

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p1>

A LIDERANÇA EMPREENDEDORA NAS PEQUENAS E MÉDIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

THE ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN SMALL AND MEDIUM HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Diogo Martins Gonçalves de Moraes, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-5681-4044>

diogomgm@gmail.com

Faculdade de Tecnologia Termomecânica
São Bernardo do Campo | São Paulo | Brasil

Maria do Carmo Romeiro, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-3158-7903>

mromeiro@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Programa de Pós Graduação em Administração
São Caetano do Sul | São Paulo | Brasil

Recebido em 28/fevereiro/2017

Aprovado em 05/novembro/2018

Publicado em 02/janeiro/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a medição da Liderança Empreendedora no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura para a identificação dos indicadores utilizados na operacionalização da Liderança Empreendedora. Desta forma, emergiu a proposta de uma escala de mensuração do Liderança Empreendedora, que foi validada por meio de um processo que envolveu o uso do coeficiente de validade de conteúdo em uma avaliação de juízes, pré-teste e análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo. Todos os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, o que proporcionou adequações e por fim, a validação da escala, que se tornou um modelo de mensuração da Liderança Empreendedora, consolidada como um construto unidimensional ($\alpha = 0,90$), operacionalizada por seis variáveis, que são apresentadas neste artigo.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Empreendedora. Instituições de Ensino e Pequeno e Médio Porte. Coeficiente de Validade de Conteúdo. Análise Fatorial Exploratória.

ABSTRACT

The present study aims to propose and validate a concept of scale for measuring the Entrepreneurial Leadership in small and medium private Higher Education Institutions, from the perspective of organizational models discussions. It is an empirical research with a descriptive-quantitative approach, initiated from a literature review to identify the indicator used on the operationalization of Entrepreneurial Leadership. Thus emerged the proposal of a scale to measure the Entrepreneurial Leadership, which was validated through a process involving specialists' reviews, using the coefficient of content validity, pretest survey, and statistical analysis of internal consistency and discriminant validity, field research to a sample of 161 private directors PMIES the State of São Paulo. All data were subjected to exploratory factor analysis with confirmatory purpose, providing adjustments, and finally, the validity of the scale, which became a model for measuring the Entrepreneurial Leadership, consolidated as a one-dimensional construct ($\alpha = 0.90$). It was implemented for six variables, which are presented in this article.

Keywords: Leadership. Entrepreneurial Leadership. Small and medium Higher Education Institutions. Management of Higher Education Institutions. Coefficient of Content Validity. Exploratory Factor Analysis.

1 INTRODUÇÃO

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

A busca pela operacionalização da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES se justifica por se tratar de uma variável estratégica para o desenvolvimento da orientação empreendedora na organização, amplamente discutido nos estudos organizacionais, e pela inexistência de um instrumento de mensuração desta variável no tipo de organização aqui proposto.

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

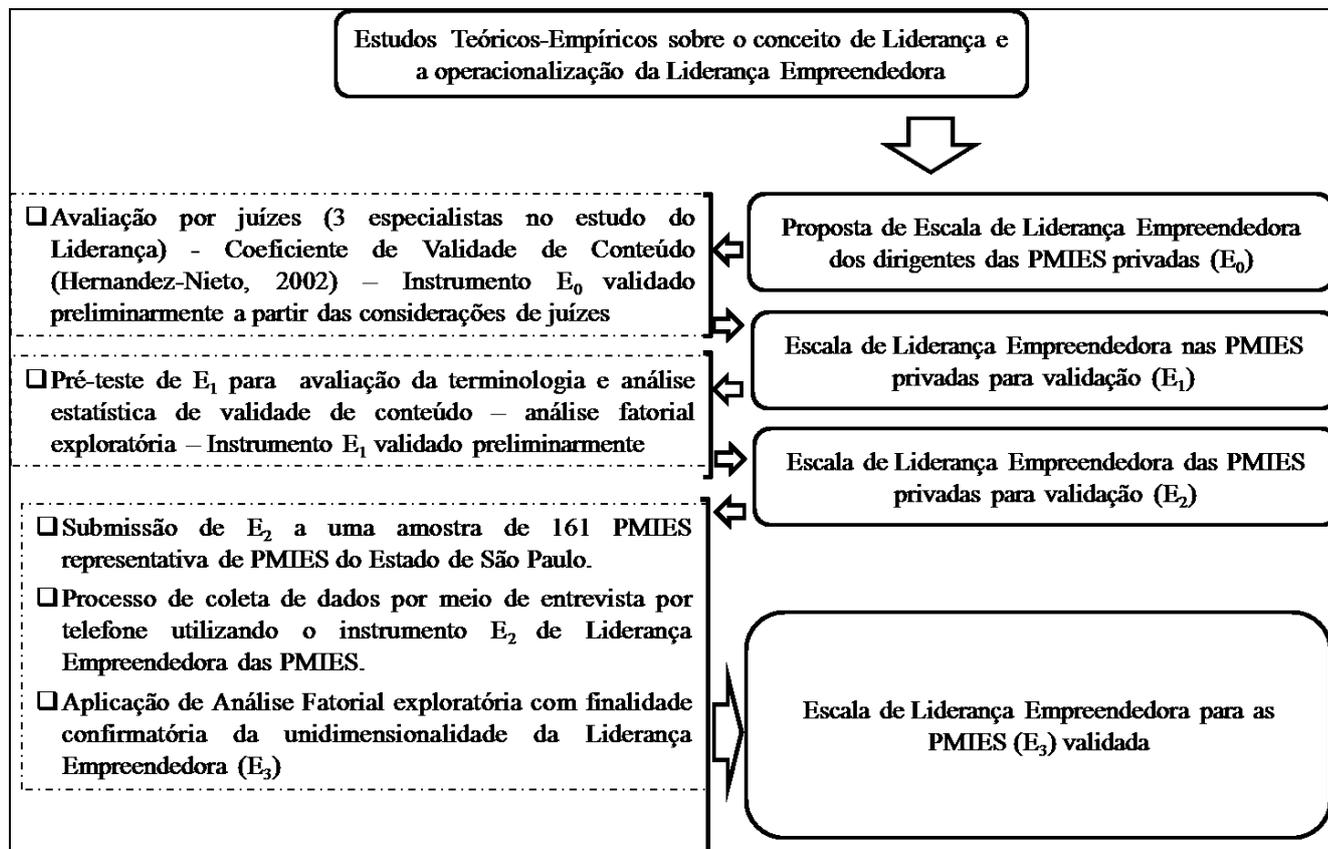
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

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

Figura 1 Desenho metodológico do estudo



Fonte: Elaboração própria.

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

A partir da identificação dos indicadores que operacionalizam a LE, realizou-se uma proposta inicial de um conjunto de dimensões e indicadores pertinentes para a operacionalização da LE no ambiente das PMIES privadas, que passou pela avaliação de três especialistas com o uso do coeficiente de validade de conteúdo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A escolha pelas faculdades privadas de pequeno e médio porte se justificou por se tratar da parcela mais representativa do ensino superior brasileiro (BRASIL, 2013), e por ser o

modelo de organização que mais se aproxima uma empresa ofertante de serviços, dos quais existem estudos organizacionais que já abordaram o desempenho em seus aspectos conceituais e relacionais.

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

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

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

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

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

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

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

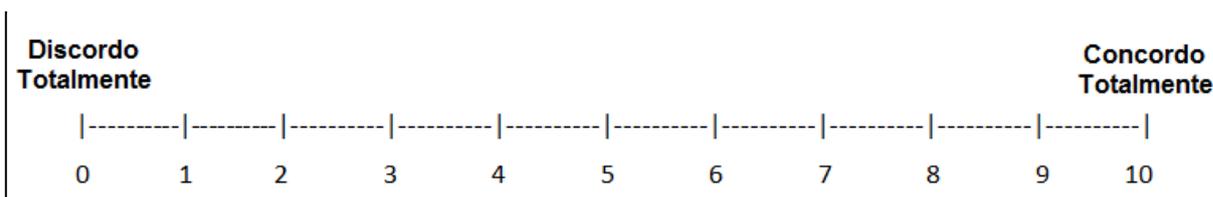
Para definir cada PMIES constituinte da amostra, considerou-se um intervalo de amostragem $k=N/n$, dado por 1,704, e a partir daí sorteou-se um número para representar o início casual (ic) entre 1000 e 1704, que posteriormente foi dividido por mil. Como o número sorteado foi 1132, o ic equivaleu a 1,132 e foi aproximado para 1. Esse número representou a escolha da PMIES número 1 da listagem ordenada.

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

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

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

Figura 2 Escala de mensuração dos itens investigados



Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

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

Quadro 1 Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

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

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos que tratam do tema Liderança se dividem entre aqueles que discutem o conceito e os estilos de Liderança, e outros estudos que buscam explicar a influência da Liderança nos resultados organizacionais.

No que se refere aos estudos que tratam do conceito e estilos de Liderança, é possível constatar que não há uma uniformidade sobre o conceito de Liderança, assim como não há precisão sobre os estilos de Liderança abordados pelos diversos autores, dentre os quais pode-se citar Katz e Kahn (1966), Hersey e Blanchard (1996), Bergamini (1994), além de tantos outros importantes estudos.

Não obstante, os estudos que investigam a influência da Liderança sobre os resultados da organização mostram que a Liderança é uma variável estratégica para as organizações, visto que exerce influência sobre o desempenho e também em outras variáveis que se relacionam com o desempenho organizacional, como o perfil empreendedor dos gestores, em um nível individual, ou a orientação empreendedora, em um nível organizacional (SADLER-SMITH *et al.*, 2003; TARABISH *et al.*, 2005; WIKLUNG, 1999; MCGRATH e MACMILLAN, 2000; IRELAND e HITT, 1999; FERNANDES E SANTOS, 2008).

Nesta perspectiva, surgiu o conceito de Liderança Empreendedora, que relaciona características e comportamentos de liderança ao empreendedorismo.

Fernandes e Santos (2008) desenvolveram um estudo para investigar os inter-relacionamentos entre liderança empreendedora, orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, além de suas influências no sucesso das inovações e no desempenho das organizações.

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

Na operacionalização da Liderança empreendedora, foi utilizada a escala proposta por Tarabishy *et al.* (2005), cujos itens foram traduzidos para a língua portuguesa, e estão registrados no Quadro 2.

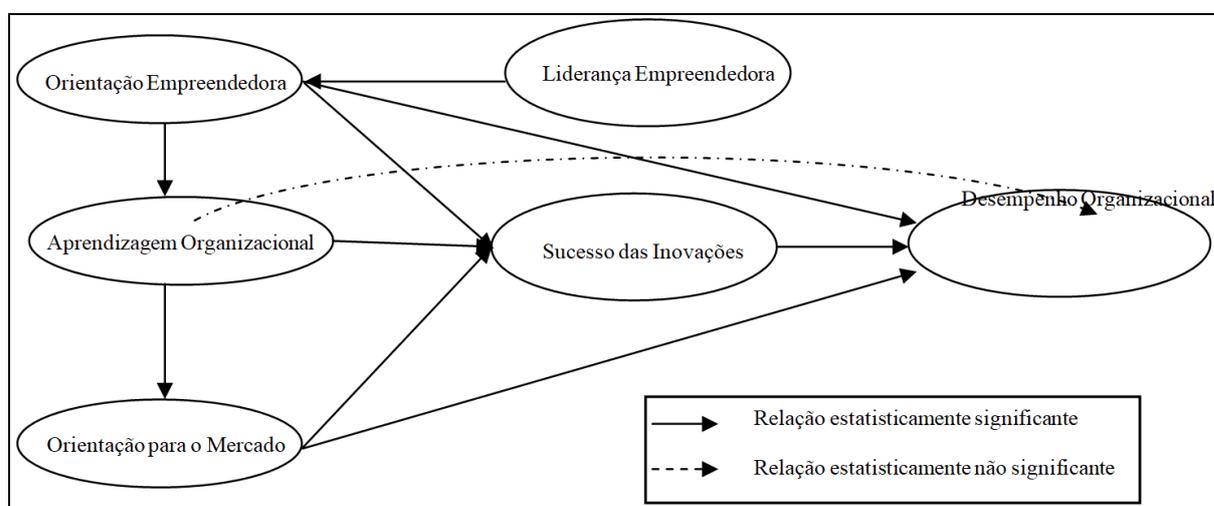
Quadro 2 Escala para Liderança Empreendedora

Assertivas
O líder gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal;
O líder é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados;
O líder demonstra respeito e preocupação com os outros;
O líder cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados;
O líder possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados;
O líder enxerga seus subordinados como partes com poder autorizado;
O líder define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.

Fonte: Fernandes e Santos (2008).

Os resultados indicaram que a liderança empreendedora influenciou a orientação empreendedora, que por sua vez, influenciou o desempenho organizacional, assim como foi constatada a influência de outras variáveis, como a orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e o sucesso das organizações. As relações validadas estão ilustradas na Figura 3.

Figura 3 Desenho do modelo que envolve a Liderança Empreendedora e o Desempenho Organizacional



Fonte: Adaptado de Fernandes e Santos (2008).

Os resultados obtidos por Fernandes e Santos (2008) consolidam o uso da escala proposta por Tarabishy et al. (2005) na língua portuguesa, e abre a possibilidade para adaptações pertinentes para aplicação da mesma escala em outros contextos, tal como é proposto no presente estudo.

A partir da elaboração da proposta de indicadores para a operacionalização da LE das PMIES, submeteu-se tais indicadores à avaliação de juízes, pré-teste, e finalmente a análise

fatorial exploratória com finalidade confirmatória, junto a uma amostra de 161 diretores de PMIES privadas pertencentes ao estado de São Paulo. Os resultados estão registrados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

4.1 PROPOSTA DE INDICADORES PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA EMPREENDEDORA DAS PMIES

A partir da tradução da escala de mensuração da LE de Tarabishy et al. (2005), realizada por Fernandes e Santos (2008), realizou-se uma proposta de escala de mensuração da LE para as instituições de ensino superior privadas de pequeno e médio porte. O Quadro 3 apresenta a proposta inicial de escala, com os indicadores de cada uma das variáveis mencionadas.

Quadro 3 Proposta inicial de escala para a medição do Desempenho das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	<p>O diretor desta IES gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 2	<p>O diretor desta IES é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 3	<p>O diretor desta IES demonstra respeito e preocupação com os outros.</p> <p style="text-align: center;">Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p style="text-align: center;"> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Quadro continua na próxima página

Questão	Indicadores
Questão 4	<p>O diretor desta IES cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados.</p> <p>Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p>----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 5	<p>O diretor desta IES possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados.</p> <p>Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p>----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 6	<p>O diretor desta IES enxerga seus subordinados como partes da IEs que possuem poder autorizado.</p> <p>Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p>----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 7	<p>O diretor desta IES define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.</p> <p>Discordo Totalmente Concordo Totalmente</p> <p>----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Fonte: Elaboração própria.

A partir da proposta inicial de escala para a medição da LE das PMIES, foi realizada a avaliação das 07 assertivas pelos especialistas, denominados juízes, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, que serão apresentadas a seguir.

4.2 AVALIAÇÃO DOS JUÍZES

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

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Liderança Empreendedora, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para três itens em um total de sete. A Tabela 2 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 1 Clareza de linguagem dos itens constituintes da Liderança Empreendedora

	Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3	Média	CVC	Status
Questão 1	4	4	5	4,3	0,87	adequado
Questão 2	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	4	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	2	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 6	4	1	5	3,3	0,67	não adequado
Questão 7	4	4	4	4,0	0,80	adequado

Fonte: Resultados da pesquisa.

Tabela 2 Pertinência prática dos itens constituintes da Liderança Empreendedora

	Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3	Média	CVC	Status
Questão 1	4	4	4	4,0	0,80	adequado
Questão 2	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	4	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 6	4	1	5	3,3	0,67	não adequado
Questão 7	4	4	4	4,0	0,80	adequado

Fonte: Resultados da pesquisa.

Além da avaliação quantitativa quanto à clareza de linguagem e pertinência prática, os juízes propuseram modificações às questões não adequadas, que subsidiaram a atualização das assertivas, que são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 Proposta de escala atualizada pela Avaliação de juízes para a medição do Desempenho das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	O diretor desta IES gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação pessoal. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Questão 2	O diretor desta IES é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Questão 3	O diretor desta IES demonstra respeito e atenção com os outros. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questão	Indicadores
Questão 4	O diretor desta IES cria oportunidades para a instituição ao aceitar riscos calculados. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Questão 5	O diretor desta IES possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Questão 6	O diretor desta IES reconhece que os subordinados são partes da IES com autoridade institucional. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Questão 7	O diretor desta IES expressa claramente as definições acerca do futuro da instituição aos seus subordinados. Discordo Totalmente Concordo Totalmente ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fonte: Elaboração própria.

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

4.3 PRÉ-TESTE

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

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

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

Na análise fatorial realizada, o KMO equivalou a 0,80 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de

esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 59,9%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “O diretor desta IES expressa claramente as definições acerca do futuro da instituição aos seus subordinados”, com comunalidade equivalente a 0,32.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,80 para 0,77 (ainda considerado um nível bom em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as seis variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 59,9% para 65,5%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,89. Registre-se, também, que após a exclusão da variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 3, que sintetiza o processo de tratamento da LE.

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

Questões	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Questão 1	0,84	0,57	mantida	0,80	0,89 (muito bom)
Questão 2	0,81	0,73	mantida	0,87	
Questão 3	0,75	0,82	mantida	0,89	
Questão 4	0,87	0,56	mantida	0,75	
Questão 5	0,85	0,54	mantida	0,77	
Questão 6	0,73	0,65	mantida	0,76	
Questão 7	0,81	0,32	excluída	---	

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados da análise fatorial confirmaram a unidimensionalidade do construto Liderança Empreendedora, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado no referencial teórico deste artigo.

4.4 PESQUISA DE CAMPO

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

4.4.1 Perfil dos respondentes

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

Tabela 4 Gênero

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

Fonte: Elaboração própria.

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

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

Tabela 5 Escolaridade

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

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

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 Experiência profissional

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

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

Fonte: Elaboração própria.

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

4.4.2 Perfil das PMIES

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

Tabela 7 Tempo de existência das PMIES

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

Fonte: Elaboração própria.

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

Tabela 8 Número de alunos das PMIES

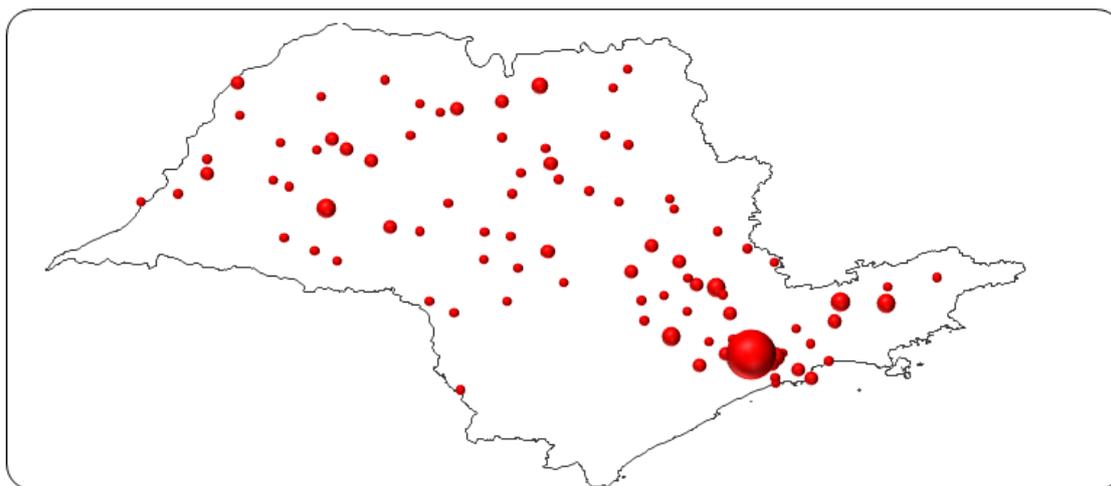
Nº de alunos	n	%
50 → 296	39	24
296 → 542	36	22,5
542 → 788	22	14
788 → 1034	21	13
1034 → 1280	11	7
1280 → 1526	9	5,5
1526 → 1772	5	3
1772 → 2018	4	2,5
2018 → 2264	4	2,5
2264 → 2510	3	2
2510 → 2756	0	0
2756 → 3002	6	4
Total	160	100

Fonte: Elaboração própria.

O mapa representado na Figura 18 ilustra a distribuição de PMIES no Estado de São Paulo, que apresenta assimetria na região sudeste do Estado. É importante destacar que tal

assimetria não está relacionada ao processo de amostragem, mas sim ao perfil da distribuição das PMIES no Estado, visto que a amostra foi obtida por amostragem sistemática, onde o sistema criado estava relacionado à ordem decrescente dos valores de IGC e não tinha nenhuma relação com a localização das PMIES. Registra-se que o volume de cada esfera apresentada na Figura 4 é diretamente proporcional à frequência de PMIES da amostra.

Figura 4 Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra



Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que o público alvo da pesquisa foram as faculdades privadas de pequeno e médio porte existentes no Estado de São Paulo. Desta forma, nas regiões com espaços vazios no mapa, podem existir faculdades de grande porte (mais de 3000 alunos), centros universitários ou universidades públicas ou privadas que não foram foco deste estudo. O Quadro 5 complementa a leitura na Figura 3 ao apresentar os municípios presentes na amostra.

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

Quadro 5 Distribuição das PMIES constituintes da amostra por município

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

Fonte: elaboração própria

4.5 O MODELO DE MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA EMPREENDEDORA DAS PMIES PRIVADAS

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

4.5.1 PROCESSO DE TRATAMENTO ESTATÍSTICO DA LIDERANÇA EMPREENDEDORA

A Liderança Empreendedora é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo, operacionalizado por seis variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,84 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 67,2%.

Constatou-se que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90. Esses resultados foram registrados na Tabela 9, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 9 Resultados do processo de tratamento do construto Liderança Empreendedora

Questões	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Questão 1	0,80	0,56	mantida	0,90	
Questão 2	0,84	0,77	mantida	0,88	
Questão 3	0,88	0,64	mantida	0,84	0,90
Questão 4	0,89	0,54	mantida	0,80	(excelente)
Questão 5	0,82	0,81	mantida	0,75	
Questão 6	0,81	0,71	mantida	0,73	

Fonte: Resultados da pesquisa.

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

4.5.2 Caracterização do ambiente de gestão das PMIES

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

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

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

Tabela 10 Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES

Questões	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(Questão 1) O diretor desta IES gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação pessoal.	8,9	1,5	17%	1,10
(Questão 2) O diretor desta IES é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados.	9,2	1,2	13%	1,02
(Questão 3) O diretor desta IES demonstra respeito e atenção com os outros.	9,6	0,9	9%	0,71
(Questão 4) O diretor desta IES cria oportunidades para a instituição pelo fato de aceitar riscos calculados.	8,5	1,6	19%	1,18
(Questão 5) O diretor desta IES possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados.	9,1	1,2	13%	1,08
(Questão 6) O diretor desta IES reconhece que os subordinados são partes da IES com autoridade institucional.	9,3	1,2	13%	1,00
Liderança Empreendedora	9,1	1,3	14%	

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

Diante destas estatísticas, é possível afirmar que a variável que descreve a capacidade do diretor da IES de criar oportunidades para a instituição, pelo fato de aceitar riscos calculados destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,18$) da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES.

5 CONCLUSÕES

As sete assertivas iniciais que constituíam o construto unidimensional LE foram medidas pela percepção dos diretores das PMIES, passaram pela avaliação de especialistas, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, para que estas fossem posteriormente submetidas à um pré-teste, que culminou na exclusão de uma variável relacionada ao compartilhamento de definições sobre o futuro da PMIES com os subordinados.

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

Na pesquisa de campo observou-se que a variável mais característica estava relacionada à capacidade do diretor da IES de criar oportunidades para a instituição, pelo fato de aceitar riscos calculados.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação superior**. Brasília, DF: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em 10/09/2014.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

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

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

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-197, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. **Training & Development**, n.50, 1996.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-58, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1966.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. Assessing technology projects using real options reasoning. **Research Technology Management**, v. 43, n.4, p. 35-50, 2000.

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

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 47-68, 2003.

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

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

TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L.; SASHKIN, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n.4, p. 20-29, 2005.

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