



Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ISSN: 2316-2058

editorialregep@gmail.com

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Ribeiro Ferras, Robson Paulo; Lenzi, Fernando César; Stefano, Silvio Roberto; Ramos, Flávio

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, vol. 7, núm. 2, 2018, Maio-Agosto, pp. 31-66

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561559171002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>

## EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Recebido: 21/05/2017

Aprovado: 11/11/2017

<sup>1</sup> Robson Paulo Ribeiro Ferras

<sup>2</sup> Fernando César Lenzi

<sup>3</sup> Silvio Roberto Stefano

<sup>4</sup> Flávio Ramos

### RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar as competências empreendedoras corporativas dos servidores e da cultura estabelecida em uma Universidade Pública. A pesquisa é classificada como quantitativa, analítica e descritiva. Foram realizados testes estatísticos e análises, considerando a confiabilidade de 95%: Qui-Quadrado, Alfa de Cronbach, ANOVA, Teste t, Análise de Cluster, Tau de Kendall ( $\tau$ ) e correlação. As análises estatísticas demonstraram que, na instituição pesquisada, não predominou a correlação entre os fatores de influência sobre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras corporativas dos profissionais. Os resultados indicaram que o estímulo à inovação na organização requer estratégias voltadas tanto ao desenvolvimento das competências empreendedoras dos profissionais, como também à cultura interna da instituição.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Corporativo; Competências Empreendedoras; Cultura Intraempreendedora.

---

<sup>1</sup>Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [rferras@unicentro.br](mailto:rferras@unicentro.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1765-4193>

<sup>2</sup>Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade na Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [lenzi@univali.br](mailto:lenzi@univali.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8558-0793>

<sup>3</sup>Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade na Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

<sup>4</sup>Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, (Brasil). E-mail: [flauni@univali.br](mailto:flauni@univali.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8278-8027>



## CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN PUBLIC ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

This paper aimed to analyze the corporate entrepreneurial skills of the servants and of the established culture in a public University. The research is classified as quantitative, analytical and descriptive. Statistical tests and analyses were performed, considering the reliability of 95%: Chi-Square, Cronbach's alpha, ANOVA, t-test, Cluster Analysis, Kendall's Tau ( $\tau$ ), and correlation. Statistical analysis showed that, in the institution researched, it did not predominate correlation between the influence of factors on the intrapreneurial culture and corporate entrepreneurial skills of professionals. The results indicated that the encouragement to innovation in the organization requires strategies focused on the development of entrepreneurial skills of the professionals, but also on the internal culture of the institution.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship; Entrepreneurial Skills; Intra-entrepreneurial Culture.



## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, a constante adequação dos processos internos, focada em um elevado padrão de competitividade, tornou-se condição ao enfrentamento dos desafios decorrentes desse cenário competitivo e à manutenção no mercado. Já os profissionais têm sido exigidos em termos de resultados e qualidade em seus serviços, sendo que a capacitação e o aprimoramento de suas competências tornaram-se elementos-chave para a atuação no ambiente organizacional competitivo (Drucker, 1993; Seiffert, 2005; Piscopo, 2010; Festa, 2015).

A busca pela inovação por intermédio do empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, faz frente a esse contexto. Ganhou espaço a concepção de que todos podem ser empreendedores em suas atividades, sejam empresários ou funcionários, uma vez que o fator determinante é a capacidade em detectar oportunidades e inovar (Schumpeter, 1982; Pinchot, & Pellman, 2004; Festa, 2015).

Assim, os empreendedores corporativos, ou intraempreendedores, caracterizam-se pelo potencial de inovação a partir de oportunidades detectadas dentro da organização (Lenzi, 2008). Suas ações focam predominantemente os processos internos das organizações (Seiffert, 2005), estimulando o desenvolvimento de projetos inovadores voltados ao ambiente organizacional (Lenzi, Ramos, Maccari, & Martens, 2012; Festa, 2015).

Contudo, barreiras às práticas intraempreendedoras podem ser encontradas tanto em organizações estatais (Filion, 2004) como em corporações privadas (Seiffert, 2005). Em todas as práticas, o principal impedimento às ações inovadoras é a falta de flexibilidade dos processos internos, elemento presente, sobretudo, nas instituições públicas, devido às suas características culturais e às particularidades do seu sistema administrativo (Filion, 2004; Bernier, & Hafsi, 2007).

Diante desses aspectos, este estudo aborda o tema empreendedorismo corporativo em organizações públicas a partir de uma pesquisa desenvolvida no ambiente administrativo com servidores efetivos de uma Universidade Estadual do Paraná.

As universidades públicas apresentam um contexto paradoxal desenhado pela coexistência entre potencialidades e barreiras às inovações (Bernier, & Hafsi, 2007). Assim, este trabalho buscou identificar quais fatores condicionam o desenvolvimento de ações intraempreendedoras na área administrativa da referida Universidade. O



estudo tem como objetivo geral analisar as práticas administrativas da Instituição de Ensino Superior, IES, por meio das competências empreendedoras dos servidores e da cultura estabelecida na Universidade. Os objetivos específicos são: a) investigar as competências empreendedoras dos profissionais que desenvolvem atividades administrativas na IES, por meio de ações intraempreendedoras reconhecidas pelos colegas de trabalho; e b) avaliar a percepção dos servidores da área administrativa em relação às características culturais da instituição.

O presente trabalho está dividido em cinco partes. Esta primeira abordou os aspectos introdutórios da pesquisa. A segunda traz a fundamentação teórica. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos, através dos quais os dados foram coletados e analisados. Os resultados do trabalho, juntamente com a análise dos dados, são discutidos na quarta parte. Finalmente, a quinta parte expõe as conclusões e considerações finais deste estudo.

## **2 QUADRO TEÓRICO: EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**

### **2.1 As Competências Empreendedoras Corporativas**

As competências empreendedoras são "uma união entre conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a um indivíduo demonstrar sua visão, suas estratégias e ações na criação de valores (tangíveis ou intangíveis)" (Pagnoncelli, Zampier, & Stefano, 2014, p. 138), ou seja, a entrega de competências para resultados organizacionais.

O empreendedorismo corporativo, conforme Seiffert (2005), pode ser entendido por duas linhas: a) criação de novos negócios vinculados a uma organização já existente; e b) ação empreendedora que visa à consolidação e o desenvolvimento da organização, neste caso, envolvendo inovações predominantemente focadas ao ambiente interno da organização. Para o autor, tão importante quanto criar novos negócios é desenvolver ações que possibilitem seu sucesso, o que também requer ações empreendedoras e de caráter interno.

O desenvolvimento de projetos inovadores dentro das organizações é a característica central do empreendedorismo corporativo, cujos estudos são embasados pelos aspectos relacionados à inovação e ao aproveitamento de oportunidades (Lenzi et al., 2012; Festa, 2015). O elemento principal que impulsiona



as inovações organizacionais é a ação do empreendedor corporativo, desenvolvida a partir de suas competências.

O termo competência expressa a qualificação que uma pessoa possui, habilitando-a a realizar algo com excelência (Fleury, & Fleury, 2010; Stefano, 2011). A afirmação traduz o conceito a partir de um enfoque voltado à ação, o que também é encontrado nas ideias de Zarifian (2001), segundo o qual a competência se evidencia na atividade prática, através da habilidade do indivíduo em desenvolver as melhores alternativas frente a situações relacionadas à sua vida pessoal e profissional.

Nas discussões acerca do empreendedorismo, o termo é utilizado para identificar as habilidades empresariais voltadas à construção de novos negócios de sucesso. Conforme Mello, Leão e Paiva Junior (2006) e Bracht e Werlang (2015), essas habilidades são denominadas de competências empreendedoras.

As competências empreendedoras, relacionadas aos estudos da área de administração também incorporam aspectos sobre o perfil empreendedor na abordagem das competências. Os estudos de Cooley (1990) trazem um modelo de competências identificadas em empreendedores, destacando diversas características de comportamento empreendedor, denominadas como competências empreendedoras:

- 1) Busca de Oportunidade e iniciativa: faz coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços; aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, etc.;
- 2) Correr Riscos Calculados: avalia alternativas e calcula riscos; age para reduzir riscos ou controlar resultados; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados;
- 3) Exigência de Qualidade e Eficiência: encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados;
- 4) Persistência: age diante de um obstáculo; age repetidamente ou muda de estratégia visando enfrentar desafios ou obstáculos; assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessários para atingir metas e objetivos;



- 5) Comprometimento: faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para terminar um trabalho; esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade;
- 6) Busca de Informações: dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial;
- 7) Estabelecimento de Metas: estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; define metas em longo prazo, claras e específicas; estabelece metas em curto prazo, mensuráveis;
- 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos: planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões;
- 9) Persuasão e Rede de Contatos: utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; age para desenvolver e manter relações comerciais;
- 10) Independência e Autoconfiança: busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou desafio.

Observa-se a divisão das competências em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder, que se traduzem em competências características e comportamentos manifestos pelo empreendedor.

Já no modelo de Spencer e Spencer (1993) as competências são classificadas em diversos níveis. Alguns pontos são mais ocultos e outros mais observáveis. Os conhecimentos e habilidades são mais desenvolvidos. Os traços de personalidade e motivação são complexos para serem mensurados ou desenvolvidos. Esse modelo de competências envolve:

- 1) Realização: iniciativa; aproveita oportunidades; persistência; busca de informações; alta qualidade de trabalho; comprometimento; orientação para a eficiência;





- 2) Pensamento e Resolução de Problemas: planejamento sistemático e solução de problemas;
- 3) Maturidade Pessoal: autoconfiança; perícia; reconhecimento de próprias limitações;
- 4) Influência: persuasão; uso de estratégias de influência;
- 5) Direção e Controle: assertividade e monitoramento;
- 6) Orientação para os Outros: credibilidade, integridade e sinceridade; preocupação com o bem-estar dos empregados; reconhecimento da importância dos relacionamentos comerciais; providencia treinamento para os empregados;
- 7) Competências Adicionais: formação de capital; preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços

Comparando-se os modelos de Cooley (1990) e Spencer & Spencer (1993), verifica-se que há diversas semelhanças e complementos entre seus conceitos. As características das competências empreendedoras originam ou assemelham-se com as do modelo de competências individuais.

Lenzi (2008) afirma que um indivíduo com competências individuais poderá utilizá-las para ações empreendedoras, mas é necessário que exista ou se busque o espaço adequado para que estas gerem resultados à organização. As competências empreendedoras devem ter um foco definido quando na busca de resultados com assertividade. Segundo Pagnoncelli et al. (2014), outros modelos como o de Man e Lau, e Man também apresentam competências empreendedoras.

Nesse sentido, o intraempreendedorismo não decorre apenas da existência de competências empreendedoras na organização, mas da articulação entre elas e o contexto organizacional (Le Boterf, 2003). Dessa forma, o intraempreendedorismo pode ser entendido como a aplicação das competências individuais aos objetivos da organização, através do talento criativo dos profissionais (Pinchot, & Pellman, 2004).

As competências intraempreendedoras podem ser entendidas, portanto, como o potencial dos empreendedores corporativos em promover inovações no ambiente organizacional (Lenzi, 2008; Bracht, & Werlang, 2015). Para tanto, Lenzi, Santos, Casado e Rodrigues (2011) alertam sobre a necessidade de se criar espaço às ações inovadoras, para que surjam resultados decorrentes da aplicação das competências individuais. Assim, o desenvolvimento do intraempreendedorismo depende também da habilidade da organização em integrar as competências dos profissionais em um





processo focado aos seus objetivos. Tal habilidade é comum às organizações que buscam incorporar características intraempreendedoras à sua cultura interna.

## 2.2 Cultura Empreendedora Corporativa

A cultura de uma organização pode ser entendida como o conjunto de fatores subjetivos que influenciam sua forma de agir como, por exemplo, as suposições que se demonstraram eficientes na resolução de problemas e que, por isso, foram consagradas na organização, configurando assim as práticas organizacionais (Schein, 1985, 1999). Em linhas gerais, a cultura organizacional é construída a partir das pessoas que compõem a organização.

A cultura intraempreendedora, por sua vez, é caracterizada pela postura dos gestores em incentivar práticas organizacionais inovadoras e pelo comprometimento dos profissionais em contribuir para o desenvolvimento da organização, através da geração de inovações que impactem em melhorias dos produtos, serviços, processos ou do ambiente interno (Drucker, 1987; Festa, 2015).

Para que a cultura intraempreendedora seja desenvolvida, as estratégias organizacionais devem estar pautadas em motivar os profissionais a promoverem ações inovadoras (Dornelas, 2003; Festa, 2015). Segundo Filion (2004), tais ações são possíveis em todos os níveis hierárquicos, sendo que o fluxo de ideias pode ocorrer de baixo para cima, por iniciativa dos intraempreendedores, ou de cima para baixo, por iniciativa dos gestores.

Nesse processo, a postura da administração é um dos principais fatores impactantes na cultura intraempreendedora, já que pode flexibilizar o ambiente às ações inovadoras ou, em caminho inverso, dificultar sua difusão (Pinchot, 1985; Fumagalli, Del Corso, Silva, & Costa, 2015). Quando a inovação se torna uma diretriz organizacional, os intraempreendedores ganham espaço para desenvolver ideias inovadoras (Filion, 2004). Normalmente, os intraempreendedores são os primeiros a se inserirem no contexto das inovações e, muitas vezes, acabam estimulando a integração dos demais funcionários. Isso ocorre porque as práticas inovadoras podem causar sinergias que contagiam a todos na organização (Lenzi, Lana, Orlandi, Camargo, & Branco, 2013).

Visando estimular o processo inovador, a organização deve criar estímulos que articulem o potencial dos empreendedores corporativos às características



organizacionais, fortalecendo a integração entre os profissionais e a organização (Lenzi et al., 2011; Festa, 2015). Mesmo sabendo-se que a inovação nas organizações não depende exclusivamente de ações planejadas, mas também da iniciativa inovadora dos profissionais (Pinchot, 1985), um processo de inovação estruturado possibilita a canalização do potencial intraempreendedor da organização aos objetivos pré-definidos (Pinchot, & Pellman, 2004; Seiffert, 2005).

Tal estruturação deve incorporar ações canalizadas à construção de um ambiente inovador, uma vez que a existência de um clima favorável à inovação reflete no desenvolvimento de uma cultura pautada no intraempreendedorismo (Schein, 1985, 1999; Hisrich, & Peters, 2004; Pinchot, & Pellman, 2004; Hashimoto, Andreassi, Artes, & Nakata, 2010; Piscopo, 2010; Festa, 2015).

Considerando que a falta de flexibilidade é a maior barreira à inovação existente nas organizações (Festa, 2015), o desenvolvimento da cultura intraempreendedora requer a criação de um espaço para adoção de estratégias voltadas ao estímulo de ações empreendedoras corporativas (Seiffert, 2005; Piscopo, 2010).

Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009) buscaram evidenciar os elementos que influenciam a cultura intraempreendedora. Para os autores, a conduta intraempreendedora é influenciada por cinco fatores: a) o apoio da direção ao desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias organizacionais; b) a liberdade concedida aos funcionários para a execução de suas atividades; c) a criação de um sistema de recompensas às ideias inovadoras; d) a disponibilização de tempo para execução das ideias; e e) as incertezas inerentes nas tarefas desenvolvidas.

Os resultados apresentados na pesquisa de Moriano et al. (2009) demonstram que a conduta intraempreendedora é mediada pela identificação organizacional. Dessa forma, os profissionais que se identificam com a organização são mais propensos a assumir riscos e a inovar, gerando com isso benefícios organizacionais.

Nem todas as organizações intraempreendedoras sempre possuíam tal perfil. Assim, uma organização pode vir a desenvolver a cultura intraempreendedora, uma vez que as características inerentes ao conceito podem ser adquiridas através da criação de estímulos à inovação (Pinchot, 1985; Festa, 2015).



### 2.3 A Universidade Pública como Espaço ao Empreendedorismo Corporativo

Intraempreendedorismo público é definido por Roberts (1992) como o desenvolvimento de ideias inovadoras articuladas com a realidade do setor público. As discussões sobre o intraempreendedorismo nesse setor têm sido impulsionadas pela busca da eficiência na administração pública, traduzida por fatores como a qualidade dos serviços ofertados, a aplicação eficiente dos recursos, a promoção de desenvolvimento social, entre outros (Bellone, & Goerl, 1992).

As instituições públicas, assim como vem ocorrendo nas organizações privadas, também podem desenvolver o conceito em seus ambientes, buscando otimizar suas rotinas, melhorar o desempenho e aumentar a qualidade de seus serviços, proporcionando maior satisfação a seus usuários (Dornelas, 2003; Wolf, Machado, Melo, Franzoni, & Candido, 2011; Nienkoetter, & Cruz, 2012).

Dentre as organizações públicas, evidencia-se o caso das instituições de Ensino Superior, objeto deste estudo. De acordo com Souza (2008), as universidades são organizações intensivas em conhecimento, o que significa que esse ativo intangível é a matéria-prima principal para os produtos e serviços ofertados por essas instituições. A existência de profissionais orientados para a busca do conhecimento torna o ambiente universitário propício à participação desses servidores na resolução dos problemas organizacionais, o que caracteriza um espaço para a ação intraempreendedora.

Contudo, repensar as organizações públicas pelo enfoque do empreendedorismo corporativo requer a superação de algumas barreiras impostas pelo próprio formato do sistema administrativo dessas organizações. A falta de flexibilidade para a incorporação de mudanças nos processos organizacionais dificulta a difusão de ações inovadoras nas instituições e é uma dessas barreiras impostas (Filion, 2004; Pires, & Macêdo, 2005; Bernier, & Hafsi, 2007).

O contexto organizacional das instituições públicas é visto por Bernier e Hafsi (2007) como paradoxal, uma vez que apresenta potencialidades que podem ser exploradas em prol do desenvolvimento de um ambiente inovador. Em caminho antagônico, esse contexto está associado ao conservadorismo, à rotina comportamental, à aversão ao risco, decorrente da estabilidade funcional e à falta de iniciativa.



O desafio ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo em instituições públicas está, portanto, em identificar as potencialidades intraempreendedoras existentes na instituição e canalizá-las para a construção de um ambiente inovador, superando as barreiras decorrentes do formato organizacional público, sem infringir os aspectos legais.

Dessa forma, é necessário investigar as competências empreendedoras corporativas dos servidores e da cultura estabelecida em uma Universidade Pública. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

O método de abordagem utilizado nesta pesquisa é o dedutivo, o qual, segundo Silva e Menezes (2005), busca explicar uma premissa a partir de uma cadeia de raciocínios em análise descendente, isto é, do contexto geral para o específico. De acordo com Vergara (2010), o método dedutivo normalmente é instrumentalizado por questionários estruturados, que possibilitem a codificação e quantificação dos dados coletados.

Esta pesquisa é classificada como quantitativa por medir a presença de qualidades pré-definidas a partir de amostras que representam o universo e da aplicação de técnicas estatísticas de interpretação dos dados (Trujillo, 2001; Silva, & Menezes, 2005).

Quanto aos objetivos metodológicos, esta pesquisa é analítica e descritiva, pois evidencia a construção de opiniões referentes ao problema investigado, subsidiando a descrição de características, comportamentos, percepções e associações entre variáveis (Malhotra, 2006).

#### 3.2 Ambiente da Pesquisa

Foi escolhida uma Universidade Estadual Pública do Paraná para esta pesquisa, pois possuía, no momento da coleta de dados, mais de doze mil alunos de graduação e pós-graduação, e pela acessibilidade. Ela possui três *Campi* principais, dois deles estão localizados em uma cidade na mesorregião central do Estado do Paraná, sendo o *Campus* SC, sede da instituição, e o *Campus* CG. O terceiro é o *Campus* de I em outra cidade da região. A Universidade conta também com quatro *Campi* Avançados, duas



Extensões Universitárias e onze polos de apoio presencial, fazendo-se presente em outras 17 cidades do estado.

Ela possui 39 cursos de graduação, que compõem 65 ofertas anuais, e 26 cursos de pós-graduação, totalizando 8.493 alunos presenciais matriculados, além de outros 4.045 alunos dos cursos de ensino a distância.

No mês e ano da realização desta pesquisa, a instituição contava com 1.130 servidores em sua folha de pagamento, sendo 309 funcionários e 821 professores, todos lotados em um dos três *Campi* principais.

### 3.3 População e Amostra

A população ou universo estatístico é o conjunto formado por todos os indivíduos que apresentam ao menos uma característica comum relacionada ao comportamento que se pretende analisar, envolvendo, portanto, todas as observações que se relacionam ao objeto de estudo (Barbetta, 1999; Malhotra, 2006; Vergara, 2010).

Considerando que o objetivo central deste trabalho é levantar informações relativas ao empreendedorismo corporativo no ambiente administrativo da Universidade, a população desta pesquisa é composta pelos servidores que trabalham em seus setores administrativos.

Do total de funcionários, não foram incluídos na população aqueles que não atuam em áreas administrativas, como é o caso dos motoristas, advogados, engenheiros e outros que desenvolvem funções relativas à limpeza, manutenção e vigilância. Do total de professores, foram incluídos na população 93 servidores que, além da docência, também desempenham atividades administrativas. A Tabela 1 apresenta a distribuição da população por *Campus*.

A amostra corresponde a um subconjunto da população, sendo que sua delimitação pode ser probabilística (definida por cálculos estatísticos) ou não probabilística (Toledo, & Ovalle, 1995; Vergara, 2010).

**Tabela 1. Servidores que desenvolvem atividades em setores administrativos**

<b>CAMPUS</b>	<b>FUNCIÓNÁRIOS</b>	<b>PROFESSORES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Santa Cruz</b>	143	58	201
<b>Cedeteg</b>	36	19	55
<b>Irati</b>	47	16	63
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>93</b>	<b>319</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados fornecidos pela IES (2017).**



Da população da pesquisa, não foram computados na amostra os 93 professores que desempenham atividades administrativas, pois esses servidores não exercem tais atividades em tempo integral, uma vez que mantêm parte de sua carga horária de trabalho vinculada a atividades pedagógicas.

A amostra desta pesquisa é, portanto, não probabilística, sendo delimitada a partir do conceito de amostragem por julgamento, a qual consiste na escolha de elementos representativos da população-alvo selecionados deliberadamente por critério definido pelo pesquisador (Malhotra, 2006).

Aplicando-se o critério, a amostra da pesquisa foi composta pelos funcionários que trabalham exclusivamente em setores administrativos da Universidade, conforme Tabela 2 que demonstra a distribuição da amostra por *Campus* Universitário.

**Tabela 2. Funcionários que desenvolvem atividades em setores administrativos**

<b>CAMPUS</b>	<b>QTDE</b>	<b>%</b>
<b>Santa Cruz</b>	143	63,3
<b>Cedeteg</b>	36	15,9
<b>Irati</b>	47	20,8
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, dados fornecidos pelo RH da IES (2017).

Embora os 226 servidores que compuseram a amostra não correspondam à totalidade populacional, pode-se considerar que a esse grupo foi aplicado o conceito de censo que, segundo Barbetta (1999), é à pesquisa realizada com toda a população. Isto é, todos os funcionários que trabalham exclusivamente em setores administrativos da Universidade foram convidados a participar da pesquisa, sendo dispensada a realização prévia de cálculo para definição amostral.

### **3.4 Instrumentos de Coleta de Dados**

Nesta pesquisa foram aplicados dois questionários estruturados com perguntas fechadas. O primeiro buscou identificar práticas voltadas às competências empreendedoras corporativas no ambiente administrativo da Universidade, de acordo com a abordagem realizada por Lenzi (2008), em adaptação ao modelo de competências de Cooley (1990) e de Spencer e Spencer (1993). O questionário foi





aplicado aos pares dos servidores, isto é, colegas de trabalho que conhecem o perfil do servidor na execução de suas atividades. Ao evitar a aplicação do questionário como autoavaliação, buscou-se não incorrer à possível supervalorização pessoal por parte dos respondentes. O instrumento avaliou ações práticas relacionadas às dez competências empreendedoras, a saber: 1) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); 2) Correr Riscos Calculados (CRC); 3) Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); 4) Persistência (PER); 5) Comprometimento (COM); 6) Busca de Informações (BDI); 7) Estabelecimento de Metas (EDM); 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); 9) Persuasão e Rede de Contatos (PRC); e 10) Independência e Autoconfiança (IAC).

Cada competência foi avaliada a partir de três ações (variáveis), sendo que o questionário foi composto por trinta perguntas (ações) fechadas, conforme modelos apresentados no quadro teórico de Lenzi (2008) em adaptação ao modelo de competências de Cooley (1990) e de Spencer e Spencer (1993), conforme a Figura 1 a seguir:

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
<b>Busca de oportunidades e iniciativas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou produzir novos produtos ou serviços institucionais.</li><li>• Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho para a instituição.</li><li>• Produz resultado para instituição decorrente da identificação de oportunidades fora do ambiente institucional.</li></ul>
<b>Correr riscos calculados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.</li><li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.</li><li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li></ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.</li><li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.</li><li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li></ul>
<b>Persistência</b>





<ul style="list-style-type: none"><li>• Age diante de um obstáculo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.</li></ul>
<b>Comprometimento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colabora com os servidores ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Esforça-se para manter os usuários satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do resultado em curto prazo.</li></ul>
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>
<b>Busca de informações</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dedica-se pessoalmente a obter informações internas e externas à instituição.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investiga pessoalmente como desenvolver uma atividade ou fornecer um serviço.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta os especialistas para obter assessoria técnica.</li></ul>
<b>Estabelecimento de metas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Define metas em longo prazo, claras e específicas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li></ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém controles e utiliza-os para tomar decisões.</li></ul>
<b>CONJUNTO DE PODER</b>
<b>Persuasão e rede de contatos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Age para desenvolver e manter relações intra e interinstitucionais.</li></ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.</li></ul>



- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.</li></ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li></ul> |

**Figura 1. Ações avaliadas no âmbito das competências empreendedoras**

**Fonte: Adaptado de Lenzi (2008).**

Cada ação foi avaliada em escala *Likert*, com pontuação de 1 a 5, em que a nota 5 expressa que o servidor analisado apresenta a ação com a máxima frequência e a nota 1 indica que o servidor nunca apresenta aquela ação. Dessa forma, a pontuação por competência variou de 3 a 15 pontos e a pontuação total das competências, por servidor, de 30 a 150 pontos.

Partindo da proposta de Lenzi (2008), foram consideradas competências de destaque aquelas cuja pontuação situou-se no intervalo de 12 a 15 pontos. Por consequência, no somatório das competências, foram considerados em destaque os servidores com pontuação no intervalo de 120 a 150 pontos.

O segundo questionário, adaptado de Moriano et al. (2009), investigou posturas organizacionais inerentes à cultura intraempreendedora na instituição, a partir de percepções dos servidores da área administrativa. Foram avaliados os cinco fatores organizacionais propostos pelos autores e a identificação dos servidores com a instituição. Avaliou-se, portanto: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Incertezas nas Tarefas (IT); e 6) Identificação Organizacional (ID).

Os seis construtos foram avaliados a partir de 26 questões (variáveis), distribuídas em 6 grupos, com pontuação de 1 a 5, na escala *Likert*, em que 1 evidencia a máxima discordância sobre a questão avaliada e 5 a máxima concordância. As questões que compuseram o questionário, organizadas em seus respectivos grupos, são apresentadas na Figura 2.



<b>ESCALA DE COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR</b>	
<b>1 Subescala de Apoio da Direção</b>	
1	Minha instituição estimula o desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias.
2	A alta administração é consciente e muito receptiva a ideias e sugestões.
3	A promoção normalmente se baseia no desenvolvimento de ideias inovadoras.
4	Os servidores que propõem ideias inovadoras por iniciativa própria com frequência recebem apoio da direção.
5	Muitos gestores conhecem por experiência própria o processo de inovação.
6	As pessoas que assumem riscos calculados são motivadas a desenvolver novas ideias.
7	As pessoas que se arriscam são conhecidas por sua iniciativa em desenvolver novos projetos, tenham êxito ou não.
8	O termo "arriscar-se" é considerado um atributo positivo para as pessoas de minha área de trabalho.
9	A instituição aprova pequenos projetos experimentais, mesmo que possam fracassar.
10	Concede-se tempo para que o servidor que possui uma boa ideia a desenvolva.
11	As pessoas são motivadas a falar de suas ideias sobre novos projetos com os servidores de outros departamentos da instituição.
<b>2 Subescala de Liberdade no Trabalho</b>	
1	Tenho autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu modo.
2	A instituição me proporciona a liberdade de utilizar meus próprios critérios.
3	A responsabilidade de decidir como fazer meu trabalho é basicamente minha.
<b>3 Subescala de Recompensas</b>	
1	Minha chefia imediata aumentaria minhas responsabilidades em resposta a um desempenho positivo.
2	Minha chefia imediata daria especial reconhecimento em resposta a um bom desempenho.
3	Minha chefia imediata informaria aos seus superiores sobre trabalhos desenvolvidos com excelência.
<b>4 Subescala de Tempo Disponível</b>	
1	Nos últimos três meses, minha carga de trabalho não me deu tempo para desenvolver novas ideias. (*)
2	Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo.
3	Sinto que sempre trabalho sob pressão temporal. (*)
<b>5 Subescala de Incertezas nas Tarefas</b>	
1	Em meu trabalho não tenho dúvidas sobre o que esperam de mim.



2	A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de desempenho sobre os quais serei avaliado.
3	Conheço claramente os níveis de desempenho que são esperados de mim.
<b>6 ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	
1	Identifico-me como membro da instituição.
2	Gosto de trabalhar em minha instituição.
3	Realizo-me trabalhando com os colegas desta instituição.

**Figura 2. Ações correlatas aos fatores de influência sobre o comportamento intraempreendedor**

**Fonte: Adaptado de Moriano et al. (2009).**

Considerando que Moriano et al. (2009) não propõem uma faixa de corte para análise de cada fator e que neste questionário não existe um padrão na quantidade de variáveis que compõe cada um dos seis grupos, os construtos foram analisados a partir de suas notas médias.

### 3.5 Métodos de Tratamento Estatístico dos Dados

Para tratamento dos dados coletados, foram utilizados os seguintes *softwares*: a) Excel®, da Microsoft®, para a tabulação dos dados; e b) pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 16.0, para a análise dos dados. Foram aplicados os seguintes testes estatísticos considerando a confiabilidade de 95% (erro máximo de estimativa de  $\pm 5\%$ ):

- Teste de compatibilidade do tamanho da amostra, conforme Bruni (2011);
- Qui-Quadrado: utilizado para testar se duas ou mais amostras independentes diferem em relação a uma determinada característica e, ainda, se a distribuição dos elementos de uma amostra entre classes é ou não idêntica (Maroco, 2003);
- Alfa de Cronbach: utilizado para verificar a consistência interna dos modelos, isto é, a confiabilidade das escalas (Field, 2009);
- ANOVA: utilizada para testar a presença de diferenças significativas entre as médias de três ou mais populações (Maroco, 2003; Malhotra, 2006).
- Teste t: utilizado para testar a presença de diferenças significativas entre as médias de duas populações (Maroco, 2003);



- Análise de Cluster: técnica de agrupamento de sujeitos em grupos homogêneos relativamente com características comuns (Maroco, 2003; Hair Junior, Babin, Money, & Samouel, 2005);
- Tau de Kendall ( $\tau$ ): medida de correlação não paramétrica do relacionamento entre variáveis (Field, 2009). A correlação, segundo Malhotra (2006), resume a intensidade de associação entre distintas variáveis.

### 3.6 Análise Estatística da Amostra e dos Modelos

Dos 226 servidores que compuseram a amostra, obteve-se 191 respondentes para o instrumento de competências empreendedoras corporativas e 202 respondentes para o instrumento de cultura empreendedora corporativa. A Tabela 3 apresenta a amostra total, inicialmente projetada, e as amostras finais para cada um dos instrumentos de coleta de dados por *Campus* Universitário.

**Tabela 3. Distribuição da amostra projetada e das amostras finais por *Campus***

<b>CAMPUS</b>	<b>AMOSTRA PROJETADA</b>		<b>AMOSTRA DE COMPETÊNCIAS</b>		<b>AMOSTRA DE CULTURA</b>	
	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>
<b>Santa Cruz</b>	143	63,3	116	60,7	128	63,4
<b>Cedeteg</b>	36	15,9	35	18,3	33	16,3
<b>Irati</b>	47	20,8	40	21,0	41	20,3
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100,0</b>	<b>191</b>	<b>100,0</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Através do cálculo de compatibilidade do tamanho da amostra, conforme Bruni (2011), obteve-se que, para a população de 319 servidores, a amostra mínima deveria ser de 175 indivíduos. Portanto, o número de respondentes para os dois questionários foi superior ao mínimo exigido.

Quanto ao cruzamento dos dados obtidos através dos questionários, foi possível vincular os dois instrumentos para os 175 indivíduos. Esse número também tem suficiência estatística, tendo em vista que corresponde ao quantitativo mínimo para a amostra.



O teste Qui-Quadrado evidenciou que a amostra também é representativa por *Campus*. Os índices de significância estatística foram de 0,809 e de 0,937, para as amostras de competências e de cultura empreendedora corporativa, respectivamente (superior ao mínimo exigido de 0,05).

Para mensurar a confiabilidade dos construtos dos modelos, aplicou-se o Alfa de Cronbach, considerando os parâmetros apresentados por Field (2009), em que a confiabilidade é indicada por índices superiores a 0,7. Para competências empreendedoras corporativas, os dados foram testados dividindo-se a amostra em função dos pontos acumulados em cada uma das 10 competências, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4. Confiabilidade da escala do instrumento de competências empreendedoras corporativas pelo Alfa de Cronbach**

CONSTRUTOS	01 BOI	02 CRC	03 EQE	04 PER	05 COM	06 BDI	07 EDM	08 PMS	09 PRC	10 IAC
Alfa de Cronbach	0,928	0,841	0,888	0,913	0,827	0,855	0,924	0,874	0,784	0,771

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Legenda: 1) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); 2) Correr Riscos Calculados (CRC); 3) Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); 4) Persistência (PER); 5) Comprometimento (COM); 6) Busca de Informações (BDI); 7) Estabelecimento de Metas (EDM); 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); 9) Persuasão e Rede de Contatos (PRC); e 10) Independência e Autoconfiança (IAC).

De acordo com os dados, todos os construtos referentes a cada uma das competências possuem confiabilidade ou consistência interna, uma vez que os resultados de todas as competências foram superiores a 0,7.

Em relação ao instrumento de cultura empreendedora corporativa, a amostra foi dividida pelos seis construtos que compõe o modelo. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5. Confiabilidade da escala do instrumento de cultura empreendedora corporativa pelo Alfa de Cronbach**

CONSTRUTOS	01 AD	02 LT	03 RC	04 TD	05 IT	06 ID
Questões	Q1 – Q11	Q12 – Q14	Q15 – Q17	Q18 – Q20	Q21 – Q23	Q25 – Q27
Alfa de Cronbach	0,880	0,834	0,823	0,561	0,838	0,783

Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Incertezas nas Tarefas (IT); e 6) Identificação Organizacional (ID).



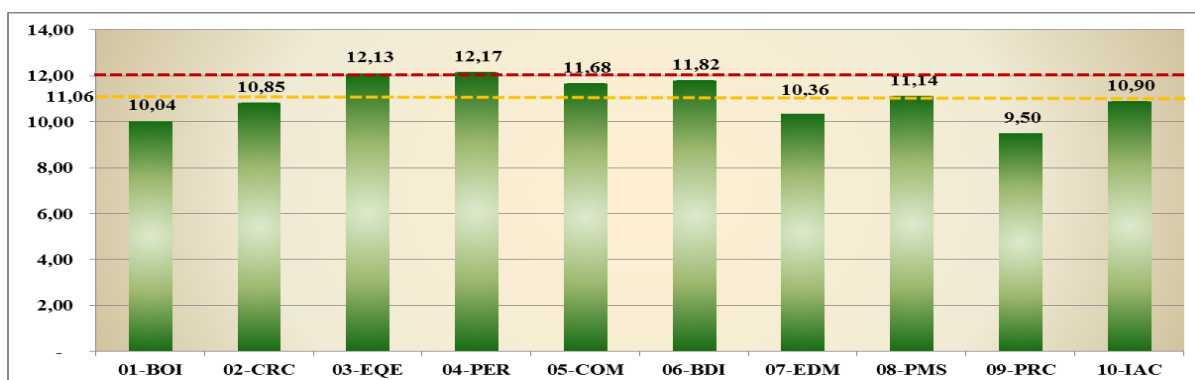
Dos seis construtos que compõe o modelo, o fator de influência Tempo Disponível (TD) não atingiu o valor mínimo sugerido pela literatura. Com base no resultado, esse construto foi retirado das análises estatísticas subsequentes. Os demais construtos foram mantidos por apresentarem Alfa de Cronbach acima do mínimo aceitável, evidenciando confiabilidade para os dados obtidos na Universidade.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Competências Empreendedoras Corporativas na Universidade

As análises baseiam-se, inicialmente, na média de todos os servidores para cada uma das competências, agrupadas em duas classes. A classe 1 se refere aos servidores que obtiveram menos de 12 pontos na competência (presença insuficiente ou ausência da competência). Já a classe 2 agrupa os servidores que obtiveram de 12 a 15 pontos (presença suficiente da competência).

A Figura 3 apresenta as médias de cada competência, a média geral das dez competências (linha amarela) e o ponto de corte de 12 pontos proposto pela literatura (linha vermelha).



**Figura 3. Média ponderada das notas por competência empreendedora corporativa (Escala de 1 a 15)**

**Fonte: Elaborado pelos autores (2017).**

Legenda: 1) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); 2) Correr Riscos Calculados (CRC); 3) Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); 4) Persistência (PER); 5) Comprometimento (COM); 6) Busca de Informações (BDI); 7) Estabelecimento de Metas (EDM); 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); 9) Persuasão e Rede de Contatos (PRC); e 10) Independência e Autoconfiança (IAC).





Na Universidade Pública pesquisada, cinco competências apresentaram médias superiores à média geral: PER, EQE, BDI, COM e PMS, mas apenas PER e EQE superaram os 12 pontos estabelecidos pela literatura. Abaixo da média geral, tem-se: IAC, CRC, EDM, BOI e PRC.

A Tabela 6 apresenta a distribuição dos servidores por classes de pontuação para cada competência empreendedora em ordem decrescente a partir do quantitativo de servidores agrupados na classe 2. Também são expostos os resultados do teste do Qui-Quadrado.

**Tabela 6. Distribuição do número de servidores segundo tipo e presença das competências empreendedoras corporativas e teste do Qui-Quadrado**

COMPETÊNCIAS	CLASSE 1 (menos de 12 pontos)		CLASSE 2 (de 12 a 15 pontos)		TOTAL	RESULTADO DO TESTE QUI- QUADRADO		
	Nº	%	Nº	%		$\chi^2 =$	gl =	p =
<b>04-PER</b>	60	31,41	<b>131</b>	<b>68,59</b>	191	26,393	1	0,000*
<b>03-EQE</b>	72	37,70	<b>119</b>	<b>62,30</b>	191	11,565	1	0,001*
<b>06-BDI</b>	77	40,31	<b>114</b>	<b>59,69</b>	191	7,168	1	0,007*
<b>05-COM</b>	83	43,46	<b>108</b>	<b>56,54</b>	191	3,272	1	0,070
<b>08-PMS</b>	93	48,69	<b>98</b>	<b>51,31</b>	191	0,131	1	0,718
<b>02-CRC</b>	<b>105</b>	<b>54,97</b>	86	45,03	191	1,890	1	0,169
<b>07-EDM</b>	<b>106</b>	<b>55,50</b>	85	44,50	191	2,309	1	0,129
<b>10-IAC</b>	<b>111</b>	<b>58,12</b>	80	41,88	191	5,031	1	0,025*
<b>01-BOI</b>	<b>122</b>	<b>63,87</b>	69	36,13	191	14,707	1	0,000*
<b>09-PRC</b>	<b>142</b>	<b>74,35</b>	49	25,65	191	45,283	1	0,000*
* Significante ao nível de 0,05 (95%) – ( $p < 0,05$ )								

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2017).

Legenda: 1) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); 2) Correr Riscos Calculados (CRC); 3) Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); 4) Persistência (PER); 5) Comprometimento (COM); 6) Busca de Informações (BDI); 7) Estabelecimento de Metas (EDM); 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); 9) Persuasão e Rede de Contatos (PRC); e 10) Independência e Autoconfiança (IAC).

As considerações apontadas na análise das médias também podem ser observadas através da distribuição dos servidores entre as classes de pontuação para cada competência. Comparando as médias (Figura 3) ao quantitativo de servidores por competência (Tabela 6), observa-se a tendência de que quanto maior o número



de servidores que apresentou determinada competência, maior a média desses servidores para a competência. Assim, a classificação por quantitativos também destacou as duas competências que apresentaram médias acima da faixa de corte (12 pontos), PER e EQE, presentes em mais de 60% dos servidores.

Na sequência dos destaques por quantitativos estão também as outras três competências cujas médias estão abaixo de 12 pontos, mas que apresentaram médias individuais superiores à média geral: BDI, COM e PMS. No outro extremo, as duas competências menos presentes, com maior concentração de servidores com nota inferior a 12 pontos, são também as que apresentaram as duas menores médias: BOI e PRC.

No entanto, o resultado do teste Qui-Quadrado (Tabela 6) demonstra que apenas seis competências apresentaram alto grau de significância entre os servidores, quando comparada sua presença à sua ausência (índices  $p$  menor que 0,05, em destaque na Tabela 6). Para três, das seis destacadas, o número de pesquisados que apresentaram a competência é significativamente maior do que o número de servidores que não a apresentaram, conforme segue: EQE, PER e BDI.

Em caminho inverso, para as outras três, o número de pesquisados com ausência da competência analisada é significativamente maior do que o número de servidores que a apresentam, a saber: BOI, PRC e IAC.

Portanto, apesar de todas as competências serem identificadas nos servidores, nem todas são bem desenvolvidas na instituição pesquisada.

## **4.2 Cultura Empreendedora Corporativa na Universidade Pública**

Entre os construtos que compuseram o modelo de cultura empreendedora corporativa, para IT, uma maior nota significa menores incertezas nas tarefas, enquanto que notas menores correspondem a incertezas maiores. Já para os demais construtos, quanto maior a nota, maior a sua presença no ambiente pesquisado. A Figura 4 a seguir apresenta as médias de cada construto.

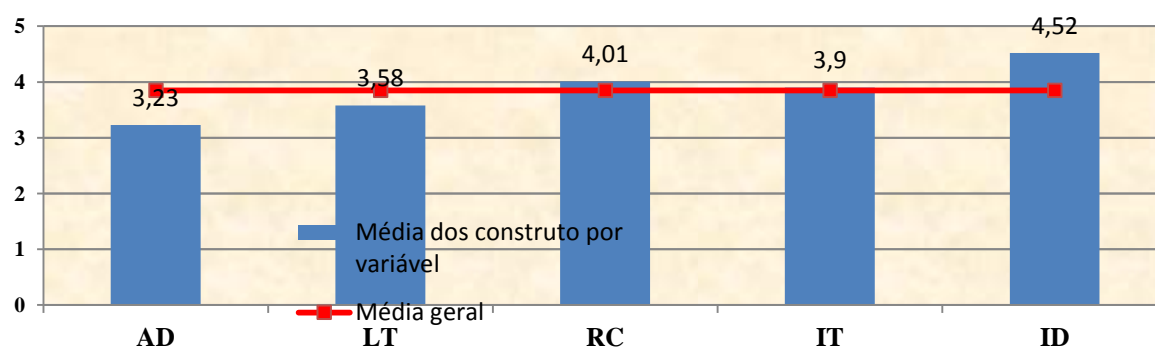


Figura 4. Média ponderada das notas dos fatores de influência sobre a cultura empreendedora corporativa por variável (Escala de 1 a 5)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Legenda: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Incertezas nas Tarefas (IT); e 5) Identificação Organizacional (ID).

Conforme pode-se observar na, a média geral dos fatores de influência (linha vermelha) é de 3,85. Verifica-se que três deles apresentaram média superior à geral, sendo: ID, RC e IT. Dessa forma, esses três fatores são os que podem contribuir em maior proporção às ações inovadoras, determinantes da cultura empreendedora corporativa. Abaixo da média geral, aparecem LT e AD, indicando que os fatores que têm apresentado menores contribuições à cultura empreendedora corporativa na IES estão relacionados à autonomia dos servidores, no desempenho de suas funções e, principalmente, ao apoio administrativo à inovação interna.

Através da Análise de Cluster, foi identificada a existência de dois grupos de servidores que se distinguem entre si por sua percepção em relação às ações institucionais impactantes na formação da cultura empreendedora corporativa na Universidade. O nível de percepção (maior ou menor) é medido pelas médias dos construtos, conforme resultados apresentados na Tabela 7 a seguir. O Teste t, também apresentado na referida tabela, identificou a presença de elevada diferença estatística na percepção dos dois grupos para cada fator de influência (índices de significância igual à zero).



**Tabela 7. Médias dos fatores de influência por agrupamento e resultados do Teste t**

CULTURA	MÉDIA POR GRUPO		Teste t	
	Menor percepção	Maior percepção	T	Sig.
	n = 66	n = 136		
<b>Identificação Organizacional</b>	4,21	<b>4,68</b>	4,183	0,000*
<b>Recompensas</b>	3,21	<b>4,40</b>	9,264	0,000*
<b>Incertezas das Tarefas</b>	3,18	<b>4,25</b>	7,494	0,000*
<b>Liberdade no Trabalho</b>	2,82	<b>3,95</b>	8,702	0,000*
<b>Apoio da Direção</b>	2,61	<b>3,53</b>	9,985	0,000*
* Significância ao nível de 0,05 ( $p < 0,05$ )				

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

As médias foram organizadas em ordem decrescente, evidenciando que o *ranking* dos construtos não se altera entre os grupos. Observa-se, portanto, que os dois grupos se diferenciam significativamente quanto à intensidade com que percebem os fatores de influência na Universidade, mas, por outro lado, possuem uma visão comum sobre quais fatores são mais ou menos evidentes na instituição.

#### **4.3 Análise Conjunta: Competências Empreendedoras Corporativas Versus Cultura Intraempreendedora na IES**

As exposições que seguem foram realizadas a partir da média aritmética de cada respondente para cada instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, na escala de 1 a 5, considerando 175 indivíduos que são comuns às duas amostras.

O Tau de Kendall ( $\tau$ ) evidenciou que não predomina a correlação entre as competências empreendedoras corporativas dos servidores pesquisados e sua percepção sobre a cultura intraempreendedora na Universidade.

Os fatores de influência sobre a cultura intraempreendedora que apresentaram maior destaque foram: a) Liberdade no Trabalho, que se relacionou significativamente com sete competências (Busca de Oportunidades e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência, Busca de Informações, Estabelecimento de Metas e Persuasão, e Rede de Contatos); e b) Recompensas, com cinco competências (Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência,



Comprometimento, Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento Sistemáticos). Apoio da Direção apresentou relação significativa apenas com a competência Estabelecimento de Metas. Os fatores Incerteza nas Tarefas e Identificação Organizacional não apresentaram correlação com nenhuma das competências.

Aplicando a Análise de Cluster, identificou-se a existência de três grupos distintos, que expressam três diferentes níveis de potencial empreendedor corporativo, tanto nas competências dos servidores de cada grupo, como nas suas percepções sobre a cultura intraempreendedora da Universidade (potenciais baixo, médio ou alto). Os resultados são demonstrados através da Figura 5.

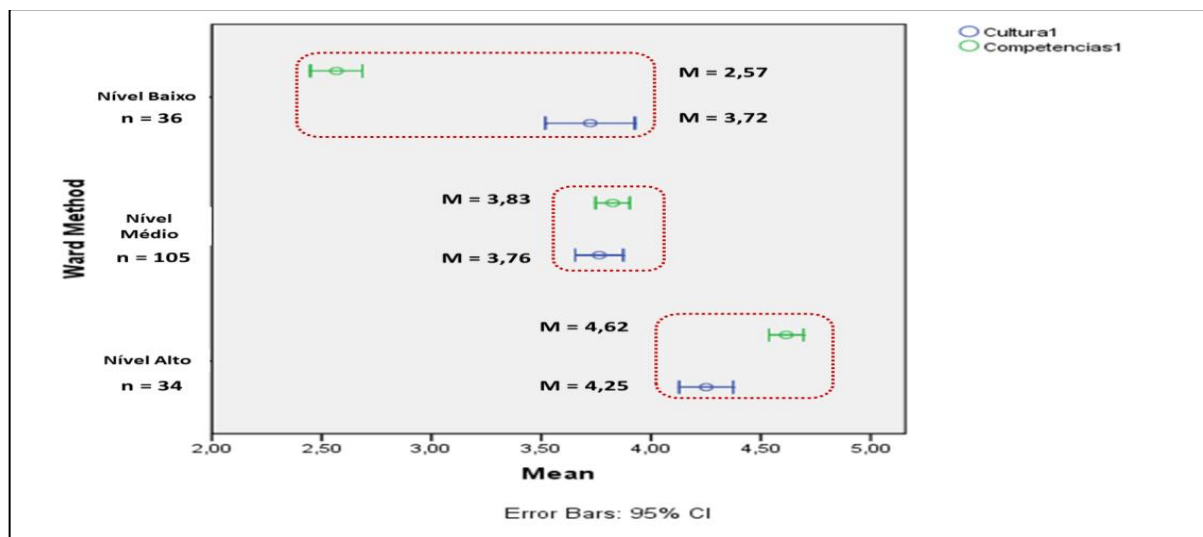


Figura 5. Agrupamento dos indivíduos por nível de potencial empreendedor corporativo a partir do confronto Competências X Cultura segundo a Análise de Cluster  
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Adaptando a nota de corte de 12 pontos, proposta por Lenzi (2008), para a escala de 1 a 5 utilizada nesta análise, a média final 4 expressa a presença de potencial empreendedor corporativo. Constata-se, na Figura 5, que os servidores do grupo *Nível Alto* apresentam competências bem desenvolvidas e também identificam na Universidade alto potencial empreendedor corporativo (ambas as médias acima de 4 pontos). O grupo *Nível Médio* apresenta notas intermediárias, mas também com médias consideradas altas, próximas da nota 4.

Já o grupo *Nível Baixo* destaca-se pela baixa média apresentada para as competências (2,57). O que chama a atenção é que esse grupo avaliou a cultura



intraempreendedora na Universidade com nota 3,72, isto é, média muito próxima à apresentada pelo grupo *Nível Médio* para esse instrumento de coleta de dados.

Analisando o grupo *Nível Alto*, em comparativo ao *Nível Médio*, observa-se que o maior potencial empreendedor corporativo por parte dos servidores foi acompanhado de uma avaliação mais positiva em relação à cultura intraempreendedora na Universidade. Contudo, isso não se constata em relação ao *Nível Baixo*. Embora não se destaque pelas competências, a percepção deste grupo é de que a instituição possui um nível relativamente alto no que diz respeito aos estímulos à inovação. Mesmo não possuindo características empreendedoras corporativas, esses servidores conseguem identificar tais traços na cultura institucional.

Nesse sentido, Festa (2015, p. 54) complementa afirmando que são importantes pelo menos algumas práticas de gestão para desenvolvimento do intraempreendedorismo corporativo, como:

[...] o foco nos colaboradores empreendido pelas empresas, fornecendo-lhes condições de implantarem suas iniciativas com autonomia; a concepção de valor por meio da mudança e da inovação; uma gestão com ênfase prática, no fazer acontecer, sem exageros de formalidades (burocracia); a assertividade e a eficiência, que somente se aperfeiçoa através da experiência e gestão do conhecimento; a liberdade para fazer a companhia crescer, mesmo que sujeito a erros e/ou fracassos; o comprometimento, a ética e a responsabilidade social; e a ênfase no amanhã, em antecipar-se aos eventos e ao senso de urgência.

Dessa forma, os resultados são relevantes para o entendimento das competências empreendedoras corporativas dos servidores e da cultura estabelecida em uma Universidade Pública.

A seguir apresenta-se as considerações finais do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente este trabalho buscou identificar quais fatores condicionam o desenvolvimento de ações intraempreendedoras na área administrativa de uma Universidade. Estudar o empreendedorismo corporativo em uma instituição pública significa deparar-se com o desafio de discutir a inovação em um ambiente onde estruturas formais constituem a cultura organizacional. Especificamente em



instituições de ensino superior, fica evidente o contexto paradoxal descrito por Bernier e Hafsi (2007), em que potencialidades ao ambiente inovador se contrastam com o conservadorismo dos processos organizacionais.

O estudo teve como objetivo geral analisar as práticas administrativas da Instituição de Ensino Superior (IES) por meio das competências empreendedoras dos servidores e da cultura estabelecida na Universidade, a partir de dois objetivos específicos: a) investigar as competências empreendedoras dos profissionais que desenvolvem atividades administrativas na IES, por meio de ações intraempreendedoras reconhecidas pelos colegas de trabalho; e b) avaliar a percepção dos servidores da área administrativa em relação às características culturais da instituição. Esses objetivos foram atingidos, conforme discussões apresentadas a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que trata da análise das competências empreendedoras dos profissionais que desenvolvem atividades administrativas na IES, verificou-se que todas as competências estudadas foram identificadas nos servidores, mas nem todas apresentaram significativo grau de potencialidade.

Quanto ao segundo objetivo específico, que trata da percepção dos servidores da área administrativa em relação às características culturais da instituição, verificou-se que os fatores de influência que podem contribuir em maior proporção às ações inovadoras, determinantes da cultura empreendedora corporativa, são: Identificação Organizacional, Recompensas e Incertezas nas Tarefas. Assim, ações institucionais canalizadas a esses fatores podem possibilitar a construção de um ambiente inovador na Universidade.

Já em caminho inverso, os fatores Liberdade no Trabalho e Apoio da Direção, que expressam, respectivamente, a autonomia dos servidores no desempenho de suas funções e o apoio administrativo à inovação interna, foram os elementos que apresentaram menores contribuições à cultura empreendedora corporativa na IES, evidenciando pontos que podem ser aprimorados pela instituição a partir de ações internas.

Visando avançar na análise das práticas administrativas da IES, por meio das competências empreendedoras dos servidores e da cultura estabelecida na Universidade (objetivo geral deste trabalho), realizou-se ainda o estudo conjunto dos dados referentes às competências empreendedoras dos profissionais que





desenvolvem atividades administrativas na instituição (primeiro objetivo específico) e a percepção desses servidores em relação às características culturais da Universidade (segundo objetivo específico).

As análises estatísticas do conjunto de dados demonstraram que, na instituição pesquisada, não predominou a correlação entre os fatores de influência sobre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras corporativas dos profissionais. Observou-se, ainda, que muitos servidores, mesmo identificando iniciativas institucionais voltadas à inovação, não desenvolveram competências empreendedoras corporativas.

Portanto, o fortalecimento da cultura empreendedora na Universidade estudada requer não apenas a adoção de ações focadas à potencialização dos fatores de influência ligados às características culturais da instituição, mas também ações que tenham por objetivo o desenvolvimento das competências empreendedoras dos servidores.

Sobre tal questão, Lenzi et al. (2011) apontam que umas das condições ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo é a criação de espaço para ações inovadoras, integrando as competências dos profissionais aos objetivos da organização. Assim, o desenvolvimento do potencial inovador, no ambiente administrativo organizacional de uma instituição pública, pode requerer a adoção de medidas que atuem conjuntamente nas duas frentes: a) estímulos direcionados ao desenvolvimento do potencial inovador dos profissionais, a partir das competências empreendedoras corporativas; e b) iniciativas focadas ao fortalecimento da cultura inovadora, que visem incorporar a postura empreendedora ao perfil organizacional.

Em síntese, investir no desenvolvimento das competências dos profissionais é necessário, mas não suficiente, uma vez que cabe também à instituição assumir uma atitude empreendedora, acolhendo e desenvolvendo as ideias apresentadas pelos servidores. Embora indispensáveis, isoladamente, as competências dos profissionais não têm força para construir a cultura intraempreendedora na instituição, uma vez que essa construção depende fundamentalmente da postura institucional.

Festa (2015, p. 54) destaca que é relevante "o sucesso na manutenção de uma cultura organizacional intraempreendedora capaz de gerar intraempreendimentos" e é necessário algumas práticas, envolvendo: "registrar sempre que possível as ideias/oportunidades passadas que não foram implantadas; e incentivar os colaboradores a detectar carências e propor soluções, disponibilizando recursos



(tempo e dinheiro) para que eles se dediquem a essas atividades" (Festa, 2015, p. 54), ou seja, dar condições para que os colaboradores forneçam ideias inovadoras.

Nesse contexto, os estudos das competências e da cultura institucional, sob o enfoque do empreendedorismo corporativo, devem caminhar lado a lado. A consolidação de um ambiente inovador requer a prévia identificação de potencialidades e limitações, tanto nos profissionais como na cultura institucional, como forma de subsidiar o planejamento de ações voltadas ao fortalecimento da cultura inovadora.

Inicialmente, a conscientização sobre a importância da inovação em nível operacional e a inclusão da inovação interna entre as prioridades institucionais pode motivar os profissionais a assumirem novas posturas que promovam melhorias institucionais.

Ações de apoio por parte da administração são estratégicas nesse processo. Considerando que questões legais e burocráticas, comuns a instituições públicas, acabam limitando as ações dos dirigentes, o desafio consiste em criar alternativas que estimulem o potencial inovador, sem deixar de atender às exigências inerentes ao setor público.

As implicações práticas referem-se a constatação de que, mesmo uma instituição que ainda não tenha trabalhado o empreendedorismo corporativo em seu ambiente interno, como o caso da Universidade analisada, pode possuir potenciais intraempreendedores, tanto em seus servidores, como na cultura institucional. Contudo, os resultados deste estudo também evidenciam que a existência dessas características voltadas à construção de um ambiente inovador não garante a criação de sinergias entre servidores e instituição.

Embora esta pesquisa se limite por ter estudado exclusivamente uma universidade pública do Paraná, não mensurando outras realidades organizacionais, os resultados discutidos podem ser utilizados como parâmetro para o desenvolvimento de estudos similares em outras instituições. Sugere-se a extensão desta pesquisa para outras universidades públicas e também privadas, com o objetivo de estabelecer comparativos sobre o potencial intraempreendedor dessas instituições, permitindo identificar similaridades e divergências entre elas, tanto em relação ao perfil dos profissionais, como também sobre a cultura institucional. Tais estudos podem subsidiar a articulação de políticas voltadas ao desenvolvimento do potencial inovador nas instituições públicas de Ensino Superior, visando otimizar a



aplicação dos recursos públicos, por meio de maior eficiência nas rotinas internas decorrente da potencialização da capacidade inovadora dos profissionais.

As conclusões apresentadas demonstram a consecução dos objetivos propostos e também evidenciam que o setor público possui potenciais para o desenvolvimento do conceito de empreendedorismo corporativo, sendo necessário para tanto a adoção de estratégias voltadas à cultura organizacional dessas instituições e às competências empreendedoras de seus servidores.

## Notas

1. Agradecemos às recomendações dos avaliadores da REGEPE, que contribuíram para a expansão e desenvolvimento do presente artigo.

## 5 REFERÊNCIAS

Barbetta, P. A. (1999). *Estatística aplicada às ciências sociais*. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC.

Bellone, C. J., & Goerl, G. F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy. In: *Public Administration Review*. v. 52. n. 2. p. 130-134. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/976466?uid=2&uid=4&sid=21102321870691>> Acesso em: 15 jun. 2016.

Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. In: *Public Administration Review*. p. 488-503. Disponível em: <<http://academic.udayton.edu/richardghere/org%20theory%202010/ot%202011/pdf/bernier.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Bracht, D. E., & Werlang, N. B. (2015). Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 1, p. 101-124.

Bruni, A. L. (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Contract No. Washington: USAID.



Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship: prática e princípios*. Tradução: Carlos Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Festa, M. P. (2015). Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, v.5, n.1, p. 41-58.

Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Tradução: Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Filion, L. J. (2004). Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios* [online]. v. 9, n. 2, p. 65-80. Blumenau: abr./jun. Disponível em: <proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/288/275>. Acesso em: 12 fev. 2016.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP - RAUSP*. São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun., p. 5-28. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=102](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102)>. Acesso em: 16 maio 2016.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2010). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Fumagalli, L. A. W., Del Corso, J. M., Silva, W. V., & Costa, I. C. da. (2015). *Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas*. n.d. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1117.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1117.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2015.

Hair Junior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman.



Hashimoto, M., Andreassi, T., Artes, R., & Nakata, L. E. (2010). Relações entre intraempreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro: um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. In: *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_dicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12084](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_dicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12084)>. Acesso em: 13 maio 2016.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. 5. ed., Porto Alegre: Bookman.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed.

Lenzi, F. C., Lana, J., Orlandi, C., Camargo, M., & Branco, M. A. (2013). A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. In: *Pensamento contemporâneo em administração*. v. 7. n. 2. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/219>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

Lenzi, F. C., Ramos, F., Maccari, E. A., & Martens, C. D. P. (2012). O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. In: *Gestão & Regionalidade*. v. 28, n. 82, p. 117-130, Maio-Agosto. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7134/o-desenvolvimento-de-competencias-empreendedoras-na-administracao-publica--um-estudo-com-empreendedores-corporativos-na-prefeitura-de-blumenau--santa-catarina>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

Lenzi, F. C., Santos, S. A., Casado, T., & Rodrigues, L. C. (2011). *Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*. Curitiba: Ibpex.

Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas*. Tese (Doutor em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Tradução: Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.



Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Mello, S. C. B., Leão, A. L. M. S., & Paiva Junior, F. G. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. In: *Revista de Administração Contemporânea*. [online]. v. 10. n. 4. p. 47-69. out./dez. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a03v10n4 .pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a03v10n4.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. In: *Anales de Psicología*. v. 25. n. 2. p. 277-287. Dec. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesps/article/view/87631/84411>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Nienkoetter, E. A. S., & Cruz, H. A. (2012). Intraempreendedorismo: uma análise no setor público sobre o turismo cultural Paisagístico Religioso, em São Bonifácio/SC. In: *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/55716697.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

Pagnoncelli, V., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2014). Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 129-160.

Pinchot, G., & Pellman, R. (2004). *Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Tradução: Márcia de Andrade Nascentes da Silva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra.

Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2005). *Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil*. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. In: *Revista de Administração e Inovação*. v. 7. n. 1. p. 127-141. São Paulo. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/254>>. Acesso em: 30 maio 2016.





Roberts, N. C. (1992). Public entrepreneurship and innovation. In: *Review of Policy Research*. v.11, p.55-74. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-1338.1992.tb00332.x>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate. In: *Commentary for Handbook of Culture and Climate*. set. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2759/SWP-4091-43770202.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural.

Seiffert, P. Q. (2005). *Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas*. São Paulo: Atlas.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC. Disponível em: <[http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D\\_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Souza, I. M. (2008). *Empreendedorismo na Gestão Universitária*. 2008. Disp. em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61475/Empreendedorismo%20na%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

Spencer Jr., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

Stefano, S. R. (Org.) (2011). *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. Guarapuava: Unicentro.

Toledo, G. L., & Ovalle, I. I. (1995). *Estatística básica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.





Trujillo, V. (2001). *Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa*. São Paulo: Scortecci.

Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: atlas.

Wolf, S. M., Machado, E., Melo, M. B. de, Franzoni, A. M. B., & Candido, M. S. (2011). Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: *XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária*. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26139/5.33.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova logica*. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas.