requerido. A capacidade atenua-se a partir do título que fora outorgado ao pesquisador.

Essas relações possuem em seus efeitos um evidente choque entre a forma de se conceber o mundo e suas inerentes relações. Se de fato não podem ser analisadas as unidades separadamente com ambições de se explicar o todo naturalmente o caminho escolhido pela ciência possui limites evidentes.

Imersos nesse intrincado campo de batalha que confronta cientistas das mais difusas áreas sob o julgamento de qual deles é capaz de explicar as relações mundanas com mais assertividade observamos Kuhn (1962) que afirma que “uma comunidade de especialistas fará o possível para assegurar a progressão da acumulação dos dados que ela pode utilizar com precisão e detalhadamente”. Ficamos assim conscientes de que a sobrevivência é a questão chave que sustenta o modelo atual. “Ninguém é bom juiz porque não há juiz que não seja, ao mesmo tempo, juiz e parte interessada” (BOURDIEU 2007, p.130).

Apesar dessa articulação oculta e minuciosa, Souza Santos (2006) reconhece que a forma como se organiza o conhecimento na atualidade já não colhe os mesmos frutos de antigamente. O autor coloca ainda que esse modelo além de não garantir um avanço no mesmo ritmo de outrora ainda é constantemente questionado dada as diversas vertentes de conhecimento que se configuraram.

É importante compreender como essas articulações entre saberes verdadeiramente devem ser construídas e, ainda mais, quais são as potencialidades que são propostas a partir de um conhecimento integrado. Souza Santos (2006) enriquece nossa compreensão afirmando que ao longo dos anos uma constelação de saberes foi tomando forma e ganhando espaço. Para ele, mais do que nunca, chegamos ao momento de conceber uma forma adequada de um conhecimento dialógico capaz de unir estruturas ora distantes.

Em mesmo tom de contraste Kreimer (2009) aborda uma análise relacionada a geração do conhecimento no centro e nas periferias. O autor é muito claro em destacar que a ciência nos países periféricos é marcada por culturas locais. Essa ciência possui características próprias e não pode ser discriminada pela entoação pejorativa que o termo periferia supostamente o remete, pois, dentro desses espaços suas substâncias são de excelência científica.

Com as prerrogativas supracitadas emergem os espaços do conhecimento que são constituídos em função da crescente consciência de como o saber determinaria os rumos da sociedade. Para Trindade (1999) as articulações entre universidade, ciência e poder aparecem como parâmetros norteadores na constituição da universidade moderna.

Há uma diferenciação clara para Cunha (2007) com relação aos vieses que o Ensino Superior tomou nos últimos anos. Para ele o Ensino Superior Público

possui uma estrutura rígida e que muitas vezes acaba pecando no processo de atender a demandas tão dinâmicas. Enquanto isso, o Ensino Superior privado tem superado essa situação, mas fundamenta suas restrições em acadêmicos que ainda precisam superar uma formação básica ineficiente algo também citado por Trindade (1999) que considera essa como uma situação singular na história da educação do povo brasileiro.

Souza Santos (2010) apresenta dois pontos de vista sobre a função da universidade sendo (1) o conservador, atribuindo a universidade uma vocação no investimento intelectual em longo prazo claramente elitista e (2) a esquerda intelectual que fundamentava sua crítica na dependência dos interesses dos grupos sociais com capacidade de financiamento.

No entanto Souza Santos (2010, p.180) relata o rumo tomado:

A crítica conservadora passou a ouvir-se com mais insistência nos anos setenta e nos anos oitenta. (...). Muitos dos programas orientados para a minoração dos problemas sociais das classes desprivilegiadas e das minorias étnicas e rracias foram cancelados (...). Em muitas universidades, a responsabilidade social da universidade foi sendo reduzida às ligações com a indústria.

Nesse período a universidade apesar de possuir um caráter nacionalista não correspondia às emergências da sociedade. Na mesma ordem o sistema federal de educação superior jamais gozou de autonomia administrativa e de gestão financeira (TRINDADE, 1999, p.29).

A integração entre Universidade e Empresa só entra na mesa de discussão nos últimos vinte anos quando se percebe que a inovação pode ditar o ritmo do crescimento de um país. Mesmo assim Barbieri (2003, p.32) aponta uma subutilização nessa relação:

A academia procura as empresas para a obtenção de conhecimentos práticos sobre os problemas existentes, incorporação de novas informações aos processos de ensino e pesquisa, obtenção de recursos financeiros e materiais adicionais e divulgação da imagem da universidade. Já os principais motivos que levam as empresas a procurar pela academia são o acesso aos recursos humanos altamente qualificados e a resolução dos problemas técnicos.

Por mais que as relações de troca entre universidade e empresa nesse cenário não sejam totalmente antagônicas, Barbieri (2003) comenta que “a universidade deve se tornar o departamento de P&D que a empresa não possui”.

O fato das Universidades não adaptarem os seus discursos e suas políticas com a mesma velocidade com que as organizações se transformam causou uma grande dicotomia e que precisa ser corrigida a partir de ações colaborativas entre os três agentes da Hélice Tripla. Nessa linha diversos autores (ETZKOWITZ 1999, BURTON CLARK 2003, BARBIERI 2003) transcreveram um conceito inovador que – apesar dos termos diferentes – podem se definir em Universidade Empreendedora que alia a demanda da sociedade com a procura de sustentabilidade das instituições.

As organizações privadas passam a incorporar mais acintosamente a sede pelo novo como forma de potencializar o crescimento e aumentar a competitividade. O termo inovação entra com cada vez mais imponência nas pautas das organizações privadas e a Universidade não se vê capaz de atender com a mesma velocidade tamanha avidez ao desenvolvimento.

Souza Santos nos alerta ainda para uma grave preocupação que reforça a necessidade de uma formação cultural sólida e ampla que garanta ao universitário uma visão de mundo desvinculada unicamente dos processos temporais capaz de contribuir em essência na formação de um egresso com criatividade e capacidade de inovação.

No pensamento de Trindade (1999) a Universidade deve responder as necessidades que lhes são postas a fim de garantir uma instituição indispensável e utilitária ao contexto social em que se está inserido.

A partir dessa argumentação se sustenta uma Universidade flexível que tenha condições de atender as externalidades.

2.5.1 A Avaliação da Universidade

A partir da configuração anteriormente referenciada e amparada com a crise hegemônica surge no âmbito universitário a prática da avaliação institucional. Essa condição se configurou a partir da pressão em curto prazo exigida das Universidades pela produtividade o que, para Souza Santos (2010) se desenha similarmente a uma lógica empresarial e capitalista.

A prática da produtividade já nos remete a uma comparação entre espaços universitários onde, muitas vezes a avaliação quantitativa tem um impacto muito maior do que a qualitativa e isso também é apontado por Souza Santos (2010) como um perigo justamente pela desvalorização da Universidade enquanto espaço de construção de conhecimento.

O processo de avaliação institucional no Brasil começou efetivamente na década de 90 com a implantação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades (PAIUB). Esse programa foi elaborado do Ministério da Educação com o objetivo de iniciar as discussões acerca da avaliação institucional.

O programa era composto basicamente por cinco objetivos principais que era: (1) fomentar o processo criativo da avaliação institucional, (2) conhecer como se inter-relacionam as atividades acadêmicas dentro da universidade, (3) conectar as diretrizes nas universidades com a sociedade, (4) desenvolver uma universidade mais vinculada aos momentos históricos em que estão inseridas e (5) propor mudanças nas atividades de ensino para criação de projetos relevantes para a sociedade.

A possibilidade de criação dos próprios métodos de avaliação dentro das universidades buscou garantir autonomia para as unidades de ensino uma vez que a ideia de compartilhamento era uma das bases do PAIUB.

No entanto, Zanotto (2006) argumenta que ao serem desafiadas para criarem seus próprios mecanismos de avaliação às faculdades não puderam gozar dessa liberdade uma vez que o rigor com as exigências estabelecidas suprimia essa possibilidade. A autora defende que o que houve foi uma intensa e árdua tarefa de levantamento de dados estatísticos.

O estudo de Trigueiro (2003) aponta que as universidades federais foram as que melhor souberam conduzir o processo de avaliação proposto pelo PAIUB, no entanto, são elas também as que se apresentam mais distantes de vincular a avaliação a mudanças nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs).

Atendidos ou não os objetivos do Programa o fato é que a simples abertura para discussão sobre a avaliação institucional já representou um ponto de partida para que se pudesse iniciar um processo de regulação no ensino superior.

De base das experiências anteriores no ano de 2004 houve a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) que foi desenvolvido

a partir de três componentes: (1) avaliação das instituições, (2) avaliação dos cursos e (3) desempenho dos estudantes. Para a efetivação desse plano foram criados diversos instrumentos como a auto-avaliação, avaliação externa, exame nacional de desempenho dos estudantes (ENADE), avaliação dos cursos e instrumentos de informação.

De acordo com o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) as informações obtidas com Sinaes são utilizadas conforme apresentado no Quadro 6.

Quem?	Utiliza as informações do Sinaes para:
Instituições de Ensino	Orientação da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social
Governo	Orientação de políticas públicas
Comunidade	Orientação sobre as decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições

Quadro 6 - Usabilidade das informações do Sinaes

Fonte: INEP (2016)

Os conceitos atribuídos para as Instituições de Ensino a partir de todas as variáveis analisadas compõem uma nota que possui uma escala de cinco níveis. O fato é que – cada vez mais – pela grande quantidade de instituições privadas existentes o conceito que resulta desse processo integrado de avaliação tornou-se marketing educacional.

Ainda assim é difícil negar que não tenham ocorridos avanços para os envolvidos com educação sejam eles faculdades, poder público ou a comunidade em geral. Para Hoffmann (2006) uma avaliação reflexiva auxilia a transformação da realidade avaliada.

Tyler é considerado um dos pioneiros na busca pela avaliação educacional. Para ele o simples processo de avaliar por si só já garante algumas mudanças de comportamento. O autor ainda argumenta que essa avaliação dos acadêmicos é um parâmetro para que as instituições possam se planejar possibilitando, inclusive, a alteração dos currículos. Ainda no ano de 1950, Tyler atribuiu à escola a responsabilidade de mensurar a eficiência através da avaliação.

Conformar-se com a avaliação é para Souza Santos (2010) um primeiro passo para o avanço da universidade dentro da crise hegemônica. O medo de perder o poder político em função da avaliação não pode se tornar uma justificativa para a abstenção do processo.

Se é certo é certo que a perda de hegemonia da universidade contribuiu para justificar junto das agências financeiras e sobretudo do Estado, a exigência da avaliação, não é menos certo que, perante o público em geral, tal exigência está vinculada à crise de legitimidade da universidade. (SOUZA SANTOS ,2010, p.220)

Por outro lado a exigência do processo de avaliação externa, com critérios estabelecidos, contribui para a valorização da qualidade do ensino em um momento de expansão dos investimentos privados na criação das faculdades. A exigência de transparência é para Souza Santos (2010) uma necessidade uma vez que cada dia mais recursos públicos são utilizados no financiamento do ensino superior.

Quando se trata da relação universidade-indústria de Etzkowitz (1983) há de se considerar o que Souza Santos (2010) aponta como o risco assumido pela Universidade caso a instituição não assimile que sua base não está unicamente na produtividade. Sua relação que aspira ser concebida como universidade-indústria pode transformar-se numa relação indústria-indústria.

Na mesma linha existe uma intensa pressão dentro das Instituições de Ensino Superior para a realização da avaliação discente que funciona como balizador dos conhecimentos transmitidos durante o curso superior. Para Belloni (2000) trata-se de um processo dinâmico e que exige uma contínua reflexão em virtude das mudanças que a investigação pode sofrer ao longo dos anos.

Existem divergências com relação ao método mais eficaz de avaliação uma vez que se crê que tanto os métodos qualitativos quanto os quantitativos deixam a desejar em algum momento. A articulação entre os métodos é o que surge como ação mais coerente e que permite uma fidelidade maior dos dados reais.

2.5.2 A Avaliação do Egresso

Como interessado direto com a qualidade do Ensino Superior se encontra o egresso que exerce um papel muito importante na avaliação dos cursos de

graduação. Coelho e Oliveira (2012) acreditam ser muito significativo avaliar a Universidade pelo lado da formação recebida, pois eles têm a possibilidade de fornecer informações sobre a qualidade do curso, condições de trabalho no processo de ensino-aprendizagem e as estratégias utilizadas para superação das mesmas.

Para Araujo e Correia (2001) a formação do indivíduo está inserida em um sistema formal de escolarização e tem a ambição de habilitar pessoas para atuarem no mercado. Os autores ainda comentam que além de ter o conhecimento e as habilidades necessárias para promover ações são necessárias atitudes.

As categorias de aprendizagem são citadas por Abreu e Masetto (1990) e podem ser observadas no Quadro 7 a seguir.

C onhecimentos	Em quase todos os problemas educacionais o aluno precisa adquirir determinado cabedal de conhecimentos: informações, fatos, conceitos, princípios, sua aplicação, teoria, interpretação, análises, estudos, hipóteses, pesquisas, debates.
H abilitades	Referem-se a tudo aquilo que o aluno deve aprender a fazer desenvolvendo suas capacidades intelectuais, efetivas, psíquicas e motoras.
A titudes	São os comportamentos que o aluno apresenta diferentes daqueles que apresentava antes de passar por essa disciplina.

Quadro 7 - Categorias da aprendizagem

Fonte: Abreu e Masetto (1990, p.32)

A soma desses três fatores (conhecimento, habilidades e atitudes) é descritos por Durand (2000) como competências. Possuir essas atribuições torna-se importante para a formação de um egresso capaz de entrar no mercado suficientemente preparado para se destacar. Para Meira e Kurcgant (2009) o egresso enfrenta no seu cotidiano situações complexas, que o levam a confrontar as competências desenvolvidas, durante o curso, com as requeridas no exercício profissional.

Coelho e Oliveira (2012) apontam que em alguns países da União Europeia é comum a realização de processos de avaliação com os egressos. Da mesma forma, essas avaliações envolvem seus familiares e empregadores procurando garantir que a solidez do Ensino Superior e também vislumbrando futuras modificações na intervenção da universidade.

No Brasil um dos eixos do SINAES leva em consideração a participação do aluno, no entanto, Meira e Kurcgant (2009) evidenciam que são poucas as referências que evidenciam a percepção do egresso como indicador de avaliação institucional. Foram destacadas pelas autoras sete pesquisas realizadas nas seguintes unidades de ensino: Universidade Federal do Ceará, Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia, Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, Universidade Federal de Santa Catarina, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

Meira e Kurcgant (2009) retratam um movimento crescente na tentativa de garantir um ensino de qualidade. Dessa forma, com cada vez mais frequência são implantados sistemas de avaliação que buscam dar condições de atender as demandas da sociedade.

Para se avançar na avaliação do egresso também é preciso avançar mais sobre o tema competência. Para Fleury e Fleury (2001) a definição desse termo tem se tornado objeto de estudo de pesquisadores há mais de quatro décadas.

A partir do grande número de abordagens Souza et al. (2008) elaboraram o Quadro 8 que apresenta a ótica de diferentes autores a definição de competência.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Fleury & Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Flink e Vanalle (2006)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são "repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação".
Prahalad e Hamel (1998, p. 298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia".
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é "[...] tanto obrigação como atitude ou habilidade para fazer algo".
Santos (2001, p.27)	Competência "não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)".
Zafirian (2003, p.137)	"Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais".
Zarifian (2001, p.66)	Competência profissional "[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso".

Quadro 8 - Definição de competência

Fonte: Souza et al. (2008)

Na definição de Durand (2000) a competência é resultado de três fatores que se complementam. A Figura 9 transparece de forma mais clara essa relação.

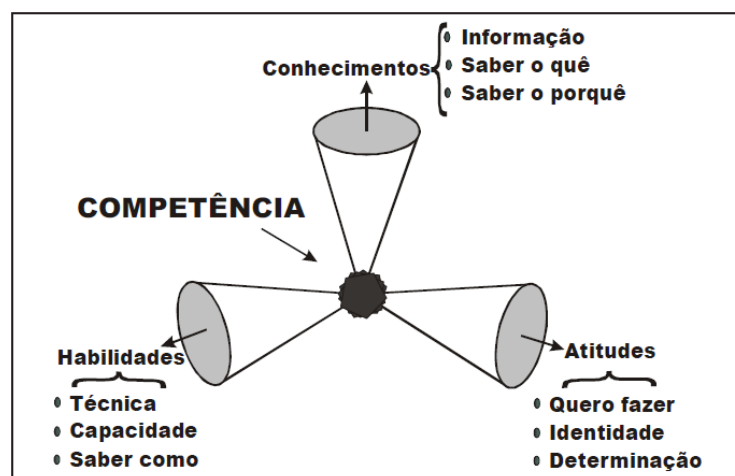


Figura 9 - As dimensões de competência

Fonte: Durand (2000)

Alguns autores como Ropé e Tauguy (1997) argumentam ainda que as competências desvinculadas da atitude não representa ganho nenhum para o modelo. Isso significa que todos os fatores devem estar necessariamente atrelados a alguma ação.

Godoy (2007) avaliou as competências adquiridas pelos egressos do curso de administração na tentativa de compreender quais os fatores são trabalhados com maior ênfase na graduação. Nos resultados de sua pesquisa ele identificou quatro fatores que influenciam na competência do graduado: competência social, competência na solução de problemas, competência técnico-profissional e competência de comunicação. A Figura 10 demonstra o modelo proposto pelo autor.

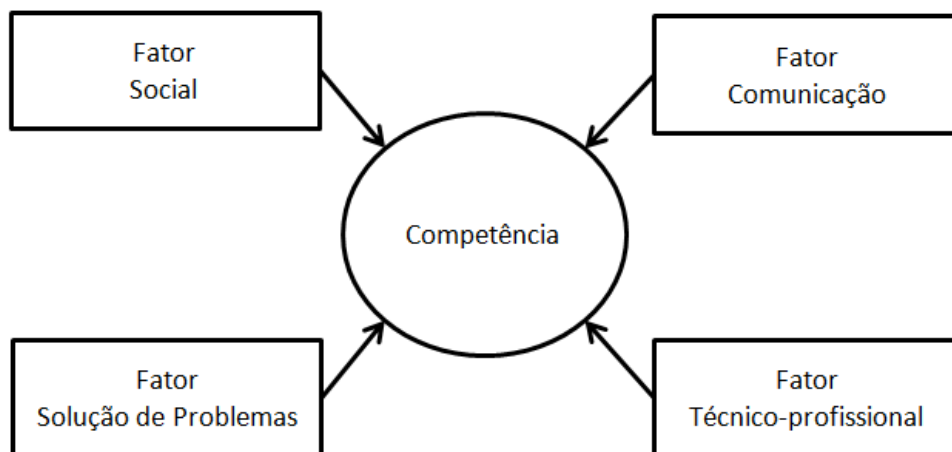


Figura 10 - Determinantes da competência na graduação em Administração

Fonte: Godoy (2007)

Na tentativa de Godoy (2007) de se avaliar os egressos a partir da competência adquirida ao longo da graduação se alcançou uma proposta de considerar o indivíduo como fundamental no processo de desenvolvimento das Universidades.

4. MODELO DE PESQUISA E METODOLOGIA

Inicialmente neste capítulo será apresentado o contexto da região aonde a presente pesquisa foi realizada abordando-se principalmente suas características educacionais. Na sequência desenvolve-se uma análise conceitual acerca da proposta e, por fim, é apresentado o método científico que orientou o estudo.

4.1 CONTEXTO: OS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

A região sudoeste do Paraná compreende uma área de mais de 17 mil Km² sendo a menor mesorregião do estado abrigando em si três microrregiões (Capanema, Francisco Beltrão, Pato Branco).

A região abriga 42 municípios que na média apresentam uma densidade populacional de 40,9 habitantes por Km² (IBGE, 2007). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Educação (IDHM-E, 2010) aponta que 93% dos municípios da região possuem desenvolvimento elevado (acima de 0,8). Apesar de o indicador tratar apenas da idade escolar e não mensurar a vida acadêmica dos alunos esse pode ser considerado panorama positivo já que 74% desses municípios estão acima da média estadual na avaliação do índice. O Gráfico 2 auxilia na demonstração desse indicador com parâmetros de comparação: (1) linha preta – limite a partir do qual os municípios são considerados de elevado desenvolvimento, (2) linha amarela – média nacional do indicador e (3) linha vermelha – limite a partir do qual os municípios são considerados de baixo desenvolvimento.

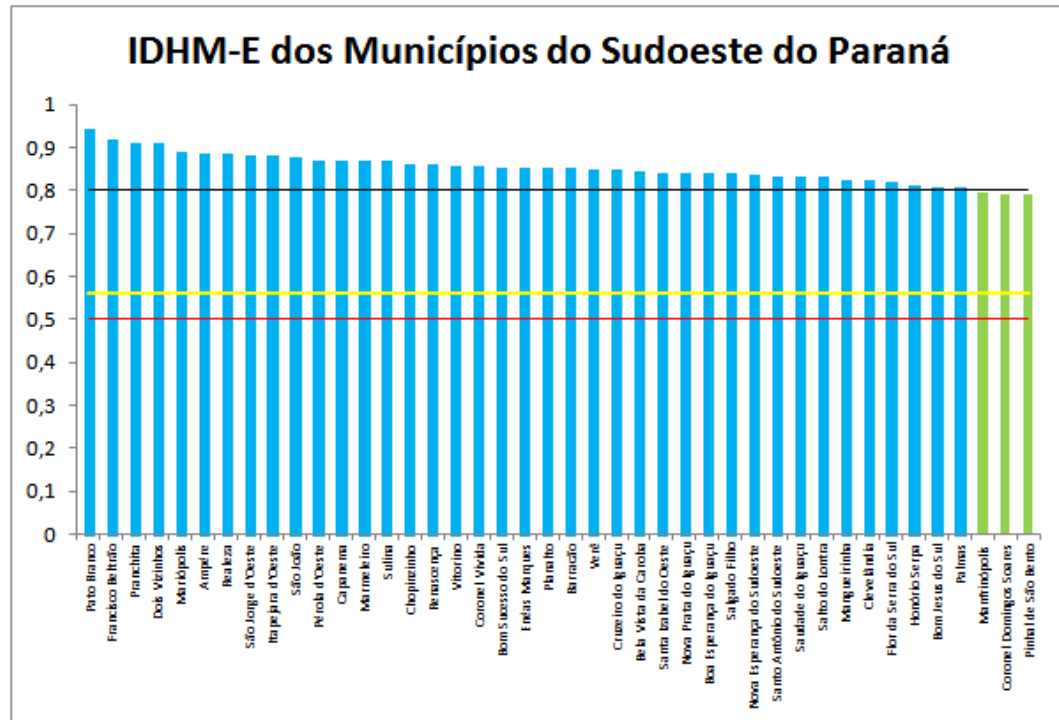


Gráfico 2 - IDHM-E dos municípios do sudoeste do Paraná

Fonte: IDHM (2010)

Até o ano de 1999 a região sudoeste possuía apenas três Instituições de Ensino Superior que ofereciam 25 cursos de graduação. A partir do ano de 1999 – em função da Reforma da Educação (SAVIANI, 2001) - houve um aumento considerável no número de faculdades na região que passou a contar com 19 instituições sendo a maioria (73,7%) de natureza privada.

Com relação a essa reforma, Saviani (2001), comenta ainda sobre o que considera uma delegação de responsabilidades do estado para com a formação da educação. Para o autor nesse momento se abre mão do controle para deixar a critério de empresários a condução do ensino.

Dentro desse cenário, o curso de administração de empresas é muito ofertado nas instituições de ensino e também o que apresenta maior número de matrículas. Grande parte desses cursos possui o Índice Geral de Curso (IGC) avaliado com a nota 3 de acordo com o MEC (2016). No entanto, 54% do total tem uma nota considerada baixa (2).

No ano posterior a realização do ENADE o INEP realiza o cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC) que funciona como um indicador de qualidade

dos cursos superiores. Para a realização do cálculo é levado em consideração: (1) avaliação do ENADE, (2) corpo docente, (3) infraestrutura, (4) recursos didático-pedagógicos e demais insumos. O Gráfico 3 mostra o panorama geral do conceito dos cursos da região.

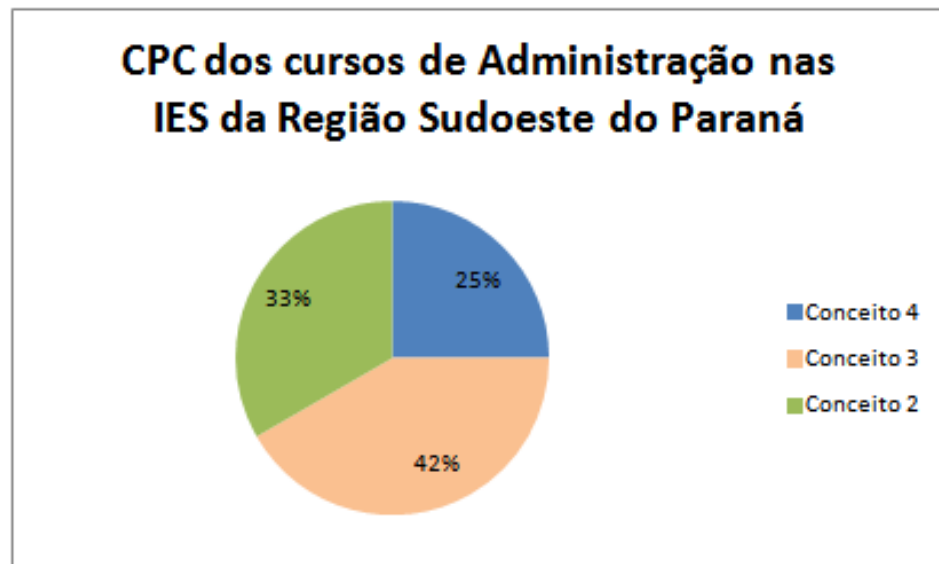


Gráfico 3 - CPCs dos cursos de administração nas IES da região sudoeste

Fonte: INEP (2016)

Ainda em relação o sudoeste do Paraná um estudo realizado por (CANOPF, FESTINALLI e ICHIKAWA, 2005) aponta que:

A realidade da Região Sudoeste do Paraná não é diferente do restante do país. Alguns anos após a expansão do número de instituições privadas nas regiões mais centrais, vários pequenos municípios dispõem hoje de instituições que oferecem cursos superiores em diversas áreas, tendo destaque o grande número de cursos de graduação em Administração.

A justificativa apresentada pelas autoras para a maior incidência número de curso de administração está relacionada o baixo custo para estruturação como laboratórios, materiais ou para composição do corpo docente.

4.2 SUPORTE CONCEITUAL AO MODELO DE PESQUISA

Essa pesquisa busca avaliar como os egressos de administração da região sudoeste do Paraná influenciam dentro dos seus espaços de trabalho para a promoção da inovação organizacional.

Para a inovação esse estudo inicialmente buscou embasamento nos conceitos teóricos apresentados de Crossan e Apaydin (2010) que elaboraram um levantamento completo sobre as determinantes da inovação. Esse estudo tem servido de base para diversos outros autores desenvolverem suas contribuições.

No estudo de Crossan e Apaydin (2010) foram apontados três elementos que preconizam a inovação organizacional: (1) liderança, (2) diretrizes de gestão e (3) processos. É possível perceber pelos apontamentos o papel predominante do indivíduo no processo de inovação e, portanto, o desenvolvimento do modelo desta pesquisa ocorreu com foco nas competências individuais e também nas condições oferecidas pela empresa para se inovar.

Competências Individuais: Mensurar as competências adquiridas pelos egressos das IES tem uma importância cada vez maior dentro dos espaços universitários como cita Fortes (2011). Para a autora tanto os requisitos legais exigidos pelo Ministério de Educação quanto as possibilidades de diferenciação e promoção dos cursos frente aos seus concorrentes faz com que a avaliação dos egressos torne-se algo relevante.

Conforme Zarifian (2001) é possível destacar cinco competências em uma organização que são (1) competência sobre processo, (2) competência sobre técnicas, (3) competências sobre a organização, (4) competência de serviço e (5) competências sociais.

A pesquisa de Regio (2014) sobre as competências dos profissionais na formação de administração utilizou o questionário de Godoy (2007) no levantamento das habilidades de egresso da faculdade de administração. Esse questionário considera perguntas relacionadas com as habilidades propostas na Resolução da Câmara de Educação Superior (CES) para o curso de graduação em Administração.

Godoy (2007) concluiu com seu questionário que o seu público assimilou com mais propriedade algumas características de (1) competências sociais, (2)

competência na solução de problemas, (3) competência técnico-profissional e (4) competência de comunicação.

Condições da Empresa: Avaliar as condições oferecidas pela organização para que possam aflorar comportamentos considerados inovadores tornou-se fundamento de vários estudos como: Tan; Nasurdin (2011), Krause (2004), Denti (2013), Houghton (2006), Tastan (2013), Baron; Tang (2011).

Tanto o trabalho de Tid (2001) quanto o de Scoot e Bruce (1994) ou de Garcia-Morales (2012) consideram as contingências ambientais em seus modelos conforme observamos no Quadro 9 a seguir.

TID (2001)	Considera contingência ambiental, modelo da organização e desempenho organizacional como uma variável para se avaliar a inovação.
Scoot e Bruce (1994)	Considera a equipe de trabalho como uma variável para se medir o comportamento inovador.
Garcia-Morales (2012)	Considera relevante as variáveis liderança transformacional e aprendizagem organizacional na construção da inovação organizacional.

Quadro 9 - Conceituação dos modelos de inovação organizacional

Fonte: Elaboração Própria

O modelo construído por Garcia-Morales (2012) apresenta uma relação entre as condições da empresa, a aprendizagem do indivíduo e a geração da inovação organizacional.

Comportamento Inovador: Um dos passos considerados importantes para a promoção da inovação organizacional é o comportamento inovador dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Passos (1999) considera que essa motivação pode surgir quando se compartilha um conhecimento geral e amplo do processo produtivo. Dessa forma – para o autor – se constrói um ambiente mais adequado.

Outros estudos que buscaram investigar o comportamento inovador dentro do ambiente organizacional foram realizados por Scoot e Bruce (1994) que utilizaram um conjunto de comportamentos dos colaboradores para conceituar o

tema. O modelo construído pelos autores procura abranger uma relação entre a geração o suporte e a execução de ideias.

O questionário utilizado por Scott e Bruce (1994) vigora entre os mais citados pelos instrumentos de pesquisa bibliométrica quando se pretende levantar as determinantes do comportamento inovador. Os autores desenvolveram um modelo que contribuiu na elaboração de centenas de outros trabalhos (OLDHAM e CUMMINGS, 1996; HURLEY e HULT, 1998; SIMONIN 1999).

O modelo proposto nesta pesquisa busca avaliar a relação entre as competências dos egressos com o seu comportamento inovador dentro da organização em que está inserido profissionalmente. Dessa forma são avaliadas as competências: sociais, de solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação - sugeridas por Godoy (2007) – para verificar como elas influenciam no comportamento inovador. O modelo considera ainda que as condições da empresa são importantes para a promoção desse comportamento (GARCIA-MORALES, 2012). O modelo de pesquisa é apresentado na Figura 11 com seus respectivos aportes teórico.

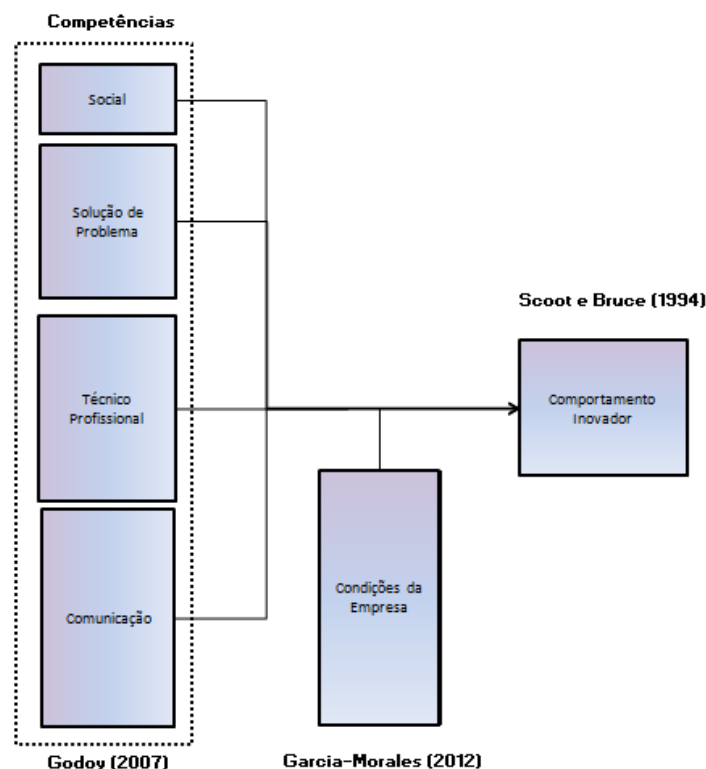


Figura 11 - Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

O modelo apresentado supõe uma relação positiva entre as competências e o comportamento inovador, e admite que essa relação possa ser moderada pelas condições (positivas ou negativas) a que a empresa submete o egresso no ambiente profissional.

No presente estudo se considera que as quatro competências referenciadas na Figura 11 podem ser desenvolvidas no Ensino Superior. Utilizando a mesma prerrogativa Regio (2014) já fez uso das variáveis de Godoy (2007) para mensurar as competências dos egressos de administração. Na ocasião o autor aplicou sua pesquisa nos formados da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e evidenciou nos egressos um alto grau de concordância com a proposta do modelo de Godoy (2007).

4.3 METODOLOGIA

A investigação científica tem se tornado um meio cada vez mais utilizado em função das enormes contribuições que tem dado a sociedade moderna. Demo (1996) relaciona a pesquisa como uma “atitude de questionamento sistemático crítico e criativo”. A metodologia surge, dessa forma, para delinear o caminho a ser percorrido auxiliando na transparência das ações e – principalmente – amparando o pesquisador no alcance de suas inquietudes.

Nesse viés Richardson (1999) classifica os métodos em dois tipos principais: quantitativo e qualitativo e que, de acordo com as funções da pesquisa devem ser adequadamente dosados. Para o autor o enfoque como se pretende analisar o problema é o que deve determinar a escolha do método.

Augusto (2014) argumenta ainda que a escolha da metodologia empregada na pesquisa não pode ser uma questão de preferência e deve estar relacionada com as questões levantadas pelo investigador.

Para se atingir os objetivos dessa pesquisa será utilizada a análise quantitativa considerando que a coleta dos dados se dará a partir de um questionário estruturado. Essa fase procura demonstrar a relação existente entre os construtos propostos no modelo da Figura 11.

O foco da pesquisa está nos egressos dos cursos de administração da região sudoeste do Paraná. A pesquisa busca avaliar competências individuais desses egressos e como elas influenciam no comportamento inovador dentro dos ambientes organizacionais a que são submetidos.

4.3.1 Tipo de pesquisa

No presente trabalho, a pesquisa foi realizada com os egressos de administração das instituições de ensino superior localizadas na região sudoeste do Paraná. A partir de um questionário constituído de questões fechadas procurou-se analisar como as competências individuais influenciam no comportamento inovador.

A pesquisa utilizou o método de pesquisa do tipo levantamento social (*survey*), composta por 37 questões fechadas que foram disponibilizadas para os respondentes através do correio eletrônico por meio da disponibilização de um link com o formulário. O questionário foi segmentado em sete páginas respeitando-se os construtos delimitados no modelo da pesquisa. De acordo com Gil (2009) esse tipo de pesquisa busca a solicitação direta de informações de um determinado grupo de pessoas acerca de um problema estudado para, em seguida, obter-se conclusões correspondentes aos dados coletados.

Gil (2009) alerta ainda que na maioria de levantamentos não são pesquisados todos os integrantes da população. Usualmente utilizam-se procedimentos estatísticos para determinar uma amostra significativa de todo o universo. Em complemento Richardson (1999) aponta a pesquisa quantitativa como mais confiável por possuir métodos padronizados e que investigam apenas alguns aspectos do fenômeno.

4.3.2 Composição e amostra

O universo de pesquisa foi constituído pelos egressos de administração da região sudoeste do Paraná que possuíam seus cadastros de correio eletrônico informados nas suas respectivas instituições de ensino.

A região em que se insere esse estudo conta atualmente com quinze Instituições de Ensino Superior oferecendo o curso de Administração entre públicas e privadas de acordo com um levantamento realizado pelo autor nos sites das IES. A região compreende uma área de mais de 11,6 mil quilômetros quadrados com uma população estimada pelo IBGE em 476 mil habitantes.

Os municípios que abrigam as IES são usualmente municípios com maior densidade populacional ou cidades mais isoladas geograficamente e – consequentemente - com maiores limitações logísticas para acessar as cidades polos.

Para o levantamento da amostra foi realizado contato com os diretores das Instituições de Ensino listadas na Tabela 1. Na ocasião foram solicitadas as listas de egressos das respectivas unidades de ensino e um possível meio de contato que poderia ser correio eletrônico ou telefone. Para valorizar a solicitação foi realizado um esforço para que a carta de solicitação (Apêndice A) fosse entregue em mãos aos representantes das Instituições. A coluna “contato” na Tabela 1 evidencia que 60% das solicitações foram feitas pessoalmente. A legenda para as referências são: (1) entrega pessoalmente ao representante da instituição de ensino, (2) entrega via correio e contato telefônico e (3) entrega via professor da instituição e contato telefônico. Todas as correspondências foram entregues entre 01/09 e 19/09 do ano de 2014.

Dentro do período de quatro semanas 60% das instituições já haviam retornado com as respectivas listas. No entanto, algumas listas não possuíam informações suficientes de contato. Apenas uma instituição se negou a fornecer a sua lista de egressos alegando que se trata de uma informação confidencial e estratégica na instituição. Outras 5 instituições de ensino (todas privadas) não enviaram as listas mesmo após um novo contato telefônico realizado em 08/10 de 2014.

Tabela 1 - Curso de administração na região sudoeste do Paraná

				3506
Local	Instituição	Contato	Origem	Egressos*
Francisco Beltrão	Unioeste	1	Pública	336
	UNISEP	1	Privada	146
	UNIPAR	1	Privada	500
Pato Branco	UTFPR	1	Pública	637
	Mater Dei	1	Privada	NI
	FADEP	1	Privada	906
Dois Vizinhos	UNISEP	1	Privada	NI
	VIZIVALI	1	Privada	NI
Realeza	CESREAL	2	Privada	727
Palmas	IFPR	3	Privada	60
Capanema	IGUAÇU	2	Privada	NI
Barracão	FAF	1	Privada	131
Ampére	FAMPER	2	Privada	NI
Clevelândia	FESC	3	Privada	NI
Mangueirinha	UNILAGOS	3	Privada	63

* número de egressos informado pela instituição

NI - Não Informado

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma chegou-se ao número da população de 3.506 egressos sendo que havia como se contatar 1.875 (53%) via correio eletrônico ou 2.045 (58%) egressos via telefone.

Como o número de contatos eletrônicos era muito superior ao limite máximo de envio de emails diários do remetente, utilizou-se da ferramenta gratuita da web denominada *MailChimp* que encaminhou as mensagens contendo o link para a pesquisa a todos os contatos. Ao acessar o link o respondente poderia na primeira página assistir um vídeo de 30 segundos com uma breve explicação acerca da pesquisa. O retorno na pesquisa era voluntário, mas havia a obrigatoriedade de assinalar o termo de assentimento livre e esclarecido disponível também na página inicial. O email enviado consta no Apêndice B.

4.3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para validar o modelo proposto no estudo é um questionário com 37 questões fechadas sendo apenas uma nominal e as restantes ordinais onde se utilizou a escala de Likert de 6 pontos variando desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (6). Para Hair (2010) a escala de Likert é a

mais apropriada quando se utiliza levantamentos autoaplicados como é o caso do presente estudo.

As questões foram divididas em 7 módulos conforme a Tabela 2 a seguir e podem ser encontradas no Apêndice C.

O questionário foi construído a partir das contribuições de (1) Godoy (2007) na abordagem das competências individuais atribuídas aos egressos, (2) Garcia-Morales (2012) no levantamento das condições da empresa e (3) de Scoot e Bruce (1994) na avaliação do comportamento inovador.

Tabela 2 - Módulos do questionário

Módulo	Informações Solicitadas	Nº de variáveis
Caracterização do respondente	Instituição de Ensino em que o egresso se formou.	1
Caracterização das Competências Sociais	Questões éticas, de respeito, responsabilidade social e de aperfeiçoamento contínuo.	8
Caracterização das Competências na Solução de Problemas	Capacidade de desenvolver soluções e transferir conhecimentos técnicos para resolver situações de trabalho.	6
Caracterização das Competências Técnico-profissional	Capacidade de buscar soluções criativas e implementar projetos em organizações.	4
Caracterização das Competências de Comunicação	Habilidade de manter um canal de comunicação escrito e verbal em relação aos negócios, pessoas e resultados.	5
Caracterização das Condições da Empresa	Clima do ambiente organizacional relacionado ao entusiasmo dos colaboradores.	7
Caracterização do Comportamento Inovador	Comportamento e iniciativas do colaborador frente as atividades que caracterizam a inovação no ambiente organizacional.	6

Fonte: Adaptado de Godoy (2007), Garcia-Morales (2012) e Scoot e Bruce (1994).

Em função das questões referentes aos módulos de caracterização das condições da empresa (6) e caracterização do comportamento inovador (7) ter sido publicado em inglês houve a necessidade de tradução para a língua portuguesa seguindo os seguintes critérios descritos na Figura 12 a seguir.

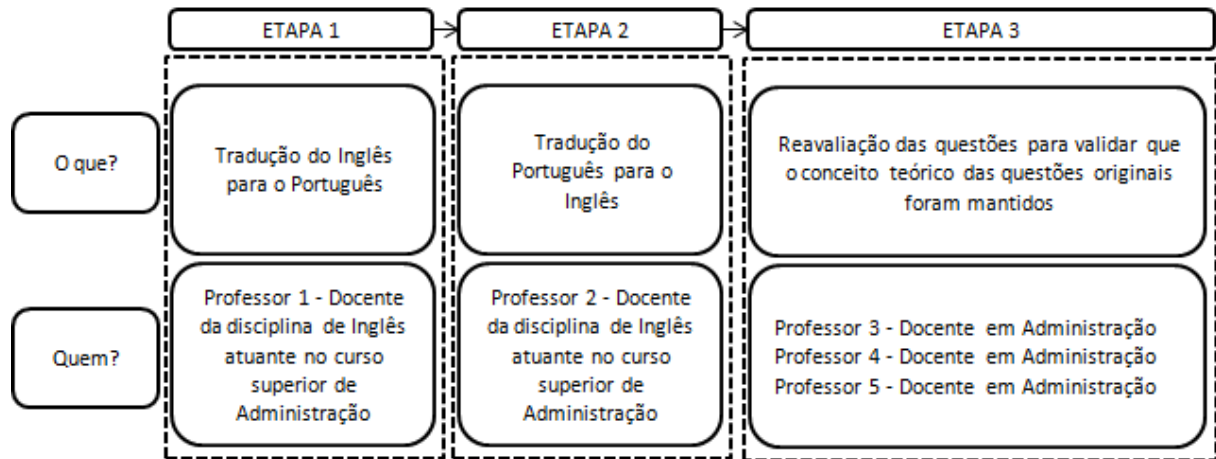


Figura 12 - Fluxo da tradução das questões de língua inglesa

Fonte: Autor

Antes de ser enviado o questionário para os respondentes finais foi realizado um teste piloto com 8 egressos de quatro instituições de ensino diferentes para validar as questões e levantar alguma possível oportunidade de melhoria. Esse teste foi realizado entre os dias 24 e 25 de setembro de 2015 e obteve-se como resultado os seguintes ajustes:

1. Foi eliminada a questão referente ao nome de respondente;
2. Foi eliminada a questão referente ao nome da empresa onde o egresso está atuando;
3. Foi incluído o termo de assentimento livre e esclarecido;
4. Foi eliminada a possibilidade de deixar questões sem resposta;
5. Foi excluída a figura do modelo proposto no estudo da página inicial do questionário;
6. Foi incluído um texto final de agradecimento ao respondente;

Depois de realizadas as correções descritas o questionário foi então aplicado à população.

4.3.4 Estudo dos resultados e tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram apresentados e analisados com o propósito de responder ao problema de pesquisa. O estudo buscou identificar,

na percepção dos egressos de administração quais os comportamentos adquiridos tornam-se importantes para a geração de inovação no ambiente de trabalho.

Para o tratamento dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais que consiste de uma sequência de procedimentos que auxiliam o pesquisador a examinar as relações existentes no modelo proposto. De acordo com Hair (1998) a modelagem de equações estruturais utiliza algumas técnicas em comum com outras técnicas como: a interdependência das observações, as amostras aleatórias de respondentes e a linearidade dos relacionamentos. No entanto, o autor avalia que por serem mais sensíveis às características distribucionais gera-se uma necessidade de mais amostras.

A utilização da modelagem de equações estruturais surge como fundamental para proporcionar o teste empírico da relação de dependência dos construtos propostos. A utilização das variáveis latentes para observar as competências o comportamento inovador do entrevistado e também mensurar o ambiente profissional em que se está inserido culmina em um conjunto de respostas que são capazes de fornecer uma medida precisa do construto latente (HAIR, 1998).

A análise confirmatória do modelo proposto utilizou como apoio o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) que é capaz de descrever graficamente, através de diagramas, relações observadas. O teste das adequações também pôde ser realizado com o mesmo software aliando-se a utilização do *Smart PLS* e do *Microsoft Excel*.

4.3.5 Amarração metodológica da pesquisa

Na busca de um instrumento capaz de mensurar a efetividade metodológica do presente estudo se apresenta a Matriz de Amarração proposta inicialmente por Mazzon (1981) como uma ferramenta capaz de demonstrar de forma clara o encadeamento da pesquisa.

Para Telles (2001) a utilização dessa matriz garante ao pesquisador a visualização concreta do trabalho e elimina equívocos no encadeamento dos resultados da pesquisa.

O Quadro 10 apresenta a matriz de amarração do estudo proposto na dissertação.

Referencial Teórico	Objetivos da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Técnicas de Análise	Resultado
Inovação Organizacional Davila, Epstein e Shelton (2007) Garcia-Morales (2012) Crossan e Apaydin (2010)	(2) Avaliar se o ambiente organizacional pode influenciar no desenvolvimento das competências individuais adquiridas pelo egresso de administração.	As condições oferecidas pela empresa tem relação com o desenvolvimento de boas práticas voltadas para o comportamento inovador?	Correlações de regressões lineares	Confirmado
Universidade / Ensino Superior Souza Santos (2007) Etzkowitz (2009) Godoy (2007) Audy (2006)	(1) Avaliar como o egresso percebe a contribuição da sua formação para a geração de um comportamento inovador no espaço em que atua profissionalmente.	O egresso considera que a sua formação superior está sendo suficiente para prepará-lo ao mercado com um perfil inovador?	Correlações de regressões lineares	SIM - Comunicação NÃO - Técnico-profissional
	(3) Identificar quais características individuais dos egressos de administração influenciam na geração do comportamento inovador.	Quais comportamentos individuais tem relação com a construção de um indivíduo com perfil inovador podem ser desenvolvidas ou aprimoradas nas Instituições de Ensino Superior?	Correlações de regressões lineares Revisão de literatura	Competência Téc. Profissional Competência de Comunicação
Comportamento Inovador Scout e Bruce (1994) Godoy (2007)				

Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica da Pesquisa

Fonte: Autor

No Quadro 10 é possível visualizar o marco teórico aonde este estudo buscou se aprofundar. Na linha da **Inovação Organizacional** três autores contribuíram para solucionar o objetivo específico relacionado ao ambiente organizacional e o desenvolvimento das competências. A **Universidade** foi abordada – essencialmente – pelos autores destacados no quadro. A investigação da universidade colaborou da resolução de dois objetivos específicos sendo: (1) o que trata a avaliação do egresso quanto a sua percepção acerca da formação e (2) o que procura identificar as características dos egressos que influenciam na inovação. O **Comportamento Inovador** aportou-se, principalmente em outros dois autores que foram fundamentais para o atendimento da proposta deste estudo.

A recomendação da utilização da matriz de amarração é reforçada como instrumento de suporte à pesquisas em Ciências Humanas e, em especial, à pesquisas em Administração (TELES, 2001, p.71).

Na apresentação do Quadro 10 também é possível observar de maneira clara os resultados alcançados com o estudo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da aplicação do questionário com os egressos de administração. Também estão descritas neste espaço todas as etapas importantes para o andamento do presente estudo.

5.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A pesquisa realizada foi do tipo levantamento social (*survey*) e o questionário contendo 37 questões fechadas foi encaminhado através de um link *no Google Docs* enviado pelo correio eletrônico de centenas de egressos da região sudoeste que tiveram seus contatos repassados pelas suas respectivas unidades de ensino. Para o encaminhamento do email utilizou-se da ferramenta *MailChimp* uma vez que a quantidade de destinatários era superior a capacidade de envio de uma conta pessoal de email.

Ao acessar o link recebido pelo email o respondente era remetido a uma página inicial do questionário contendo uma nota explicativa sobre os objetivos do estudo, um vídeo de trinta segundos contendo mais informações sobre a importância em se responder as questões com sinceridade, um campo para assinalar o aceite do Termo de Livre e Esclarecido e uma primeira questão de ordem nominal com o objetivo de identificar de qual Instituição de Ensino Superior era o respondente.

Com a abordagem inicial do questionário o acadêmico estava ciente de que as respostas ao questionário deveriam avaliar como a Instituição de Ensino Superior desenvolveram as suas capacidades.

Depois de superada essa página inicial o entrevistado ainda precisaria avançar seis páginas para responder a todas as questões. Cada página do questionário corresponde a uma seção na seguinte ordem: competências sociais, competência na solução de problemas, competência técnico-profissional, competência de comunicação, condições da empresa e comportamento inovador.

Importante destacar que a formatação do questionário impossibilitava que o entrevistado avançasse para a página subsequente sem ter respondido todas as questões da página atual o que elimina a possibilidade de questões perdidas.

Após responder a todas as questões o egresso recebeu uma mensagem de agradecimento pela disponibilidade em responder todas as questões e também tinha acesso ao contato de email pessoal do pesquisador para eventuais dúvidas e interesses a respeito da realização do estudo.

5.2 COLETA DOS DADOS

O email com o link para acesso a pesquisa foi encaminhado para todos os 1.875 egressos no dia 10 de novembro sendo que no dia 17 de novembro foi encaminhada uma nova mensagem agradecendo aos que já haviam respondido a pesquisa e solicitando aos demais novamente o retorno. O questionário foi bloqueado para receber respostas em 23 de novembro. A ferramenta utilizada para o envio da mensagem constatou que 73,2% de egressos abriram a mensagem encaminhada e desse total 28% abriram o link que direcionava para o questionário. Isso representa dizer que 385 pessoas acessaram o questionário. O Gráfico 4 mostra a relação entre os emails recebidos e respondidos.

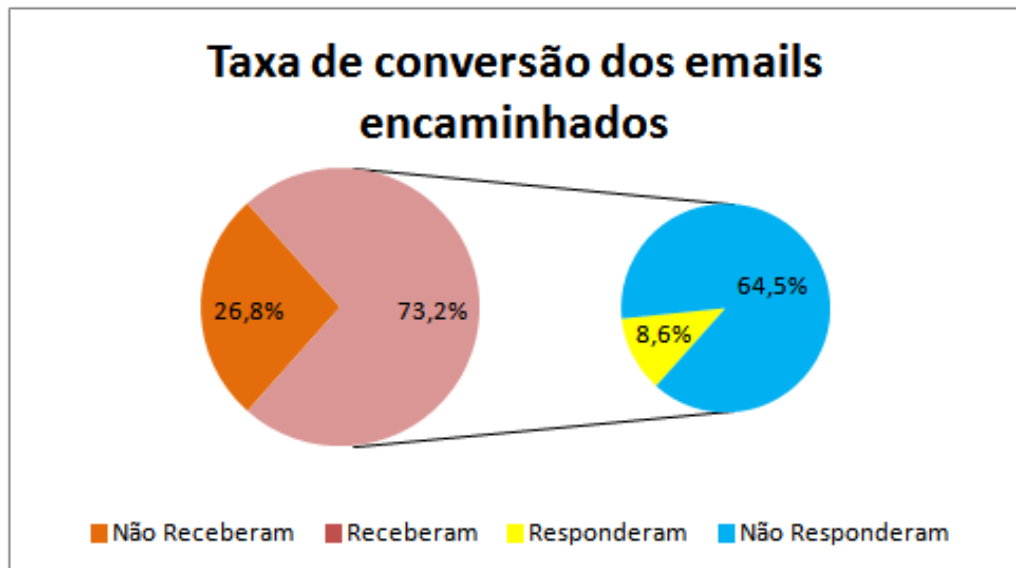


Gráfico 4 - Taxa de conversão dos emails encaminhados

Fonte: Elaboração Própria

Essa redução de 26,8% no número de mensagens abertas possivelmente está relacionada com a falta de atualização dos contatos enviado pelas instituições de ensino.

O primeiro retorno do questionário ocorreu em 10 de novembro e o Gráfico 5 na sequência mostra a evolução dos retornos dentro das datas em que o questionário ficou disponível.

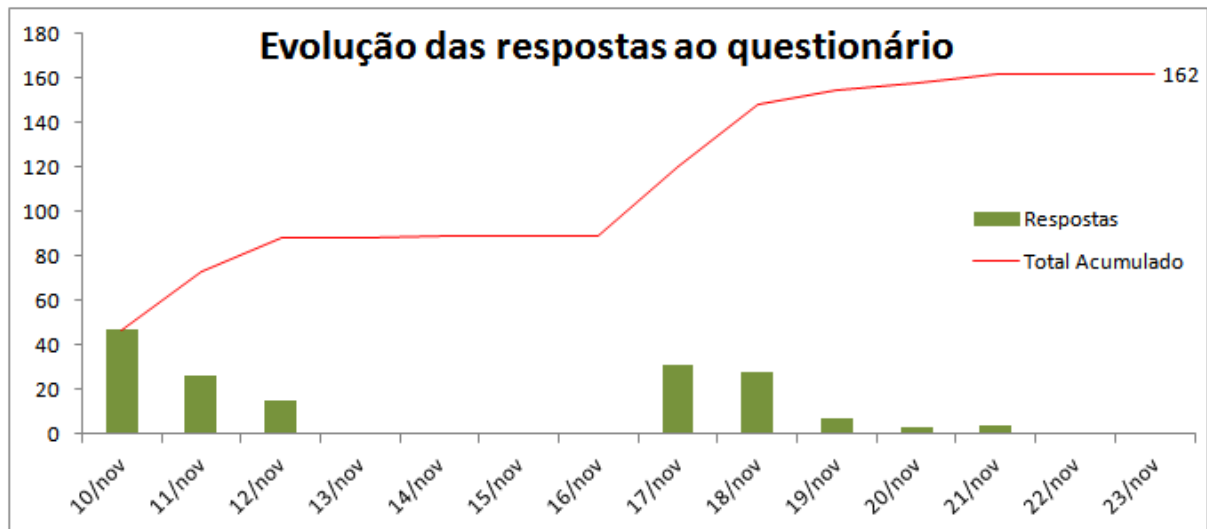


Gráfico 5 - Evolução das respostas ao questionário

Fonte: Elaboração Própria

Além de email encaminhado, durante o período em que o questionário estava habilitado para receber as respostas, também houve a sensibilização através das redes sociais (*facebook*) com alguns egressos ao qual o pesquisador tinha acesso. No final do período da pesquisa obteve-se um total de 162 respondentes o que atende as necessidades metodológicas propostas para o estudo.

5.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Com os dados coletados a partir do auxílio do *Google Docs* o passo posterior foi a exportação dos mesmos para uma planilha de Excel para que fosse possível a realização das análises descritiva dos dados. Essa etapa é descrita por

Montgomery (2003) como fundamental para que o pesquisador tenha condições de focar nas características importantes dos dados e fazer um bom julgamento sobre o modelo que está se construindo.

É importante ressaltar que se eliminou a possibilidade de existirem dados perdidos (*missing values*) quando se incluiu - após o pré-teste - a obrigatoriedade de assinalar todas as questões de cada construto antes de avançar para a página posterior do instrumento de pesquisa.

Outra análise realizada com os dados foi a de possíveis valores atípicos. Para Hair et al. (2005) a avaliação e eliminação de possíveis valores atípicos pode auxiliar o pesquisador a melhorar a sua análise multivariada. O autor descreve quatro classes em que podem ser encontradas observações atípicas que são: (1) quando há um erro de procedimento na entrada dos dados, (2) quando ocorrem eventos extraordinários que podem ser explicados pela observação (3) quando existem eventos extraordinários, mas o pesquisador não explicação para tal fato e (4) quando ocorrem observações dentro do intervalo usual, mas são únicas em suas combinações.

Utilizando-se a perspectiva univariada não foram encontrados valores atípicos que fossem passíveis de exclusão. No entanto, observou-se um caso (#28) onde todas as questões foram assinaladas de forma idêntica. Essa pode ser caracterizada como uma observação alheia ao padrão e, portanto, foi eliminada da pesquisa que passou a contar com 161 respondentes.

A origem dos respondentes pode ser observada na Tabela 3 que considera todos os questionários válidos. Analisando os dados de origem dos respondentes é possível constatar que 70% deles são de instituições privadas o que demonstra uma relação mais próxima dessas IES com seus egressos.

Tabela 3 - Instituição de Ensino de origem dos respondentes

INSTITUIÇÃO	Respondentes	%
FADEP	45	28%
FAF	26	16%
UTFPR	24	15%
UNISEP	21	13%
UNIOESTE	18	11%
UNIPAR	18	11%
IFPR	6	4%
UNILAGOS	3	2%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da média das médias dos dados nos auxilia a perceber a distribuição das avaliações dos egressos entre os construtos. O Gráfico 6 facilita a observação que considera todas as variáveis pesquisadas.

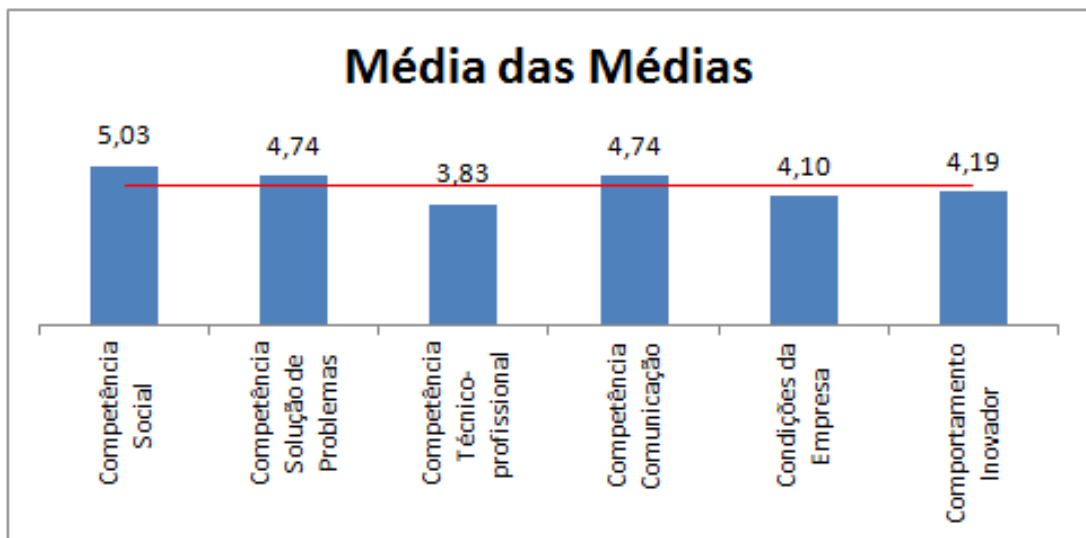


Gráfico 6 - Média das médias dos resultados da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Percebemos que os componentes: competência social, competência na solução de problemas e competência de comunicação tiveram uma avaliação acima da média das respostas.

Investigando o construto que obteve a menor média (competência técnico-profissional) chegamos a novas conclusões com os dados da Tabela 4 que evidencia a média entre as variáveis que compõem esse componente do modelo.

Tabela 4 - Médias das variáveis de competência técnico-profissional

Variável	Competência Técnico-profissional	Médias das respostas
17	Atividades de consultoria em gestão	3,4
18	Elaboração de relatórios e perícias administrativas	3,7
16	Elaboração e implementação de projetos	3,8
15	Criatividade	4,5

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis destacadas na Tabela 4 são as que – na avaliação dos próprios egressos – menos são desenvolvidas entre as competências técnico-profissional.

Além disso, na avaliação de condições da empresa duas variáveis se destacam negativamente: (#27) a organização adquiriu algum conhecimento muito novo que garantiu vantagem competitiva e (#25) a organização aumenta o nível de entusiasmo do funcionário.

Na avaliação do comportamento inovador duas variáveis são responsáveis pela baixa das médias: (#35) desenvolve planos e horários adequados para a implementação de novas ideias e (#36) considera-se inovador. Com a utilização da modelagem de equações estruturais se pretende investigar com maior profundidade essas informações.

5.4 ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa realizada utilizou das técnicas de equações estruturais para desenvolver a análise. Dessa forma, recorreu-se a Bentler e Chou (1987) para avaliar o número de casos recomendados. Os autores recomendam um número entre 5 e 10 casos por parâmetro estimado. Como, após a exclusão de uma entrada atípica no questionário, obtivemos 161 respondentes o número é suficiente para a realização das análises e procedimentos estatísticos.

Hair (2005) discrimina sete estágios para o desenvolvimento da modelagem de equações estruturais: (1) desenvolvimento de um modelo teórico, (2) construção de um diagrama de caminhos de relações causais, (3) conversando do diagrama de caminhos em um conjunto de modelo mensurável, (4) escolha de uma matriz de dados para o modelo proposto, (5) avaliação e identificação do modelo estrutural, (6) avaliação e ajustes para melhoria da qualidade e (7) análise e modificação do modelo.

A primeira análise a partir do modelo de equações estruturais utilizou como ferramenta o programa *SmartPLS* amparado pelo *Microsoft Excel*. As validades convergentes são – de acordo com Hair (2005) a primeira observação a ser realizada. O Gráfico 7 apresenta os valores obtidos em cada construto.

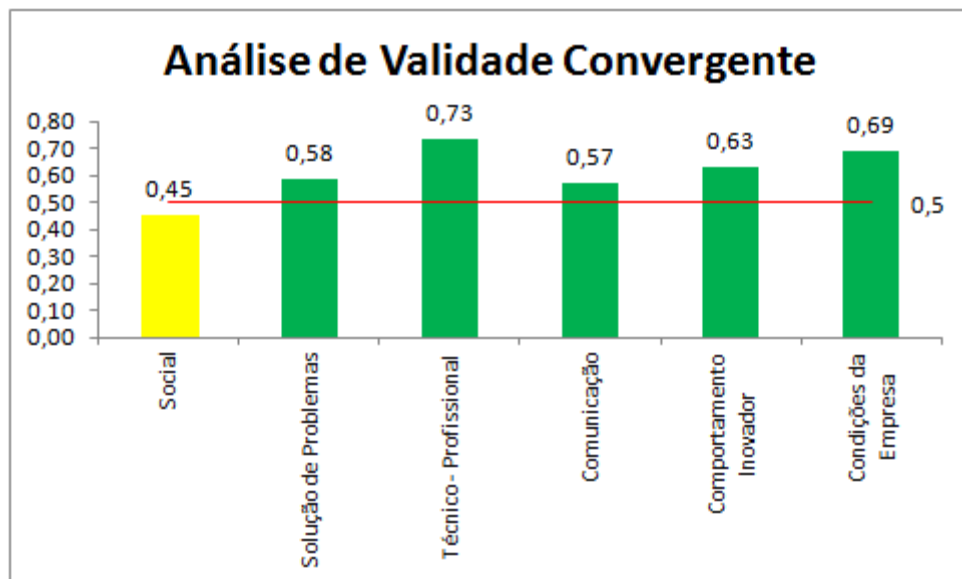


Gráfico 7 - Análise da validade convergente

Fonte: Dados da Pesquisa

Como apenas um dos construtos (competência social) apresenta valor de Variância Média Extraída (AVE) < 0,50 a orientação é de que se eliminem as variáveis com cargas fatoriais menores para que, dessa forma, se aumente a média das cargas. O Gráfico 8 apresenta a carga fatorial de todas as variáveis com destaque para duas delas (#6, #8) que foram removidas para aumentar o valor de AVE.

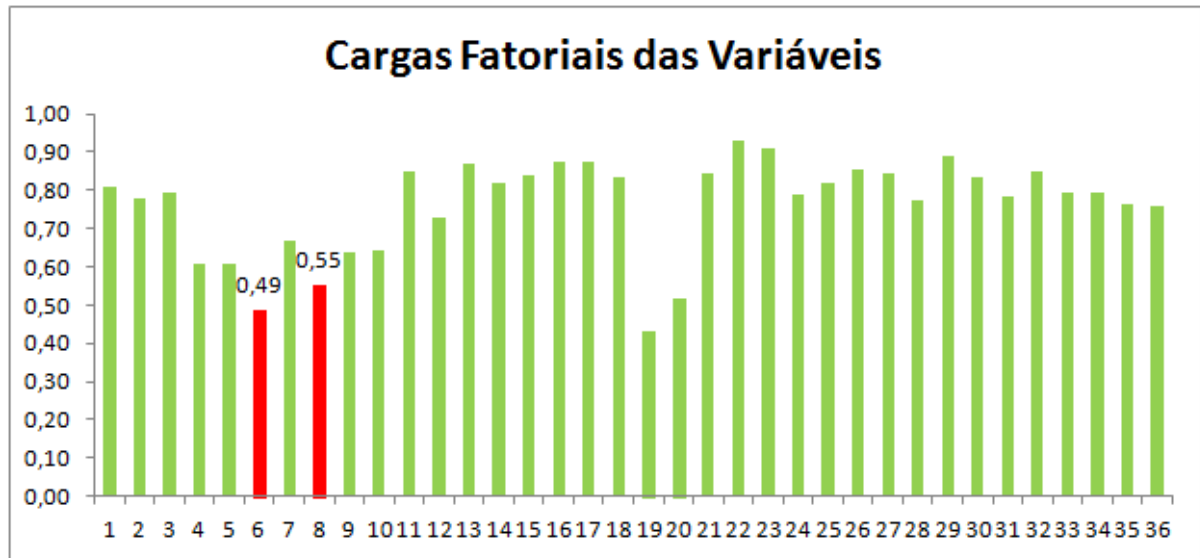


Gráfico 8 - Carga fatorial das variáveis

Fonte: Dados da Pesquisa

As variáveis excluídas podem ser observadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Descrição das variáveis excluídas do modelo

Variável	Descrição	Carga Fatorial
6	Possuo um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios?	0,488
8	Sou autocrítico?	0,552

Fonte: Dados da pesquisa

Os novos valores de AVE correspondem a Tabela 6 na sequência:

Tabela 6 - Valores de AVE, confiabilidade composta e Alpha Cronbach

Construto	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa Cronbachs
Social	0,53	0,87	0,85
Solução de Problemas	0,58	0,89	0,86
Técnico - Profissional	0,73	0,92	0,88
Comunicação	0,57	0,86	0,82
Comportamento Inovador	0,63	0,91	0,88
Condições da Empresa	0,69	0,94	0,93

Fonte: Alpha de Cronbach

Com o questionário possuindo agora duas variáveis a menos todos os construtos apresentam AVE superior ao recomendado. Ainda na Tabela 6 é possível observar os valores referentes à confiabilidade composta e Alfa de Cronbach. Esses são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses.

Hair (2005) recomenda valores da confiabilidade composta acima de 0,70. Para os valores de Alfa de Cronbach o aceitável deve ser superior a 0,60. Em todos os casos os construtos atendem as advertências do autor.

Ao realizar a análise da correlação entre as variáveis percebeu-se que 6 delas apresentavam cargas cruzadas. A Tabela 7 discrimina essas situações.

Tabela 7 - Existência de cargas cruzadas na análise de correlação

Variável	Comportamento Inovador	Comunicação	Condições da Empresa	Social	Solução de Problemas	Técnico - Profissional
#4	0,11	0,14	0,12	0,59	0,48	0,15
#5	0,06	0,35	0,11	0,62	0,50	0,30
#7	0,20	0,22	0,35	0,67	0,60	0,18
#19	0,08	0,433	0,31	0,36	0,430	0,26
#20	0,20	0,52	0,23	0,37	0,46	0,26
#31	0,78	0,59	0,46	0,52	0,59	0,65

Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar de possuírem cargas maiores nos construtos em que estavam inseridas (células destacadas em amarelo) todas essas variáveis apresentam diferenças menores que 0,15 com relação a outros construtos (células destacadas em laranja).

As novas variáveis excluídas encontram-se no Quadro 11. Na avaliação dessa tabela podemos compreender com maior facilidade o motivo da ocorrência desse evento.

Variável	Questão
#4	Levo em conta os valores éticos na minha atuação profissional?
#5	Considero aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão?
#7	Respeito o próximo?
#19	Busco manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores?
#20	Busco comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva?
#31	Pesquisa por novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produtos?

Quadro 11 - Descrição das variáveis com cargas cruzadas

Fonte: Dados da Pesquisa

As questões 4, 5 e 7 estão inseridas no construto competência sociais. Todas essas variáveis tiveram suas cargas cruzadas com o construto competência na solução de problemas. Apesar de estarem bem alocadas dentro do construto que mede as competências sociais do indivíduo é compreensível que – para o entrevistado – exista correlação uma vez que: ética, responsabilidade social e respeito também são importantes para resolução de problemas. As três questões foram excluídas do modelo.

As questões 19 e 20 estão alocadas no construto competência na comunicação, mas possuem cargas cruzadas com o construto solução de problemas. Da mesma forma como nas variáveis anteriores é comum a confusão dos respondentes quando se avalia canal de comunicação com superiores e capacidade de se comunicar de maneira clara e objetiva, pois, essas são competências de comunicação, mas importantes para a solução de problemas. Ambas as questões foram excluídas do modelo.

Já a última questão excluída pertence ao construto comportamento inovador e possui carga cruzada com o construto competência técnico-profissional. A questão que indaga sobre o interesse pela investigação de novas tecnologias, processos e técnicas para novos produtos está relacionada com habilidades do dia a dia profissional e, portanto, pôde ser confundida pelo respondente.

Com essas variáveis excluídas do sistema obtivemos novas informações para análise. A Tabela 9 evidencia os novos valores de AVE, confiabilidade composta e Alfa de Cronbachs. Com as exclusões citadas anteriormente o valor médio do AVE aumentou em 6,6% entre todos os construtos.

Tabela 8 - Valores de AVE, confiabilidade composta, Alpha Cronbach e R²

Construto	AVE	Confiabilidade Composta	R Square	Cronbachs Alpha
Social	0,70	0,88		0,80
Solução de Problemas	0,58	0,89		0,86
Técnico - Profissional	0,73	0,92		0,88
Comunicação	0,81	0,93		0,89
Comportamento Inovador	0,66	0,91	0,55	0,87
Condições da Empresa	0,69	0,94		0,93

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram distribuídas então: 3 variáveis para mensurar as competências sociais, 6 variáveis para as competências de solução de problemas, 4 variáveis para medir competência técnico-profissional, 3 questões para levantar os aspectos de competências de comunicação, 7 variáveis para as condições da empresa e outras 5 para verificar o comportamento inovador do indivíduo respondente. A Tabela 10 mostra todos os valores.

Tabela 9 - Avaliação da validade discriminante

Construto	Variáv	Comportamento Inovador	Comunicação	Condições da Empresa	Social	Solução de Problemas	Técnico - Profissional
Social	#1	0,25	0,38	0,30	0,84	0,42	0,28
	#2	0,37	0,46	0,32	0,83	0,52	0,34
	#3	0,43	0,39	0,45	0,85	0,51	0,39
Solução de Problemas	#9	0,18	0,37	0,17	0,38	0,64	0,24
	#10	0,36	0,46	0,38	0,39	0,65	0,21
	#11	0,46	0,61	0,45	0,53	0,85	0,58
	#12	0,30	0,45	0,23	0,26	0,72	0,52
	#13	0,53	0,59	0,37	0,46	0,87	0,59
	#14	0,50	0,61	0,40	0,60	0,82	0,62
Técnico-Profissional	#15	0,54	0,61	0,39	0,53	0,66	0,83
	#16	0,53	0,64	0,31	0,36	0,64	0,87
	#17	0,52	0,55	0,20	0,29	0,43	0,88
	#18	0,56	0,63	0,18	0,24	0,44	0,84
Comunicação	#21	0,47	0,85	0,33	0,39	0,58	0,52
	#22	0,70	0,94	0,35	0,40	0,68	0,72
	#23	0,65	0,92	0,33	0,53	0,60	0,67
Condições da Empresa	#24	0,51	0,45	0,79	0,38	0,49	0,41
	#25	0,33	0,28	0,82	0,30	0,32	0,34
	#26	0,30	0,18	0,85	0,34	0,32	0,14
	#27	0,35	0,19	0,84	0,35	0,27	0,27
	#28	0,13	0,05	0,77	0,38	0,28	0,00
	#29	0,37	0,26	0,89	0,40	0,38	0,19
	#30	0,46	0,46	0,84	0,40	0,46	0,24
Comportamento Inovador	#32	0,84	0,66	0,41	0,43	0,56	0,62
	#33	0,79	0,64	0,37	0,41	0,51	0,41
	#34	0,82	0,50	0,45	0,34	0,34	0,44
	#35	0,81	0,41	0,41	0,22	0,27	0,44
	#36	0,79	0,53	0,23	0,35	0,49	0,60

Fonte: Dados da Pesquisa

Com as alterações anteriormente descritas se confirma a validade discriminante. Dessa forma, não são necessárias novas alterações para se iniciar a análise do modelo.

5.5 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Ao se trabalhar utilizando as correlações de regressões lineares é preciso avaliar a significância das mesmas ($p \leq 0,05$) uma vez que nos casos de correlação se estabelece a hipótese nula (H_0) e para os casos de regressão se estabelece o coeficiente de caminho $= 0$. No caso de $p > 0,05$ aceitam-se as hipóteses nulas e torna-se necessário repensar a inclusão das variáveis latentes ou variáveis observadas no modelo. Como o *SmartPLS* calcula os valores do teste t torna-se necessário analisar que os graus de liberdade elevados ($> 1,96$) equivalem a p-valores $\leq 0,05$.

Com a análise dos coeficientes estruturais podemos considerar que a maioria dos construtos analisados influencia positivamente no comportamento inovador. A Tabela 11 apresenta os coeficientes estruturais do modelo proposto.

Tabela 10 - Coeficiente Estrutural

Variáveis Observadas		Coeficiente Estrutural
Comportamento Inovador	→ Social	0,053244
Comportamento Inovador	→ Solução de Problemas	-0,042435
Comportamento Inovador	→ Técnico-Profissional	0,264897
Comportamento Inovador	→ Comunicação	0,417891
Comportamento Inovador	→ Condições da Empresa	0,218995

Fonte: Dados da Pesquisa

A correlação entre comportamento inovador e competência na solução de problemas é menor do que zero, ou seja, para a presente pesquisa solução de problemas influenciam negativamente no comportamento inovador.

No modelo estrutural representado na Figura 13 encontramos a significância estatística de cada indicador. Entre os construtos Competência Social e Comportamento Inovador e Competência na Solução de Problemas e Comportamento Inovador não foram encontradas correlações significantes. As correlações entre Competência Técnico-profissional, Competência de Comunicação, Condições da empresa e Comportamento Inovador (assinaladas pelo asterisco) são significativas para o modelo proposto. As variáveis que aparecem na Figura 13 são

apenas as validades para o modelo e a descrição das mesmas pode ser encontrada na Tabela 12 mais adiante.

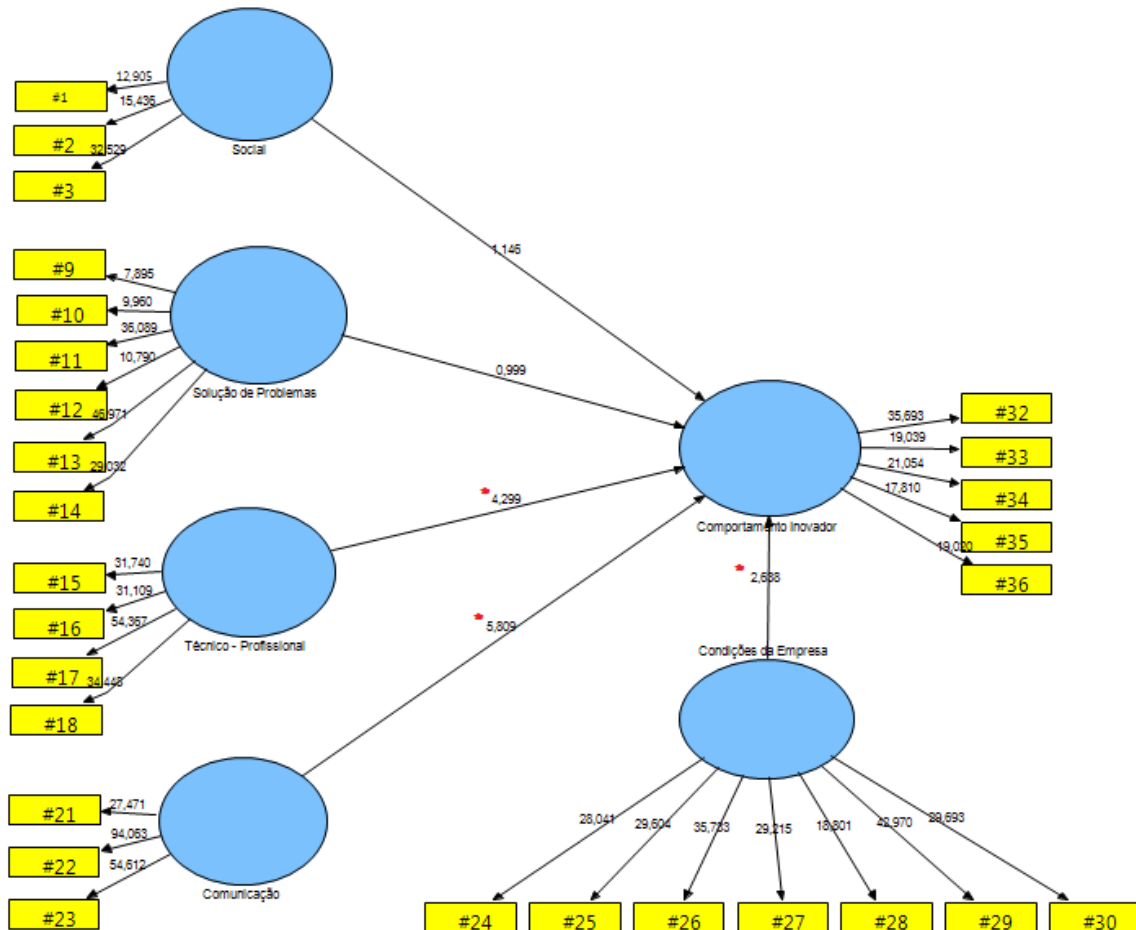


Figura 13 - Modelo proposto na pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que a maioria das relações está acima do valor de referência (1,96). Dessa forma rejeita-se a hipótese nula e podemos concluir que as correlações são significantes.

No Gráfico 9 identificamos com maior clareza os construtos que estão abaixo no valor de referência. Esses foram excluídos do modelo.

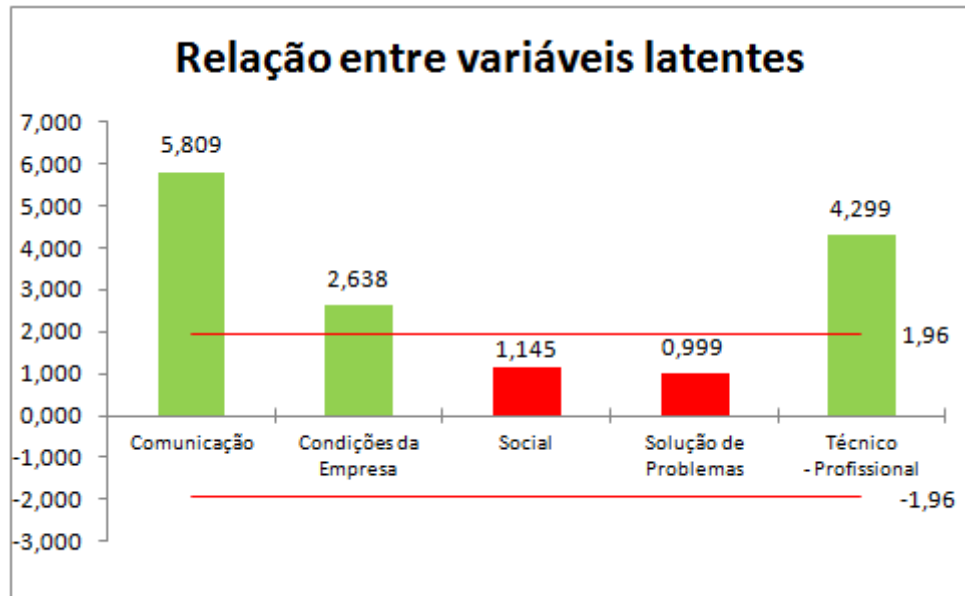


Gráfico 9 - Relação entre as variáveis no modelo

Fonte: Dados da pesquisa

No documento elaborado por especialistas no ensino de administração recomenda-se que na formação profissional sejam desenvolvidas competências e habilidades convergentes com os construtos utilizados. A capacidade de resolução de problemas e as competências sociais (ambas com relações inferiores aos valores de referência no modelo) estão entendidas no artigo 4º da Resolução.

Além disso, outro estudo justifica a inclusão desses construtos no modelo inicial. Bitencourt (2004) citado por Godoy (2007) percebeu que em grande parte a literatura limita-se a construção de um perfil ideal para o ambiente profissional. O autor acredita que essa estrutura não responde adequadamente as necessidades das organizações.

A partir de sua pesquisa Bitencourt (2004) além de destacar a importância do papel das lideranças no estímulo ao desenvolvimento das competências também aponta satisfação social (responsabilidade social) e capacidade de se desafiar como importantes características para o colaborador da empresa.

Acredita-se assim, que ao excluir os construtos citados estão sendo desconsiderados aspectos importantes diante da formação acadêmica. Além disso, como a presente pesquisa trata exclusivamente dos egressos de administração não se podem negligenciar características relevantes do ponto de vista da empresa.

Para se avaliar a qualidade do modelo foi verificada a Relevância (Q^2). Nessa avaliação se observa o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. De acordo com Hair (2004) o valor precisa ser diferente de zero sendo que $Q^2=1$ é o maior valor possível, ou seja, o modelo perfeito.

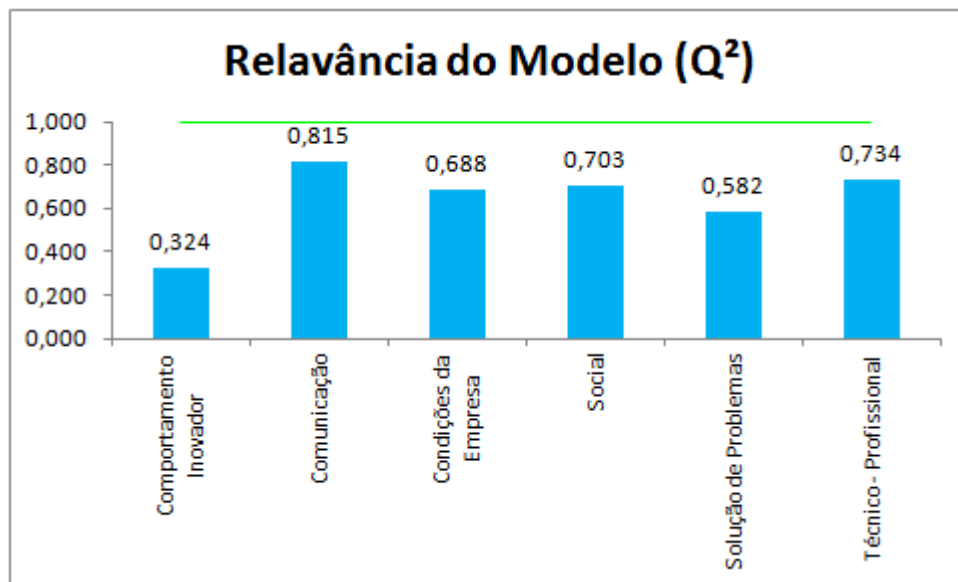


Gráfico 10 - Relevância do modelo

Fonte: Dados da pesquisa

Com o auxílio do software e observando o Gráfico 10 concluímos que todos os construtos possuem relevância, pois são maiores que 0. Na mesma análise se extraiu outras informações referentes à acurácia. O Indicador de Cohen (f^2) é obtido pela inclusão e exclusão dos construtos do modelo. Avaliando-se assim o quanto cada um é importante dentro do modelo. Como valores de referência Hair (2004) considera: 0,02; 0,15 e 0,35 respectivamente como pequenos, médios e grandes.

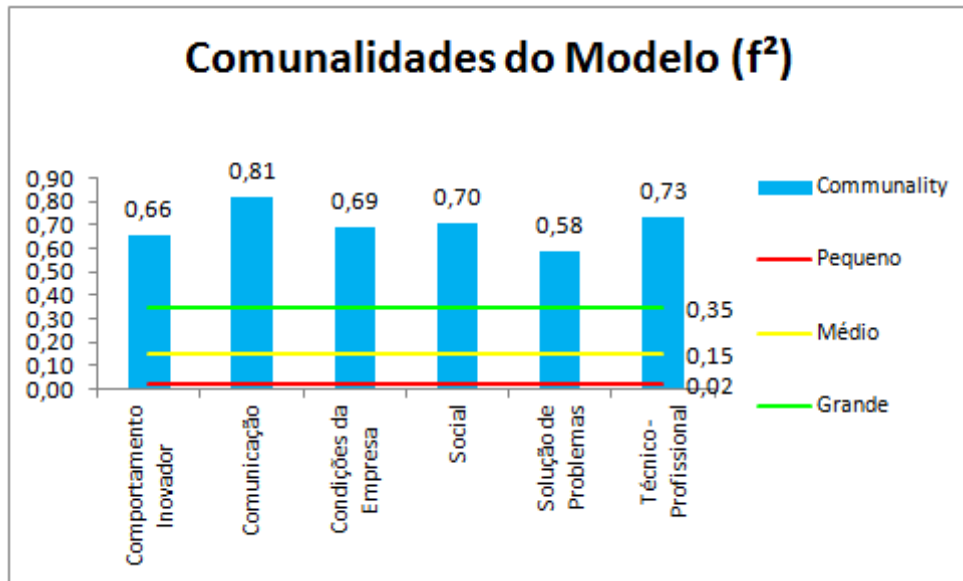


Gráfico 11 - Comunalidade do modelo

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Gráfico 11 que todos os construtos são considerados grandes, ou seja, importantes para o ajuste geral do modelo. Como todos os valores da análise de relevância (Q²) e acurácia (f²) atendendo aos requisitos de Hair (2004) pode se garantir que os construtos refletem a realidade e medem com exatidão o modelo.

5.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A construção do modelo buscou avaliar as competências consideradas relevantes no ambiente organizacional e que poderiam ainda ser trabalhadas no ensino superior para melhorar as condições dos egressos entrantes no mercado de trabalho.

As competências levantadas a partir dos estudos de Godoy (2007) apontaram quatro pontos: competência social, competência na solução de problemas, competência técnico-profissional e competência de comunicação. Amparamos-nos então em Bitencourt (2004) que aponta essas como algumas das competências passíveis de aprimoramento do curso superior de

administração e na Resolução do Conselho Nacional de Educação para garantir que essas podem ser competências aprimoradas na graduação.

Compreendemos também a partir de Garcia-Morales (2012) a importância que a empresa possui na geração de um ambiente propício para a inovação quando se aborda o comportamento inovador do indivíduo. Diversos outros autores compartilham dessa visão e consideram a variável condição da empresa como importantes nos seus estudos (DENTI, 2013; HOUGHTON, 2006; KRAUSE, 2004; TID, 2001; SCOOT E BRUCE, 1994)

Os dados apresentados na Tabela 12 demonstram as cargas fatoriais das variáveis do modelo. Alguns construtos tiveram variáveis excluídas durante a etapa de validação do modelo estrutural sendo: Competência Social (5), Competência de Comunicação (2) e Comportamento Inovador (1).

Tabela 11 - Cargas fatoriais das variáveis

Construto	Descrição da variável	Variável	Carga Fatorial	% Carga Fatorial
Social	Aperfeiçoamento Contínuo sobre o trabalho	1	12,9	21%
	Atender demandas com senso de responsabilidade	2	15,43	25%
	Adaptação em condições de pressão	3	32,52	53%
Solução Problemas	Identificar e definir problemas bem como soluções	9	7,89	6%
	Pensar estrategicamente em relação a oportunidades	10	9,96	7%
	Propor modificações nos processos de trabalho	11	36,08	26%
	Utilização conhecimentos técnicos para soluções	12	10,79	8%
	Avaliação das situações gerais para tomar decisão	13	46,97	33%
	Antecipar-se aos problemas e sugerir soluções	14	29,03	21%
Técnico Profissional	Buscar soluções originais e criativas de forma viável	15	31,74	21%
	Elaborar e implementar projetos na organização	16	31,1	21%
	Realizar atividades de consultoria em gestão	17	54,36	36%
	Emissão de pareceres administrativo e gerenciais	18	34,44	23%
Comunicação	Raciocinar utilizando embasamento matemático	21	27,47	16%
	Raciocinar de forma analítica entre as relações	22	94,06	53%
	Postura crítica e reflexiva diante do contexto	23	54,61	31%
Condições da Empresa	Transmite a missão da organização aos funcionários	24	28,04	13%
	Aumenta o nível de entusiasmo do funcionário	25	29,6	14%
	Enfatiza o uso da inteligência do funcionário	26	35,78	17%
	Adquiriu conhecimento que garantiu vantagem	27	29,21	14%
	Trata-se de uma organização de aprendizagem	28	18,8	9%
	Os membros tem adquirido competências	29	42,97	20%
	Foram geradas melhorias organizacionais	30	29,69	14%
Comportamento Inovador	Gera ideias criativas	32	35,69	32%
	Promove a ideia dos colegas	33	19,03	17%
	Assegura os fundos necessários para implementar	34	21,05	19%
	Desenvolve plano e horários adequados	35	17,81	16%
	É inovador	36	19,02	17%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao realizar a avaliação das variáveis do construto **competência social** percebemos que os acadêmicos consideram que o (#1) aperfeiçoamento contínuo sobre o trabalho é onde a Instituições de Ensino Superior mais tem contribuído dentro das características sociais. Outras competências como: (#2) atender as demandas com senso de responsabilidade e (#3) adaptação em condições de pressão também são avaliadas acima da média pelos egressos. O Gráfico 12 apresenta a média das respostas obtidas.

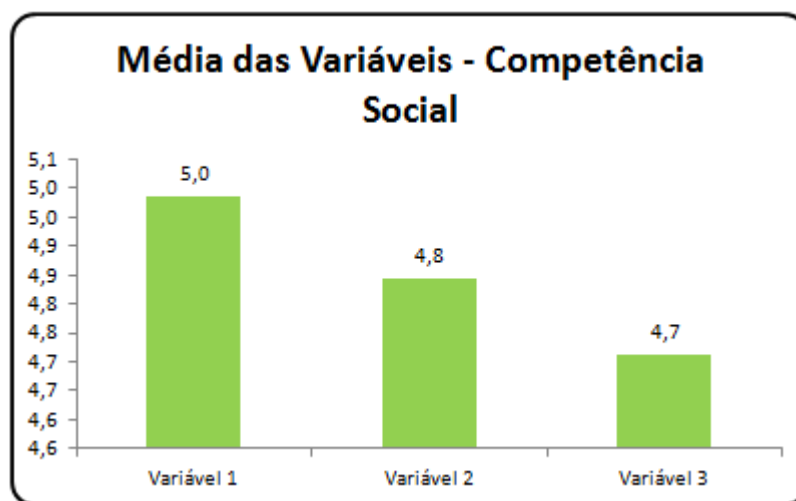


Gráfico 12 - Média das variáveis - competência social

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos egressos as IES contribuem de forma significativa no construto **competência na solução de problemas**. Ainda assim, na relação entre as variáveis latentes, ela ficou abaixo do valor de referência (1,96) sendo descartada no modelo final.

Para os egressos respondentes a capacidade de (#9) identificar e definir problemas bem como apontar soluções é onde a Instituição de Ensino mais tem contribuído com o egresso. Além disso, (#12) a capacidade de utilizar os conhecimentos técnicos para solução de problemas é uma contribuição positiva nesse construto. No Gráfico 13 observamos a média das variáveis.

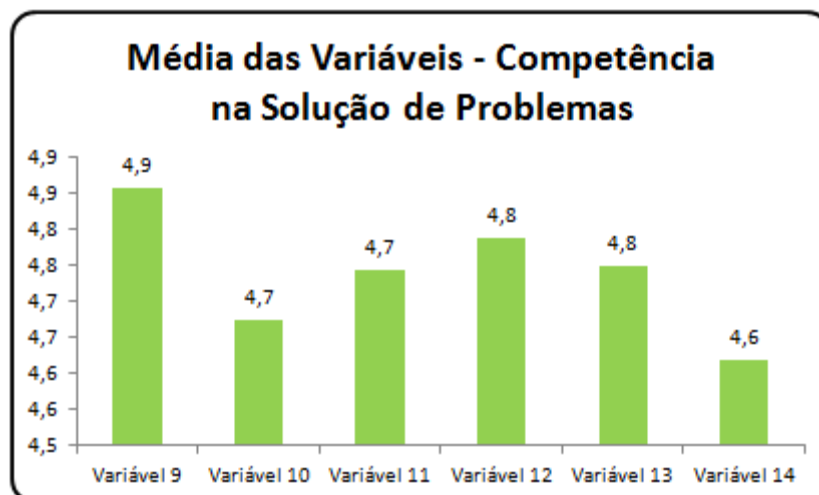


Gráfico 13 - Média das variáveis - competência na solução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa

O aspecto das **competências técnico-profissional** foi apontado como relevantes na construção do comportamento inovador para o modelo proposto. A principal característica destacada pelos respondentes (#15) trata da busca de soluções originais e criativas. Na avaliação dos formados essa foi a melhor contribuição do Ensino Superior na sua formação para esse construto. De maneira geral as variáveis relacionadas a essa competência foram avaliadas de forma negativa pelos respondentes como podemos observar no Gráfico 14.

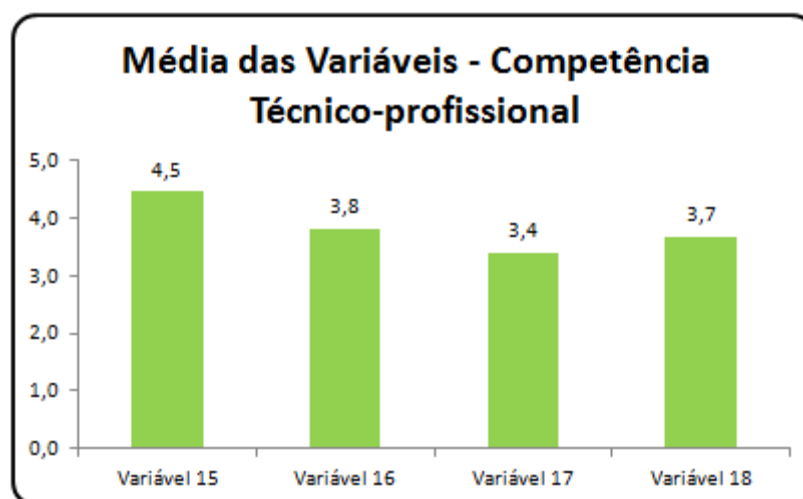


Gráfico 14 - Média das variáveis - competência técnico-profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação dos egressos as **competências de comunicação** foram avaliadas de forma positiva com podemos observar no Gráfico 15. A (#23) manutenção de uma postura crítica e reflexiva diante do contexto é onde as faculdades e universidades mais cooperam com o graduado no seus espaços de trabalho.

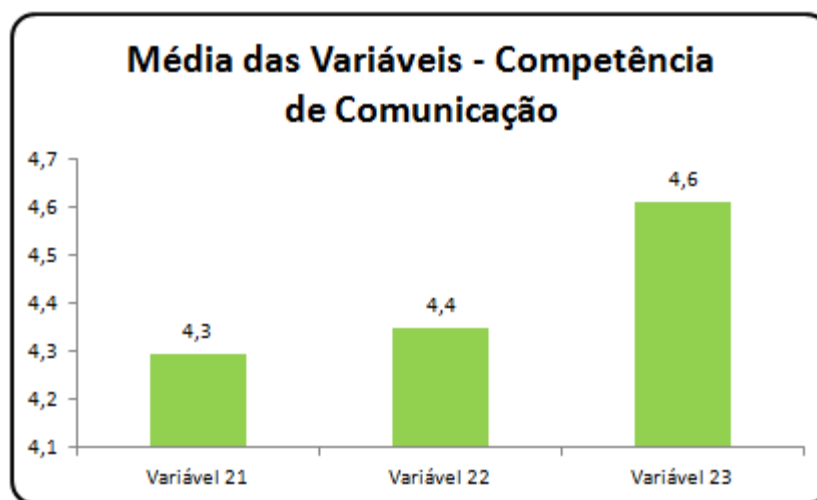


Gráfico 15 - Média das variáveis - competência de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

As **condições da empresa** foram validadas no modelo proposto como um construto que influencia no comportamento inovador do indivíduo. Dentro desse contexto os egressos acreditam que as organizações aonde atuam profissionalmente não atendem de forma plena essa prerrogativa.

Do ponto de vista os respondentes as empresas foram mal avaliadas na (#27) aquisição de conhecimentos que garantam vantagem competitiva, no (#25) aumento do entusiasmo dos funcionários, (#26) na promoção da utilização da inteligência do funcionário e (#29) na promoção de competências pelos colaboradores. O Gráfico 16 apresenta as médias das respostas obtidas nesse construto.

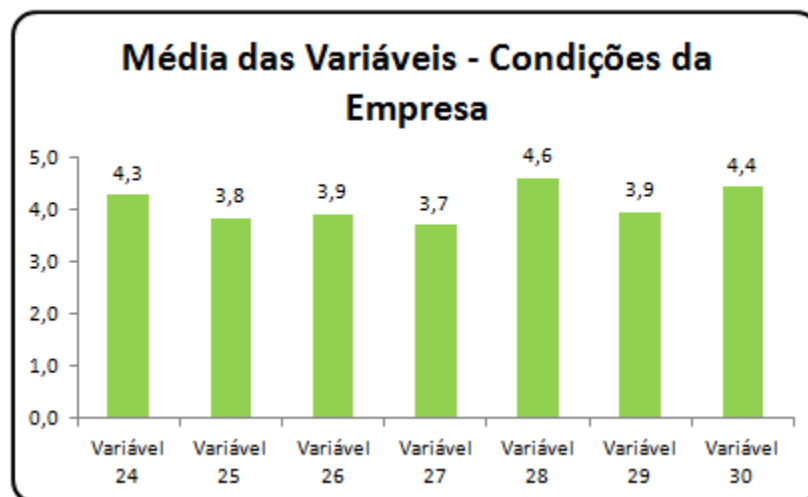


Gráfico 16 - Média das variáveis - condições da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a avaliação do construto **comportamento inovador** encontramos o maior desvio padrão entre as questões (0,44) conforme ilustra o Gráfico 18. Os egressos avaliaram positivamente questões como (#32) a geração de ideias criativas e o (#33) suporte desprendido para concretizá-las. No entanto, (#35) o desenvolvimento de planos e horários adequados para implementação dessas novas ideias ficou mal avaliado se comparados com a média das respostas.

Na média das respostas os egressos não se consideram inovadores conforme aponta a variável #36 no Gráfico 17.

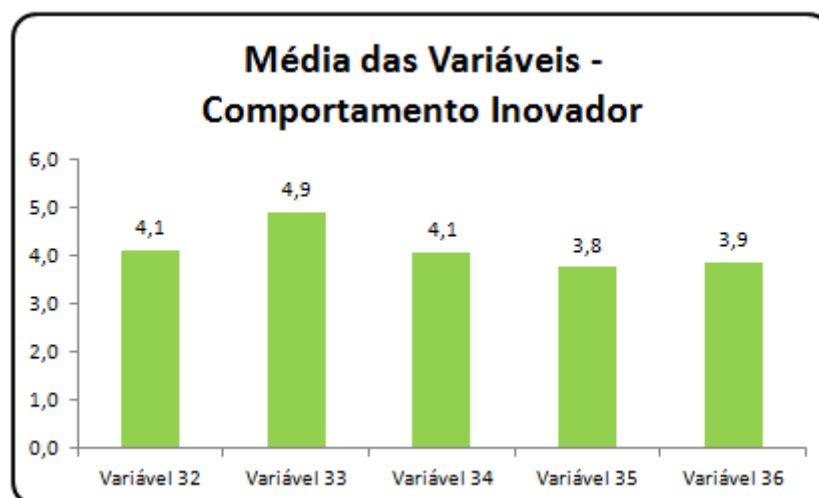


Gráfico 17 - Média das variáveis - comportamento inovador

Fonte: Dados da pesquisa

Para facilitar a observação e a comparação dos dados apresentados de forma individual por construto foi elaborado o Gráfico 18 que possibilita uma análise mais apurada das médias obtidas em cada uma das questões aproveitadas no modelo.

Neste gráfico é possível perceber como as competências sociais e competência na solução de problemas é onde as Instituições de Ensino Superior mais puderam contribuir com a formação dos egressos que responderam ao estudo. No entanto, essas variáveis foram excluídas no modelo por não serem consideradas validas.

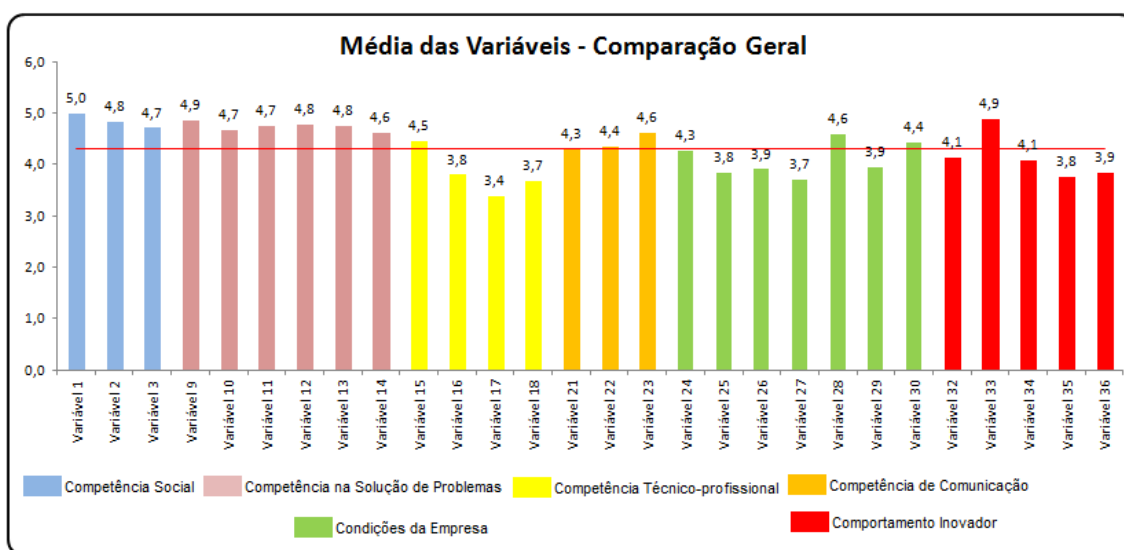


Gráfico 18 - Média das variáveis levantadas

Fonte: Dados da pesquisa

A competência técnico-profissional foi a que apresentou pior média entre os respondentes podendo ser apontada como uma das dificuldades da sinergia entre universidade-empresa.

Os egressos avaliaram o construto competência de comunicação dentro da média. Esse pode tornar-se um ponto a ser observado dentro das IES como oportunidade de melhoria.

Outra análise realizada com os dados obtidos foi a segregação dos dados entre instituições de ensino de caráter público e privado. A comparação das médias entre os construtos é apresentada no Gráfico 19.

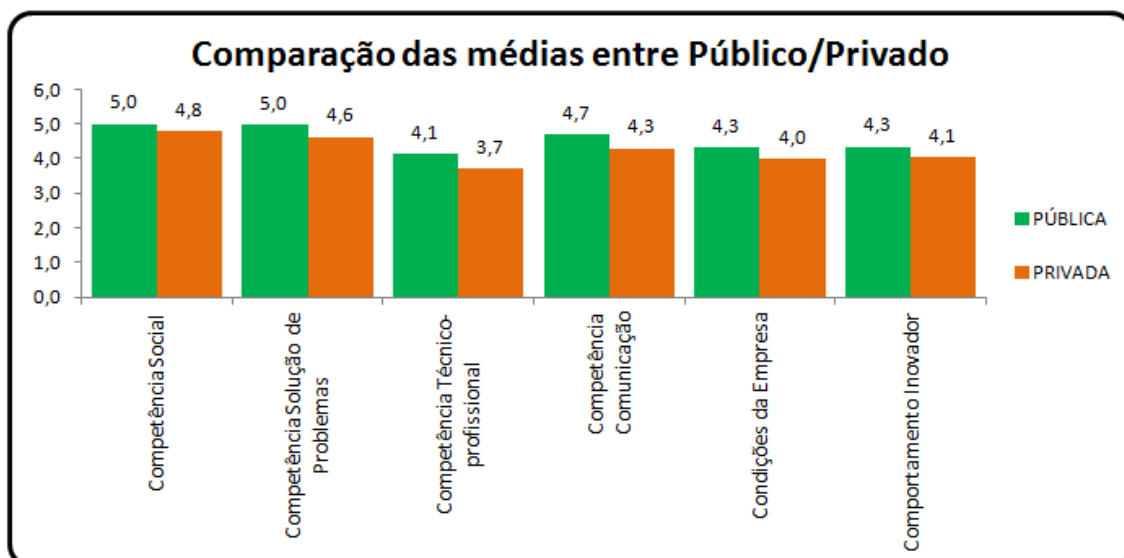


Gráfico 19 - Comparação das médias entre público e privado

Fonte: Dados da Pesquisa

Não é possível perceber uma grande variação entre os construtos quando eles foram segmentados pelo formato da IES. Na Competência técnico-profissional é onde se identificou o maior desvio padrão nessa análise (0,30).

Sendo esse um construto que foi validado no modelo proposto nessa pesquisa optou-se por investigar com maior detalhamento qual a variável responsável por essa discrepância. Dessa forma se chegou ao Gráfico 20 aonde temos a comparação das médias das variáveis que compõem o construto da competência técnico-profissional.

Neste gráfico podemos observar que as variáveis #15 e #16 são as que apresentam maior distanciamento na comparação público/privado. Essas variáveis respectivamente buscam avaliar se o egresso busca soluções originais e criativas de forma inovadora e viável e também se o indivíduo busca elaborar e programar projetos nas organizações.

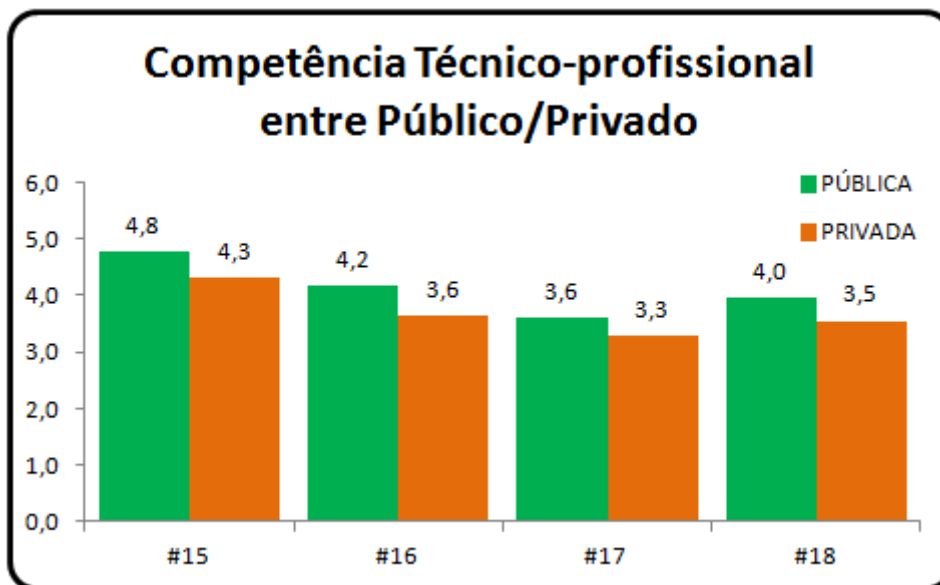


Gráfico 20 - Comparação das médias referente a competência técnico-profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Em se avaliando as duas questões aonde ocorreram as maiores disparidades podemos concluir que as IES públicas parecem preparar melhor os acadêmicos – na opinião dos mesmos - para a elaboração e execução de suas ideias enquanto que nas faculdades de caráter privado os egressos estão mais distantes de aplicação dessas práticas nos espaços de atuação profissional.

Outra variável que chama muito a atenção na comparação entre público/privado está no construto condições da empresa. O que se percebeu é que formados em instituições públicas atuam em empresas que adquirem mais competências que se transformam em vantagem competitiva.

Uma consideração plausível nesse caso é a de que a maior preparação dos acadêmicos durante o curso nas IES públicas reflete na maior garantia da vantagem competitiva dentro da organização ao longo de sua existência. Esse é um reflexo evidente da preparação técnica com a oportunidade de desenvolvimento da organização na visão dos egressos.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar como os egressos de administração das instituições de ensino superior da região sudoeste do Paraná influenciam na geração da inovação nos espaços em que atuam. Para atingir esse objetivo foi elaborado um modelo conceitual com base em diferentes autores que norteou a proposta da pesquisa e a discussão dos resultados obtidos.

O curso de administração é o que oferece o maior número de vagas na região sudoeste do Paraná. Centenas de egressos se formam todos os anos e muitos deles buscam o desenvolvimento de suas carreias profissionais em empresas da região. Conhecer esses egressos é uma tarefa importante principalmente quando se busca saber se os conhecimentos obtidos na formação acadêmica estão sendo suficientes para contribuir nos espaços de trabalho. Como núcleo central dessa dissertação optou por uma abordagem voltada para a inovação. Dessa forma se pretendeu diagnosticar quais as influências do ensino superior na formação de um perfil inovador.

Da mesma forma o estudo também levou em consideração quais as condições oferecidas pelas empresas para que esse egresso apresente ou não condições de inovar.

O primeiro objetivo específico buscava observar como o egresso avalia a contribuição da sua formação superior para a geração de um comportamento inovador no espaço aonde atua profissionalmente. Percebemos pelos resultados da pesquisa que os egressos de administração consideram que a formação contribuiu em partes para a geração desse perfil. Para eles competências sociais, competência de solução de problemas e competência de comunicação estão acima da média nas contribuições do ensino superior. O Gráfico 21 apresenta a média das respostas dessas três competências em uma comparação com a média de resposta de todos os construtos.

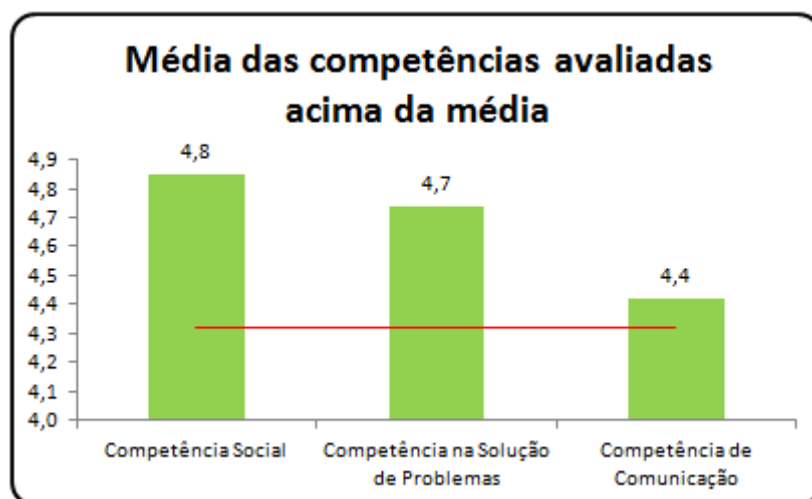


Gráfico 21 - Competências avaliadas acima da média

Fonte: Dados da pesquisa

Do ponto de vista dos egressos a competência social é a que melhor tem sido trabalhada dentro das IES. Essa competência refere-se à capacidade de respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres de acordo com valores éticos (GODOY, 2007).

Competência na Solução de Problemas e Competência de comunicação também foram construtos bem avaliados entre os egressos. Elas correspondem – respectivamente a capacidade de desenvolver soluções aplicando os conhecimentos adquiridos com foco no resultado e a capacidade de manifestar as ideias de forma clara e objetiva (GODOY, 2007).

A competência técnico-profissional ficou com a menor média das avaliações (3,83). Isso significa dizer que as Instituições de Ensino Superior pesquisadas não foram capazes de desenvolver no egresso a capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria e na busca por soluções inovadoras e criativas.

Como a nota máxima que o indivíduo poderia atribuir na pesquisa era 6 então podemos considerar que na avaliação do egresso: Competência Social ficou com 84% de aprovação. Competência na Solução de Problemas e Competência de Comunicação 79% e Competência Técnico-profissional 64%.

No entanto, na validação do modelo apenas uma variável que foi bem avaliada pelos egressos se manteve. Dessa forma, podemos dizer que as Instituições de Ensino Superior (na opinião dos egressos) não tem contribuído

com sua parte de forma adequada para desenvolver o comportamento inovador nos seus espaços de trabalho. Apenas uma das competências validadas (competência de comunicação) ficou com avaliação considerada positiva.

O segundo objetivo específico teve a intenção de avaliar como o comportamento inovador do indivíduo pode ser influenciado pela organização.

Pelos resultados obtidos na pesquisa com os egressos ficou confirmada a relevância no ambiente organizacional no modelo proposto. Ficou constatado que as condições que a empresa oferece para seus colaboradores são importantes, no entanto, entre os egressos pesquisados, não há uma boa avaliação desse construto nas empresas aonde atuam.

Os pontos de pior avaliação por parte dos respondentes refletem a falta de incentivo ao funcionário para que ele adquira conhecimentos novos que gerem vantagem competitiva dentro da organização e o aumento do nível de entusiasmo dos funcionários.

Ao não oportunizar condições favoráveis para o desenvolvimento do seu colaborador a organização acaba sendo corresponsável pela falência de um ciclo de desenvolvimento. Não são raros os casos aonde empresários questionam a eficácia da universidade quando se trata da aplicação dos conceitos teóricos na prática profissional, no entanto, há de se avaliar em quais desses casos existe a contrapartida das organizações para garantir os insumos necessários para o desenvolvimento da inovação.

O terceiro objetivo específico procurou determinar quais as características individuais dos egressos influenciam na geração do comportamento inovador dentro da organização e que podem ser desenvolvidas pelas Instituições de Ensino Superior. No levantamento da revisão de literatura se identificou quatro competências a serem observadas com atenção pelas universidades.

Os apontamentos das competências buscou apoiar-se sobre pesquisas já realizadas com acadêmicos e egressos de administração e também se embasou nas diretrizes curriculares do curso. O Quadro 12 mostra as relações rejeitadas e confirmadas do modelo proposto.

Determinante		Relação
Competência Social	Comportamento Inovador	Rejeitada
Competência Solução de Problemas	Comportamento Inovador	Rejeitada
Competência Técnico-profissional	Comportamento Inovador	Confirmada
Competência de Comunicação	Comportamento Inovador	Confirmada
Condições da Empresa	Comportamento Inovador	Confirmada

Quadro 12 - Resultados finais do modelo de pesquisa proposto

Fonte: Dados da pesquisa

O levantamento apontou competências sociais e competência na solução de problemas como sem significância para o modelo. Já as competências de comunicação e técnico-profissionais surgem como variáveis de maior relevância e são as que variáveis identificadas nos egressos que influenciam na geração do comportamento inovador.

O resultado do estudo também aponta que – para os egressos de administração – as empresas aonde trabalham não oferecem condições adequadas para a promoção do comportamento inovador.

6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Avaliar o comportamento do egresso no seu espaço de trabalho também é avaliar a instituição de ensino.

Durante a vida acadêmica do aluno por diversas vezes ele é convidado a avaliar o processo de formação, no entanto, poucas são as oportunidades onde se busca conhecer se a graduação foi suficiente para disponibilizar um profissional preparado para as exigências do mercado de trabalho.

Também há de se questionar as reais intenções das Instituições de Ensino enquanto formadoras de mão de obra. Isso por que fazer uma avaliação da qualidade da inserção dos egressos não tem utilidade se não forem desenvolvidos planejamentos para corrigir os problemas identificados.

O presente estudo não tem como objetivo diferenciar as Instituições de Ensino quando se trata de qualidade de formação. O principal efeito que se espera da investigação com os egressos é o delineamento de ações que possam ser avaliadas e implementadas pelas Instituições de Ensino Superior.

A primeira implicação trata da construção dos Projetos Políticos do Curso (PPC) de Administração em cada universidade. A utilização das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (2005) sugere a construção de um projeto pedagógico abrangendo competências e habilidades.

O que se encontra na realidade é a reedição constante de nomenclaturas das disciplinas sem que sejam realizadas avaliações de quais são as reais competências necessárias para uma boa formação.

Essa dissertação levantou duas competências consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um comportamento inovador. Toda a construção do PPC precisa estar orientada para buscar melhorar as competências e habilidades do egresso.

Ao se realizar o planejamento do curso observando unicamente aspectos de conteúdo não levando em consideração a carga de competências necessárias para o bom posicionamento do profissional no mercado gera um *gap* entre expectativa e realidade.

Conhecer essas competências e encontrar ferramentas para avaliá-las com frequência permite ao Núcleo Estruturante do curso o levantamento de indicadores e um ciclo constante de planejamento para garantir que a diferença entre planejado e realizado seja minimizada.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O crescimento no número de cursos de nível superior e também de instituições privadas na região em que o estudo foi realizado causou uma sobreposição de oferta. Essa concorrência de mercado causa uma dificuldade de trânsito e compartilhamento de experiências entre as faculdades o que – de certa forma – também limitou a amplitude dessa pesquisa.

Na investigação de contato com egressos das instituições acionadas 40% não disponibilizaram os dados. Todas essas faculdades são de caráter privado e algumas alegaram que a informação requerida é de ordem estratégica para a organização.

Outra limitação identificada no estudo tem relação com o controle que as faculdades e universidades possuem dos ex-alunos. Apesar de muitas delas estarem em funcionamento há vários anos apenas duas possuem uma relação completa com os dados que permitam acessá-los.

Ainda assim, a falta de atualização dos cadastros dos ex-alunos no banco de dados das IES também remete a uma fraca relação dos egressos com suas unidades de ensino.

Por fim, é importante destacar que o presente trabalho foi desenvolvido fazendo uso de três modelos que buscaram identificar a influência da formação superior no comportamento inovador. Dessa forma, o modelo apresentado não é generalizável, mas aplicado a um contexto específico.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

A inovação é um tema que possui um vasto campo de investigação nas organizações, pois sua relação com a criação de novos produtos e processos é o que pode garantir o desenvolvimento da empresa. Ao vincular esse caminho com a qualificação de profissionais para o mercado não se pode negligenciar a participação das faculdades e universidades.

Sugere-se dessa forma que a pesquisa com esse caráter seja continuada e que possa levar em consideração também a participação dos empresários ou gestores de pessoas das organizações. Essa abertura possibilitaria o enriquecimento da análise.

A realização com maior frequência de investigações como essas em que se possa traçar um perfil dos egressos das Instituições de Ensino pode ser incorporada pelas próprias faculdades que terão como fundamentar seu planejamento com maior assertividade.

O aumento da frequência desse tipo de investigação permitiria aos gestores das IES a realização de análises horizontais que pudessem se tornar parâmetros de comparação das ações realizadas. Não obstante a essa comparação horizontal também poderiam ser gerados indicadores regionais

geridos por governanças independentes que pudessem garantir a aproximação das universidades com as empresas da região.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Celia de; MASETTO, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. 8.^a ed. São Paulo: MG Editores Associados Ltda., 1990.

ALMEIDA, M. (2005). **The evolution of the incubator movement in Brazil**. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(2), 258-277.

ARAÚJO, M. A.D.; CORREIA, A. C. **Uma Avaliação do Processo Formativo do Administrador: um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior**. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

AUDY, J.L.N. **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

AUDY, J. L. N.; FERREIRA, G. C. "**Universidade Empreendedora: a visão da PUCRS**", in J. L. N. Audy e M. C. Morosini (orgs.), *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

AUGUSTO, Amélia. **Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência**, *Fórum Sociológico*, 24 -1, 73-77.

BARBIERI, J.C. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2^a Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBIERI, J.C. et al. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, Jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 4^a. Edição, 2009.

BARNEY, J. B. (1995). **Looking inside for competitive advantage**. *Academy of Management Executive*, 1995.

_____. **Firm resources and sustainable competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. CLARK, D. N. (2007). **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Nova York: Oxford University Press.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. (2010). **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

BASADUR, M. (2004), **Leading others to think innovatively together: Creative leadership**, Leadership Quarterly, 15(1), 103-121.

BELASCO, J.A. **Flight of the Buffalo**. Soaring to excellence, learning to let employees lead. New York. Warner Books, 1994.

BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. 156 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BENTLER, P; CHOU, C. (1987). **Practical issues in structural equation modeling**. Sociological Methods and Research, 16, 78-117.

BLOOM, B. S., KRATHWOHL, D. R., & MASIA, B. B. (1988). **Taxionomia de objetivos educacionais**. Porto alegre: Globo.

BOURDIEU, Pierre, **A Distinção**. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre: Zouk. 2007

BURTON CLARK, R. **Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts**. Tertiary Education and Management. The Netherlands: v.9, n.2, 2003.

CANOPF, L.; FESTINALLI, R. C.; ICHIKAWA, E. Y. **A expansão do ensino superior em Administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias**. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 3, p. 79-97, 2005

CARROLL, J.B. **Human cognitive abilities**: A survey of factor-analytic studies. New York: Cambridge University Press. 1993.

COELHO, M.S.C.; OLIVEIRA, N.C.M. **Os egressos no processo de avaliação**. Revista e-Curriculum, v.8, n.2, 2012

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation**: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade Temporã**: O Ensino Superior, da Colônia à Era Vargas. São Paulo: UNESP, 2007.

DALE, R. **Globalização e educação**: demonstrando a existência de uma “cultura educacional mundial comum” ou localizando uma “agenda globalmente estruturada para a educação”? Educação & sociedade, Campinas, v. 25, n. 87, mai-ago. 2004. p. 423-460.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1991.

_____. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row 1985

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ELBANNA, S. (2007), “**The nature and practice of strategic planning in Egypt**”, Strategic Change, Vol. 16, pp. 227-243.

ELKINS T; KELLER RT. **Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework.** Leadership Quarterly 2003;587–606.

ETZKOWITZ, Henry. (1983). **Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science**, Minerva, 21: 198.

_____. (1998). **The entrepreneurial university and the emergence of the democratic corporatism.** In H. Etzkowitz (Org.). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. Research Policy, 27(8), 823-833

_____. **Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. **The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis.** Research Policy, n. 39, p. 1253–1263, 2010.

FAGERBERG, J. (2006). **Innovation: guide to the literature.** In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds), The Oxford handbook of innovation (pp. 1-27). Oxford: Oxford University Press.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais.** In: ____; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Org). Gestão estratégica do conhecimento : integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, Cris. **The Economics of Industrial Innovation.** The MIT Press – Cambridge – Massachussets, 1997

GANDIN, Luís Armando. **Criando alternativas reais às políticas neoliberais em educação: o projeto Escola Cidadã.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

GARCIA-MORALES, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., Gutierrez-Gutierrez, L. (2012), **Transformational leadership influence on organizational**

performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65, 1040-1050.

GIL, António Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988

GODOY, A. S.; FORTE, D. **Competências adquiridas durante os anos de graduação**: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. Gestão & Regionalidade, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.

GOLDMAN, S.R. e PELLEGRINO, J.W. **Deductions about induction**: Analyses of developmental and individual differences. Em R.J. Sternberg (Org.), *Advances in the psychology of human intelligence* (p. 149-197). Hillsdale, Vol 2. (1984)

GRANT, R. M. (2004). **Contemporary Strategy Analysis**. Hoboken: Wiley-Blackwell Publishing.

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de inovação para empresas Brasileiras de TIC**: SOFTEX, 2012. Disponível em: <<http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/Manual-Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: jan. 2015.

HAMBRICK, D. C ; MASON, P. A. (1984). **'Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers'**. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

HANSEN, Erik; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf (2009). **Sustainability innovation Cube** – a framework to evaluate sustainability-oriented innovations *International Journal of Innovation Management*, 13 (2009), pp. 683–713

HOFFMANN, J. **Avaliar para promover: as setas do caminho**. Porto Alegre: Mediação, 2001.

HOSKISSON, R ; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. **Theory and research in strategic management: swings of a pendulum.** Journal of Management, V. 25, N.3, p. 417-456, 1999.

HURLEY, R.F., HULT, T., 1998. **Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination.** Journal of Marketing 62 (3), 42-54.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Índice de desenvolvimento humano municipal.** Disponível em: < <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=41&search=parana> >. Acesso em: jul. 2014.

_____. **Pesquisa de Inovação 2011.** Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_de_Inovacao_Tecnologica/2011/pintec2011.pdf . Acesso em Dezembro. 2014.

KAYO, E. K. (2002). **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas:** uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, BR.

KREIMER, Pablo. Cap 5 - **Ciencia y periferia.** El científico es también un ser humano. Buenos Aires: Siglo XXI. 2009.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1ª Ed – 3ª reimpr.- São Paulo: Atlas.2010.

LAZZAROTTI, Fábio. ; MARCON, Rosilene. ; BANDEIRA-DE-MELO; Rodrigo.. **Recursos para Inovação e Desempenho:** Uma análise da Invariância de Mensuração em Firms de Setores de Alta Intensidade Tecnológica no Brasil. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v.11, n.4, p. 33-57, dez. 2014.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

LEV, B. (2001). **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings.

LEYDESDORFF, L., COOKE, P., e OLAZARON, M. (2002), **Technology Transfer in European Regions**: Introduction to the Special Issue, Journal of Technology Transfer 27, pp 5-13

MACHADO, Denise Del Prá Netto CARVALHO, Luciano Castro. **Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional**. Revista de Administração. São Paulo: v.48, n.3, p.592-607, set 2013.

MAYER, J. & SALOVEY, P. (1998) **O que é inteligência emocional?** Em P. Salovey & D.J. Sluyter (Orgs.), Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia. (pp. 13-49). Rio de Janeiro: Campus.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. Brasília: OECD/FINEP, 2005.

_____. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasília: OECD/FINEP, 2006.

MARTINS, C. B. **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. in: revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo: 2000, Mimeo

MAZZON, José A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEIRA, M.D.D.; KURCGANT, P. **Avaliação de cursos graduação segundo egressos**. Revista da Escola de Enfermagem da USP. v.43, n.2, 2009

MINAYO, M.C.S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MONTGOMERY, D.C. e RUNGER, G.C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

OLDHAM, G. R., ; CUMMINGS, A. (1996). **Employee creativity**: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

PARRY, Ken W ; PARESHA N Sinha. 2005. “**Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership**”, *Human Resource Development International*, 8(2): 165-183

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Novos modelos de gestão e as informações**. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.) *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.58-83.

PATTERSON F. (1999) **Organisational culture change. An inter-group attributional analysis**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 1-23.

PERRENOUD, Philippe. MAGNE, B. C. **Construir: as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PETROSKI, H. **Form Follows Failure; Invention is an unending succession of imperfections**. A case in point: the beer can. *Invention & Technology Magazine*. 1992

PEREIRA, C. **Evolução qualitativa na educação superior**. In: OLIVEIRA, O. J. (org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thonsom Learning, 2004.

RAPP, Stan. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

REGIO, Maria de Lourdes Severo; SCHUCH, Vitor Francisco Jr; GOMES, Clandia Maffini; KNEIPP, Jordana Marques. **Gestão de competências**

profissionais na formação de administradores. Revista Avaliação. Campinas, v.19, n.1, p. 129-153, mar. 2014

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2011.

ROGERS, C.R. **Tornar-se Pessoa.** 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RUBIN, M. **ENSINO SUPERIOR:** Uma Análise da Expansão no Sudoeste do Paraná. In: ANPED, n. 26, 2003.

SAVIANI, D. . **Ética, educação e cidadania.** PhiloS - Revista Brasileira de Filosofia de 1o. Grau, Florianópolis - SC, v. Ano 8, n. 15, p. 19-37, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCOTT, S.G ; BRUCE R.A, **Determinants of innovative behavior:** A path model of individual innovation in the workplace, Academy of Management Journal, 38, 1442-1465, (1994)

SHANE, S. **Are champions different from non-champions?,** Journal of Business Venturing, 9(5), 397-421. (1994)

SKINNER, B. F. **Seleção por conseqüências.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v.9, n.1, p.129-137, 2007, c1981.

SILVA, E. M. de P. **Desenvolvimento tecnológico e inovação:** nota sobre Pós-Graduação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. In: BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2011-2020). Brasília, DF: CAPES 2010. Páginas: 191-216.

SILVA, Minelle Enéas; SOUSA, Ismara Gomes; FREITAS, Lúcia Santana. **Processo de Inovação: Um estudo no setor moveleiro de Campina Grande** – PB. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 1, Mar. 2012.

SIMONIN, B. (1999). **Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances**. Strategic Management Journal, 20(7), 595-624.

SOUZA SANTOS, B.S. **Pela mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. Cap. II **Uma nova cultura política emancipatória**. In: _____. Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social. São Paulo: Boitempo, 2007.

SCHULTZ, T. **Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SOUZA, K.M.L. et al. **Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, São Paulo: 2008.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. **Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado**. Produção, São Paulo, 2013. Disponível em: Acesso em: 13 fev. 2016.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELLES, Renato. **A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração, São Paulo. out./dez./2001, nº 4, p. 64-72.

TIDD, J.; BESSANT, J.R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRINDADE, H. (org.) **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis: Vozes/ Porto Alegre: CIPEDS, 1999.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VALLADARES, Paulo. VASCONCELLOS, Marcos Augusto. SERIO, Luiz Carlos Di.; **Capacidade de Inovação**: Revisão Sistemática da Literatura. ANPAD, v.18, n. 5, p. 598-626, out 2014.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, v.2, 2005.

WOLFE, R. A. (1994). '**Organizational innovation** – review, critique and suggested research directions'. Journal of Management Studies, 31, 405–31

ZANOTTO, Marijane. **A universidade brasileira**: componentes ideológicos do PAIUB e seus desdobramentos na UNIOESTE. Ponta Grossa, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003

ZAWISLAK, P.A.; ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M. **Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance**: a case study investigation in Brazil. International Journal of Management, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

APÊNDICES

Apêndice A

Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Campus Pato Branco

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação / Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento Regional – PPGDR

Pato Branco, 01 de setembro de 2014.

Ilmo Sr Diretor da XXXXXX

XX/2014 – PR

Assunto: Egressos de Administração

Senhor Diretor,

1. Em complemento ao contato pessoal realizado com a coordenação de curso dirijo este ofício para homologar a solicitação da listagem de concluintes do curso de administração bem como seus dados para contato desde a autorização obtida no Ministério da Educação até o ano de 2013.
2. Esses dados serão utilizados para integrarem uma pesquisa, a ser desenvolvida neste ano e no ano de 2015, com o objetivo de identificar em que nível os egressos do curso de administração estão contribuindo para a inovação organizacional nos espaços em que atuam.
3. É pertinente acrescentar que esse estudo deverá contribuir com as Instituições de Ensino Superior na produção de um diagnóstico dos egressos com relação à inovação.
4. Acrescenta-se ainda que todas as informações repassadas pela vossa IES serão tratadas em sigilo e as informações obtidas com os egressos não serão vinculadas ao nome das mesmas.

Assim sendo, aguardamos as informações solicitadas.

Atenciosamente,

Ronaldo Bieber

Mestrando PPGDR

Dr. Gilson Ditzel Santos

Professor Orientador

Apêndice B



Sua formação em Administração

Gostaríamos de 5 minutos do seu tempo para colaborar com uma pesquisa relacionada a formação em administração especificamente focada no sudoeste do Paraná

Queremos que você ajude no desenvolvimento da sua profissão.

O questionário pode ser acessado no link abaixo:

<http://goo.gl/forms/lk6n1XDJAf>

Apêndice C

#	Identificação
0	Formado em qual Instituição de Ensino Superior:

#	Competência Social
1	Busco o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade?
2	Busco atender as demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos?
3	Me adapto às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios?
4	Levo em conta os valores éticos na minha atuação profissional?
5	Considero aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão?
6	Possuo um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios?
7	Respeito o próximo?
8	Sou autocrítico?

#	Competência na Solução de Problemas
9	Sou capaz de identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções?
10	Sou capaz de pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados?
11	Sou capaz de elaborar e propor modificações nos processos de trabalho?
12	Sou capaz de transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho?
13	Sou capaz de tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho?
14	Sou capaz de antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado?

#	Competência Técnico - Profissional
15	Busco soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável?
16	Busco elaborar e implementar projetos em organizações?
17	Busco realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração?
18	Busco emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais?

#	Competência de Comunicação
19	Busco manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores?
20	Busco comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva?
21	Busco raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático?
22	Busco raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle?
23	Busco ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados?

#	Condições da Empresa
A sua organização:	
24	Transmite a missão da organização, razão de ser e propósito para todos os funcionários
25	Aumenta o nível de entusiasmo dos funcionários?
26	Enfatiza o uso de inteligência dos funcionários?
27	Adquiriu algum conhecimento muito novo que proporcionou vantagem competitiva?
28	É uma organização de aprendizagem?
29	Os membros da organização tem adquirido alguma competência que garantiu vantagem competitiva?
30	Foram geradas melhorias organizacionais a partir de conhecimentos adquiridos pela organização?

#	Comportamento Inovador
Você...	
31	Pesquisa por novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produtos?
32	Gera ideias criativas?
33	Promove e patrocina ideias aos outros?
34	Investiga e assegura os fundos necessários para implementar novas ideias?
35	Desenvolve planos e horários adequados para a implementação de novas ideias?
36	É inovador?