

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Lilian Watarai

**INTRAEMPREENDEDORISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICO: características empreendedoras dos gestores e da
organização**

São Caetano do Sul

2021

LILIAN WATARAI

**INTRAEMPREENDEDORISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
PÚBLICO: características empreendedoras dos gestores e da organização**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestra em Administração

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA

WATARAI, Lilian

Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores e da organização / Lilian Watarai – São Caetano do Sul – USCS 2021.

155f.

Orientador: Milton Carlos Farina

Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2021.

1.Intraempreendedorismo 2.Inovação 3.Gestão Universitária I.Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores e da organização. II.Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Profª Drª Maria do Carmo Romeiro

Gestores do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-Gestor)

Trabalho de pesquisa aprovado em 03/02/2021 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof^a. Dr^a. Anne Cristine Chinellato (Universidade Federal do ABC)

Dedicatória

Aos meus pais que me ensinaram a ter paciência e humildade.
Aos amigos com quem compartilhei as angústias e me incentivaram.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Mestrado.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu orientador Prof. Dr. Milton Carlos Farina pela forma precisa com que me conduziu durante a pesquisa.

À Universidade Federal do ABC por permitir que eu conduzisse junto aos colaboradores a aplicação da minha pesquisa. Agradeço aos colaboradores pela disponibilidade em responder ao questionário e a entrevista.

Aos professores que aceitaram o convite em participar da banca examinadora da qualificação e da defesa, obrigada pelas valiosas contribuições.

Agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

WATARAI, Lilian. **Intraempreendedorismo em uma Instituição de Ensino Superior Público: características empreendedoras dos gestores e da organização.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2021.

RESUMO

Com o crescimento de pesquisas para o entendimento do empreendedorismo nas organizações verifica-se o surgimento do intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo pode ser entendido como a organização que identifica e desenvolve oportunidades, gerando valor, sem depender dos recursos disponíveis, assim os funcionários que aproveitam as oportunidades dentro da empresa, independentemente dos recursos que administram, são considerados intraempreendedores. O empreendedorismo pode acontecer tanto no setor público como no privado. As características e comportamentos empreendedores vêm alcançando importância na administração de instituições de ensino superior. Com estes a gestão das universidades pode obter vantagem através de sistemas mais eficientes e versáteis em ambientes inovadores, considerando que as universidades são instituições heterogêneas e com reconhecimento intenso, que passam por diversos desafios para exercer sua função na sociedade e se aperfeiçoar constantemente durante sua existência. Diante desse contexto, este estudo se propôs a entender as características empreendedoras identificadas pelos gestores públicos no seu desempenho e na organização em que atuam. Para isso analisou-se as características empreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público. Para tal, adotou-se um enfoque quantitativo e qualitativo. O estudo quantitativo foi realizado com 182 gestores da Universidade Federal do ABC, tendo 104 deles, efetivamente, respondido o questionário. Como resultado, observou-se que entre os respondentes, 56,7% são do gênero masculino e 43,3% do gênero feminino e 91,4% estão na faixa de 30 a 59 anos de idade. 23,10 % dos respondentes atingiram a pontuação parâmetro que indica o comportamento empreendedor. A característica do comportamento empreendedor com a pontuação mais elevada foi a Eficiência (9,2). Na abordagem qualitativa foram entrevistados três gestores, estes identificaram as características Planejamento, Busca por Informações, Eficiência e Rede de Relações como as mais relevantes. 76% dos respondentes da presente pesquisa consideram que a Universidade possui um alto nível de orientação empreendedora. A característica Busca por Informações apresentou a maior média de importância (8,97) para os respondentes. Espera-se que esta pesquisa colabore no sentido de estimular a reflexão na Instituição, tendo como consequência melhorias na elaboração de políticas, programas e ações que intencionem o suporte ao desenvolvimento do intraempreendedorismo..

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Inovação, Gestão Universitária, Redes Organizacionais.

WATARAI, Lilian. **Intraempreendedorismo em uma Instituição de Ensino Superior Público: características empreendedoras dos gestores e da organização.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

ABSTRACT

With the growth of research to understand entrepreneurship in associations, there is the emergence of intrapreneurship. Intrapreneurship can be understood as an organization that identifies and opportunities, generating value, without depending on the available resources, just as employees who take advantage of opportunities within the company, regardless of the resources they manage, are considered intrapreneurs. Entrepreneurship can happen in both the public and private sectors. The characteristics and entrepreneurial entrepreneurs reaching importance in the administration of higher education. With these, university management can gain an advantage through more efficient and versatile systems in innovative environments, considering that the institutions are heterogeneous institutions and with intense recognition, which face different challenges to exercise their role in society and constantly improve during their existence. existence. In this context, this study proposed meaning as entrepreneurial characteristics identified by public managers in their performance and organization in which they work. For that, it was analyzed as entrepreneurial characteristics of the manager and the organization based on the view of the public manager. To this end, a quantitative and qualitative approach was adopted. The quantitative study was carried out with 182 managers from the Federal University of ABC, 104 of whom were selected and answered the questionnaire. As a result, it was observed that among respondents, 56.7% are male and 43.3% female and 91.4% are between 30 and 59 years old. 23.10% of respondents reached the parameter score for entrepreneurial behavior. The characteristic of entrepreneurial behavior with the highest score was Efficiency (9.2). In the qualitative approach, three managers were interviewed, who identified Planning, Search for Information, Efficiency and Relationship Network as the most relevant characteristics. 76% of respondents in the present survey consider the University to be a high level of entrepreneurial orientation. The Search for Information feature has the highest average importance (8.97) for respondents. This research is expected to collaborate in order to stimulate reflection in the Institution, with the consequence of improvements in the elaboration of policies, programs and actions that intend to support the development of intrapreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Innovation, University Management, Organizational Networks.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características do comportamento empreendedor e questões do instrumento	82
Tabela 2 – Perfil dos respondentes por gênero	90
Tabela 3 – Perfil dos respondentes por faixa etária	90
Tabela 4 – Perfil dos respondentes pelo grau de escolaridade	90
Tabela 5 – Perfil dos respondentes pelo ano de ingresso na organização	91
Tabela 6 – Perfil dos respondentes pelo ano de posse no cargo atual	92
Tabela 7 – Cálculo da pontuação e pontuação parâmetro	93
Tabela 8 – Comportamento Empreendedor e Faixas de Idade	97
Tabela 9 - Comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o Gênero	98
Tabela 10 – Comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o tempo de trabalho na universidade	99
Tabela 11 - Comparação das médias entre Orientação Empreendedora e Faixa Etária	100
Tabela 12 - Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o Gênero	101
Tabela 13 - Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo de trabalho na universidade	101
Tabela 14 - Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo no cargo atual	102
Tabela 15 - Média das notas de importância das Características Empreendedoras	103

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Percentual de participantes em relação às pontuações	93
Gráfico 2 – Médias para cada dimensão	96

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura Organizacional da UFABC	75
Figura 2 – Delineamento da Pesquisa	87

Lista de Quadros

Quadro 1 – Características do comportamento empreendedor	38
Quadro 2 – Características atitudinais do perfil empreendedor	42
Quadro 3 – Nomenclaturas para o empreendedorismo interno nas organizações	46
Quadro 4 – Habilidades do intraempreendedor	50
Quadro 5 – Características existentes na organização empreendedora	53
Quadro 6 – Distinções entre o Empreendedorismo no setor Público e no setor Privado	54
Quadro 7 – Conceitos de empreendedorismo no setor público	56
Quadro 8 – Conceitos de intraempreendedorismo público	59
Quadro 9 – Diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo	60
Quadro 10 – Competências fundamentais à gestão pública	61
Quadro 11 – Capacidades de inovação no serviço público	62
Quadro 12 – Questões do instrumento relacionadas à organização empreendedora	83
Quadro 13 – Matriz de amarração	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Definição do problema	31
1.2 Objetivos	31
1.2.1 Objetivo geral	32
1.2.2 Objetivos específicos.....	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 Empreendedorismo	33
2.1.1 Definição de empreendedor	35
2.1.2 Características Empreendedoras	37
2.1.3 Intenção Empreendedora	45
2.2 Intraempreendedorismo	46
2.2.1 O intraempreendedorismo no setor público.....	54
2.2.2 Características empreendedoras no setor público	61
2.3 Administração pública brasileira.....	63
2.3.1 Gestão Universitária	69
2.4 Pesquisas empíricas relacionadas à temática abordada	71
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC	74
3.1 Estrutura da Universidade	74
3.2 Modelo institucional	76
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	89
5.1 Fase quantitativa	89
5.1.1 Caracterização do Perfil dos Participantes.....	89
5.1.2 Análise Descritiva dos Dados do Comportamento Empreendedor.....	92
5.1.3 Análise Descritiva das Características Empreendedoras na Organização.....	99
5.1.4 Análise Descritiva das Características do Empreendedorismo	103

5.2 Fase qualitativa	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A – Questionário	129
APÊNDICE B – Apresentação dados da pesquisa para os entrevistados	134
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido	139
APÊNDICE D – Carta de anuência	141
APÊNDICE E – Dimensões.....	142
APÊNDICE F – Proposições	152
APÊNDICE G – Importância das características.....	154

1 INTRODUÇÃO

A esfera privada e a esfera pública são diferentes em diversos aspectos, inclusive nas práticas de gestão. Com o propósito de alcançar bons resultados relacionados à inovação de produtos e/ou serviços, processos, procedimentos e novos negócios, verifica-se que as organizações, visando inovar, trabalham com modelos de gestão voltados ao intraempreendedorismo (FESTA; GARCIA, 2013).

Com o início da década de 1980 houve o crescimento de pesquisas para o entendimento do empreendedorismo nas organizações. Podem-se citar os seguintes autores: Burgelman (1983), Pinchot (1989), Cornwall e Perlman (1990), Hashimoto (2009) e Diefenbach (2011). Assim, verifica-se o surgimento do empreendedorismo corporativo (HASHIMOTO, 2009), também denominado empreendedorismo interno (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011) ou ainda intraempreendedorismo (PINCHOT, 1989; ANTONCIC; HISRICH, 2003; DORNELAS, 2008).

Baseado em uma perspectiva sistêmica, a teoria do empreendedorismo analisa as características de processo, organizacionais, sociais, individuais, econômicas e ambientais. A economia, o mercado e a tecnologia com suas transformações aceleradas fazem com que as competências empreendedoras sejam relacionadas com a determinação, intuição, comprometimento, experiência, confiança, flexibilização e estratégia (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014). Outros fatores foram apontados por Gartner (1985), como oportunidades no mercado, rede de relacionamento e estratégia empresarial.

Segundo Dornelas (2004), a prática do empreendedorismo dentro das organizações recebe diversas denominações, como empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo ou, ainda, empreendedorismo interno. Empreendedorismo corporativo pode ser compreendido como a organização que identifica e desenvolve oportunidades, gerando valor, sem depender dos recursos disponíveis (ANTONCIC; HISRICH, 2003), assim os funcionários que aproveitam as oportunidades dentro da empresa, independentemente dos recursos que administram, são considerados intraempreendedores.

Diversas abordagens foram utilizadas para estudar o intraempreendedorismo, entre essas, estão o tema sob a visão da organização e o propósito de mostrar o que as organizações realizam para incentivar o intraempreendedorismo, além do foco no comportamento empreendedor. Alguns autores indicam que o

intraempreendedorismo possui capacidade de colaborar para o aparecimento de inovações dentro das organizações (HUGGINS; THOMPSON, 2015; LEE *et al.*, 2016; EESLEY; MILLER, 2017; BRAUNERHJELM *et al.*, 2018).

Assim, a análise em torno do empreendedorismo deve ser feita de maneira construtivista, ou seja, a troca entre o indivíduo e a geração de novos valores deve ser inseparável (BOUCHIKHI, 1993).

Com relação à gestão pública, partidos políticos e governantes utilizam o empreendedorismo como forma de inovação. O reconhecimento do empreendedorismo no setor público brasileiro pode ser relacionado à manifestação dos governos visando alcançar a homologação e a conservação do poder (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012), bem como a manifestação sobre a nova administração pública (ANDREWS; KOUZMIN, 1998).

Na administração pública, verifica-se de um lado, ações que contribuem com a independência e a deliberação para a construção de novas formas de aumentar a produção e a eficiência das instituições (DIEFENBACH, 2011).

Matias-Pereira (2012) constata que o governo empreendedor oferece à comunidade a responsabilidade ao invés de apenas servir, assim atende aos cidadãos e não somente visa o interesse da burocracia.

O empreendedorismo pode acontecer tanto na esfera pública como na privada, assim o intraempreendedorismo acontece por meio da vontade de empreender das pessoas na organização (PRADO *et al.*, 2011). Para os autores, a motivação do empreendedor privado tem relação com sua existência e concorrência no mercado, já o impulso do empreendedor público possui relação com sua capacidade de atendimento com qualidade na prestação do serviço de interesse da sociedade.

Diversas atividades podem representar a manifestação do empreendedorismo público, tais como a criação e gestão de novos recursos públicos, mudanças no ambiente institucional e criação de novas organizações públicas. Para isso há o envolvimento de tomada de decisões sobre como gerar e alocar o recurso público. A inovação no setor público acontece quando novas maneiras de utilização desses recursos se manifestam baseadas em novas ideias ou novos mecanismos para a implementação, levando em consideração a relevância para o interesse público (KLEIN *et al.*, 2010).

Percebe-se uma necessidade de indivíduos, envolvidos na gestão pública, que se comportem e reflitam como empreendedores. Para Diefenbach (2011) e Valadares

e Emmendoerfer (2015), mudanças têm ocorrido no setor público, onde os processos de modernização ligam-se a fundamentos gerenciais e comportamentais, imbuídos de práticas e conceitos, que eram restritos às empresas. Assim, verifica-se a imprescindibilidade de os gestores públicos avançarem para uma inclinação empreendedora visando uma competência de se adequarem e de inovarem diante de novas reivindicações da comunidade.

As universidades possuem ambientes variáveis e complexos, com isso percebe-se a premência de as instituições de ensino produzirem bons gestores, sobretudo no que diz respeito aos gestores de níveis intermediários, pois nesses níveis ocorrem grande parte das decisões diárias (FLOYD, 2016).

Isto posto, em instituições de ensino superior percebe-se a importância de gestores com perfil empreendedor. As organizações precisam ser criativas e inovadoras, assim, necessitam de indivíduos com o perfil adequado, para lidar com pressões para utilização eficaz de recursos, atendimento adequado dos usuários, compreensão das necessidades e criando alternativas coesas (FEGER; FISHER; NODARI, 2009).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apesar de a alma empreendedora ser associada com a criação de negócios próprios, de modo gradativo o termo ampliou-se para configurar diferentes maneiras de liderança, sendo mais idealista e antecipador, atuando em várias organizações, até mesmo nas esferas públicas. Ressalta-se que neste estudo, quando se cita empreendedorismo observa-se a visão comportamental, que significa a tomada de iniciativa, a organização de mecanismos econômicos e sociais, a transformação de recursos e situações e a aceitação de riscos e fracassos. Sob esse aspecto, os indivíduos através de seus comportamentos e atitudes buscam realizar mudanças em seu ambiente, inovar e implementar novas atividades (FEGER; FISHER; NODARI, 2009).

Lorentz (2015) enfatiza que temas como características e comportamento empreendedor vêm conquistando importância na gestão de instituições de ensino superior conforme ocorre aumento da profissionalização para o alcance de resultados. Para Souza e Santos (2013), introduzir a atitude empreendedora na administração das universidades pode trazer benefícios às instituições, como sistemas rápidos e hábeis em ambientes inovadores, sendo que as instituições de ensino são tidas como organizações heterogêneas e de compreensão intensa, que encaram diversas

adversidades para exercer sua função na sociedade e se aperfeiçoar constantemente durante sua existência.

Em seus estudos Wolf *et al.* (2011) ressalta que qualquer pessoa pode se tornar intraempreendedora, estando sujeita somente de sua vontade e incentivo da organização. Para os autores, as universidades necessitam inovar suas práticas organizacionais, no que tange suas rotinas de gerenciamento. Envolver as pessoas na gestão das instituições de ensino superior pode resultar em um trabalho de colaboração, sendo motivador e com atitude, no cumprimento do resultado pretendido (WOLF *et al.*, 2011).

O interesse pelo empreendedorismo vem crescendo substancialmente. Apesar de ser uma área nova, em termos de pesquisa, tem atraído interesse, nos últimos tempos, no âmbito da administração e disciplinas correlatas. Este pode ser observado pelo número de publicações e artigos sobre o tema. Uma busca realizada na base de dados SCOPUS utilizando-se a palavra chave *entrepreneurship*, reuniu 36.180 documentos indexados no período de 2010 a 2020, sendo 24.657 artigos nas áreas de: negócios, gestão e contabilidade; economia, econometria e finanças; ciências sociais; engenharia; e ciência da computação.

Justifica-se o estudo em instituições de ensino superior pela contribuição que trará tanto para as organizações públicas como para as privadas, no desenvolvimento de uma conduta empreendedora, objetivando a implementação da inovação em seus processos visando assegurar uma *performance* elevada. Além do que, Morris e Jones (1999) apontam que o intraempreendedorismo e as transformações organizacionais na esfera pública resultam no incentivo da eficiência, melhorando a produtividade e fornecimento de serviços mais satisfatórios para a sociedade.

Diante desse contexto, propõe-se nesse estudo entender as características empreendedoras identificadas pelos gestores públicos no seu desempenho e na organização em que atuam. Para isso pretende-se analisar as características empreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público. Para atingir este objetivo, este estudo está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo inclui a presente introdução, onde se definem a estrutura, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico em que se fundamenta o estudo e abordam-se as definições de empreendedorismo, do empreendedor, as características empreendedoras, a intenção empreendedora, o

intraempreendedorismo, o intraempreendedorismo no setor público, as características do empreendedorismo no setor público, a evolução da administração pública brasileira e a gestão universitária.

O terceiro capítulo contextualiza a Universidade Federal do ABC, com sua estrutura e modelo institucional, que é o lócus da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos são apresentados no o capítulo, fase onde os instrumentos são especificados, além de critérios e procedimentos adotados na pesquisa.

No quinto capítulo os resultados serão apresentados, identificando a existência do comportamento empreendedor nos gestores; analisando o entendimento dos gestores sobre as características associadas ao intraempreendedorismo na administração da organização em que trabalham; identificando as características intraempreendedoras na organização e verificando a importância que os gestores de uma instituição de ensino público atribuem às características relacionadas ao intraempreendedorismo.

O sexto capítulo traz as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Definição do problema

A pesquisa parte do princípio que a efetividade na gestão pública é um assunto a ser debatido para avaliar, monitorar e direcionar a atuação da gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, bem como a análise do intraempreendedorismo no setor público deve ser estudada para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Partindo dessas ponderações quais as características intraempreendedoras são identificadas pelos gestores públicos no seu desempenho e na organização em que atuam?

1.2 Objetivos

A partir do problema de pesquisa encontrado são formulados o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais possuem como finalidade delimitar o que se pretende investigar e descrever as etapas e procedimentos que orientaram o andamento do estudo e sua execução.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as características intraempreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público no contexto de uma universidade pública federal.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, necessários ao cumprimento do objetivo geral da pesquisa, definiram-se os seguintes:

- a) Identificar a existência do comportamento intraempreendedor nos gestores públicos que atuam em universidade pública federal percebendo cargo em comissão (função gratificada ou cargo de direção).
- b) Analisar o entendimento dos gestores sobre as características relacionadas ao intraempreendedorismo na gestão da instituição em que atuam.
- c) Identificar o nível de orientação empreendedora da organização.
- d) Verificar a importância que os gestores de uma instituição de ensino público atribuem às características associadas ao intraempreendedorismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os aspectos teóricos relacionados à temática do estudo, utilizados como base conceitual para o desenvolvimento da presente pesquisa. Inicialmente empreendedorismo, do empreendedor, as características empreendedoras, a intenção empreendedora, o intraempreendedorismo, o intraempreendedorismo no setor público, as características do empreendedorismo no setor público, a evolução da administração pública brasileira e a gestão universitária.

2.1 Empreendedorismo

O crescimento da relevância do empreendedorismo é demonstrado por meio de diversos estudos, particularmente no setor acadêmico e áreas do governo. Os estudos indicam que é decididamente importante estimular o desenvolvimento da essência empreendedora, visto que a promoção de novos negócios ampara a prosperidade dos países, principalmente os em crescimento (PIHIE; BAGHERI; SANI, 2012; OLSZEWSKA, 2014).

Preliminarmente o significado do termo empreendedorismo vem do latim *imprehendere* que quer dizer “prender nas mãos, assumir e fazer” (BOAVA; MACEDO, 2011). Ou em outros termos, empreendedorismo estava relacionado com engajamento, comprometimento e rompimento com o comportamento natural dos indivíduos. Porém, com a evolução do capitalismo e da sociedade, de modo histórico o empreendedorismo desde os séculos XIX e XX é expresso como uma ação que possibilita o desenvolvimento contínuo, convertendo o empreendedor na pessoa que representa o instrumento de suporte e promoção do crescimento da economia (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Os autores precursores desse conteúdo foram Richard Cantillon, em 1755, e Jean-Baptiste Say, em 1803 (FILION, 1997). Sadler (2000) assinala que a concepção de Richard Cantillon procurou esclarecer a aceitação e a ameaça de se adquirir algo por um valor e colocá-lo à venda em um processo incerto. Jean-Baptiste Say divulgado por Filion (1997) defendeu que o empreendedor podia modificar os bens financeiros de uma categoria deteriorada, convertendo-a em um setor produtivo e lucrativo, atuando como incentivador do desenvolvimento econômico.

Nas definições de Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say o empreendedor é colocado como um intermediário propenso a correr riscos (SADLER, 2000). Porém é através da concepção de Joseph Schumpeter que o assunto empreendedorismo alcança destaque tanto na vida social como nas obras literárias especializadas.

Segundo Schumpeter (1954), o indivíduo que empreende caracteriza-se pela sua competência em inovar, na criação e por reunir importância aos processos, mercadorias e serviços, onde a inovação destaca-se pela força na elaboração de novas riquezas e demandas. O autor considera que o empreendedor conduz e cria novos arranjos de produção através do método de destruição criativa. Destaca ainda que o impulso para a organização econômica vem da determinação dos indivíduos de arriscarem suas riquezas para inovar, implantar, experienciar e ampliar ideias originais.

Higgins (1959) e Baumol (1968) aprimoraram o entendimento de empreendedorismo ao apontarem que esse deveria ser o responsável pela alteração de itens ultrapassados por outros mais novos e com uma capacidade maior de rendimento.

Os economistas contribuíram com a concepção do empreendedorismo ressignificando o pensamento original que não possuía correlação direta com as questões do capitalismo (BOAVA; MACEDO, 2011). Tendo como base as colaborações dos economistas, o empreendedorismo tornou a ser assimilado como empreendedores de transações comerciais (HIGGINS, 1959); um intermediário do progresso econômico (SMITH, 1766; BAUMOL, 1968); indivíduos que suportam ameaças (KIHLSTROM; LAFFONT, 1979); pessoa que trabalha em circunstâncias de caráter ambíguo e incertezas (SADLER, 2000). Trazendo, assim, enormes consequências para a comunidade e corporações em geral, uma vez que, o empreendedorismo torna-se uma capacidade essencial para alcançar os propósitos dos agentes do mercado. Com isso, o empreendedorismo nos modelos econômicos consolidou a procura por um conceito mais progressista e autossuficiente alterando o significado do trabalho e das relações presentes entre Sociedade, Mercado e Nação (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

As argumentações de Sadler (2000) validam a visão de empreendedorismo divulgada pela abordagem econômica, passando a ser relacionada à competência do indivíduo, enquanto empreendedor, para inovação e contribuição para o progresso da economia local. Esse conhecimento pode ter influenciado a organização produtiva

válida no período clássico da economia. Um sistema onde o sujeito era visto como uma simples extensão do aparato produtivo, onde sua motivação era basicamente por retribuição monetária.

2.1.1 Definição de empreendedor

Na França o “intermediário” ou “aquele que está entre” tinha o significado de empreendedor (*entrepreneur*). Essa tradução demonstra o papel do empreendedor que fazia empréstimo com pessoas que possuíam recursos, assim podia comprar e vender suas mercadorias, admitindo os riscos do negócio (HISRICH; PETERS, 2004).

Na Idade Média, os administradores de grandes projetos eram considerados empreendedores, mais especificamente os projetos arquitetônicos. O governo era quem assumia os riscos, oferecendo recursos financeiros necessários para a execução da obra e o encarregado da execução era o empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004).

Segundo Hisrich e Peters (2004), no século XVII o empreendedor oferecia um produto ou serviço previamente estabelecido com o governo com valor de contrato fixo, assim o lucro ou prejuízo eram de responsabilidade do empreendedor, surgindo assim o risco do empreendedorismo.

Com a industrialização do século XVIII, o empreendedor era comumente associado ao desenvolvimento de novas tecnologias. Como não obtinha os recursos necessários para essas tecnologias recorriam a pessoas que investiam seu capital próprio a fim de obter uma alta taxa de retorno (HISRICH; PETERS, 2004).

Sob uma perspectiva econômica do final do século XIX, a operacionalização e organização de uma empresa por parte do empreendedor visava o lucro pessoal, advindo de sua iniciativa, habilidade e engenhosidade para planejar, organizar e administrar (HISRICH; PETERS, 2004).

Buscando entender o indivíduo empreendedor, a abordagem comportamental considerou tópicos de conceitos das ciências sociais e ciências humanas com a intenção de apresentar uma descrição de empreendedor partindo de atributos de comportamento (SADLER, 2000). Levando em consideração esse aspecto, alguns autores como Stevenson e Jarillo (1990), Covin e Slevin (1991), Cunningham e Lischeron (1991) e Bygrave (1993) buscaram caracterizar o perfil empreendedor. Baseado nas referências destes autores, Fillion (1997) demonstrou que os

empreendedores resultam de seu meio. Fillion (1997) verificou que o empreendedor pode ser preparado e que um comportamento empreendedor pode ser um recurso que alavanca a constituição deste perfil. Com isso o ambiente passa a ser significativo no desenvolvimento do empreendedor. Quando o indivíduo se desenvolve em um ambiente no qual é incentivado a comportar-se de maneira empreendedora, vencendo suas dificuldades, então passa a ser propício a constituição de um perfil empreendedor. Destacando que, no seu íntimo, o empreendedor procura sua realização própria.

Para Schumpeter (1982) empreender é o ato de inovar, buscando a mudança de uma área, função ou local no qual o empreendedor desempenha o seu papel.

Filardi, Barros e Fischmann (2014) observam que a tendência para a definição de empreendedor é a dos indivíduos que alcançam o sucesso em seus empreendimentos. Tendo como características o pensamento positivo, a celeridade, a iniciativa, a firmeza de ação, a visão de oportunidades do mercado, a interação do indivíduo e o empreendimento e correr riscos.

Na concepção psicológica, behaviorista ou comportamental, o empreendedor é o sujeito que cria algo diferenciado e com valor, se dedica e assume riscos e recompensas oriundas desse trabalho (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009). Os autores comportamentais percebem o empreendedor como uma pessoa que corre riscos de forma cautelosa. Destacam, ainda, as características criativas e intuitivas, fundamentados em análises dos aspectos de indivíduos responsáveis por novas tecnologias.

Sob a ótica sociológica, o empreendedor é percebido pelo ambiente, ou seja, o contexto e o grupo social onde o sujeito está inserido, assim a ação empreendedora resulta de condições estruturais e fatores sociais que acentuam ou impossibilitam o surgimento de novas empresas (MAIR, 2001).

A definição de empreendedor para Peter Drucker (1985), sob o ponto de vista da administração, é do indivíduo que estabelece uma empresa ou amplia uma atividade. Para Drucker (1985) o espírito empreendedor pode ser entendido como uma característica que permite ao indivíduo comportar-se bem diante de decisões baseadas em incertezas.

A definição de empreendedor para Madalena e Spudeit (2017) é de um indivíduo que decide, cria oportunidades e assume riscos, sendo assim um elemento

com capacidade de realizar diferente, isto é, empregar recursos que estão à disposição de maneira criativa, na procura de oportunidades e inovação.

Para Krüger, Pinheiro e Minello (2017), com relação ao comportamento, o empreendedor não pode ser visto como um ator social estático, mas um indivíduo dinâmico, que não se desvia de seus objetivos, agindo com estratégia de mudanças ou repetidamente, com o intuito de enfrentamento de desafios e superação de obstáculos, mesmo sendo necessário o sacrifício pessoal.

As características que exercem influência sobre o comportamento empreendedor podem ser verificadas nos estudos de empreendedorismo e serão detalhadas a seguir.

2.1.2 Características Empreendedoras

Nesta seção serão estudadas as características do comportamento empreendedor nos indivíduos. A identificação desses atributos no perfil empreendedor torna possível o aperfeiçoamento das características, além de levar ao entendimento do comportamento.

Segundo McClelland (1961), os empreendedores possuíam um estímulo diferenciado para alcançar seus objetivos, sendo este definido por três tipos distintos de motivação: realização, poder e afiliação. A realização é o desejo de melhorar como se realiza uma atividade, o poder pode ser entendido como a pretensão de exercer influência e a afiliação é a intenção de pertencimento a um grupo.

Com o intuito de determinar as competências comportamentais que diferenciam os empreendedores David McClelland realizou alguns estudos conduzidos através da empresa de consultoria, *McBer Company*. A empresa efetuou um estudo requisitado pela *United States Agency for International Development*, para reconhecimento de características comportamentais empreendedoras em países emergentes. Assim, chegou-se a escala qualificada em determinar as características comportamentais empreendedoras, sendo legitimada sua aplicabilidade de construção de uma ferramenta capaz de propiciar o desenvolvimento eficiente dos treinamentos a favor do empreendedorismo (CHING; KITAHARA, 2015).

O instrumento mencionado anteriormente foi elaborado em três conjuntos (Planejamento, Realização e Poder), desses conjuntos derivaram habilidades mensuradas por meio de afirmativas. Posteriormente, a Universidade de Harvard junto

com McClelland aperfeiçoou, por solicitação da *United Nations Conference on Trade and Development* o procedimento metodológico do programa EMPRETEC, nessa formulação aconteceram adaptações relacionadas às características (CHING; KITAHARA, 2015).

De acordo com Brancher, Oliveira e Ronco (2012) as características comportamentais do empreendedor são compreendidas pelo reconhecimento de uma série de atributos do comportamento. Para McClelland (1987) a probabilidade de se obter êxito ou fracasso no desenvolvimento de uma atividade estaria relacionada ao perfil empreendedor e a existência das características empreendedoras.

A escala decorrente das pesquisas de McClelland, adotado pela EMPRETEC e por diversos estudos feitos na área de comportamento empreendedor, identifica as características empreendedoras divididas em Realização, Planejamento e Poder. Esses grupos relacionam competências atribuídas ao comportamento empreendedor contidos no relatório *“Final Report – Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance”* (MSI, 1990).

Com a pesquisa, eles verificaram que havia competências que pertenciam a todos. Essas competências foram intituladas de características do comportamento empreendedor (UNCTAD, 2009), apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características do comportamento empreendedor

REALIZAÇÃO		
Características	Definição	Comportamentos
Procura por oportunidade e iniciativa	Um empreendedor é alguém que busca oportunidades. Onde outras pessoas veem problemas, os empresários veem oportunidades e tomam a iniciativa de transformar essas oportunidades em situações de negócios rentáveis.	Realizam atividades antes de serem pedidos ou impostos pela situação; Tomam medidas para ampliar a atividade em novos locais, mercadorias ou serviços; Aproveitam possibilidades incomuns para iniciar uma nova atividade, conseguir contribuições, ferramentas, terras, espaços de trabalho ou auxílio.
		(continua)

		(continuação)
Características	Definição	Comportamentos
Persistência	Os empreendedores têm a determinação de perseverar em face dos obstáculos. Quando a maioria das pessoas tende a abandonar uma atividade, empreendedores perseveram.	Tomam medidas face a obstáculos e desafios significativos; Tomam medidas persistentes ou mudam para uma estratégia alternativa para encarar uma dificuldade ou impedimentos; Assumem a compromisso pessoal pela ação necessária para cumprir as finalidades e propósitos.
Comprometimento	Os empresários sempre fazem o que dizem que vão fazer. Eles sempre mantêm suas promessas, não importa quão grande seja o sacrifício pessoal.	Sacrificam-se e empenham-se para completar um trabalho; Participam com os funcionários, ou tomam seu lugar, se necessário, para fazer um trabalho; Esforçam-se para deixar os consumidores satisfeitos e colocar o relacionamento com os consumidores sobre o ganho de curto prazo.
Exigência de qualidade e eficiência	Empreendedores são obcecados pela necessidade de melhorar a qualidade. Essa paixão se reflete na integridade dos empreendedores e no orgulho do trabalho deles.	Encontram formas de realizar as atividades com mais acertos, mais ágil e com menos custos; Agem para o atendimento ou para exceder os critérios de excelência; Desenvolvem e utilizam métodos para possibilitar que o trabalho seja concluído no prazo e que obedeça aos requisitos de qualidade acordados.
		(continua)

		(conclusão)
Características	Definição	Comportamentos
Corre riscos calculados	Prever todos os possíveis efeitos de uma ação antes de colocá-la em prática é um dos principais conceitos do empreendedorismo, o elemento que os torna empreendedores. Eles estão dispostos a assumir riscos.	Deliberadamente calculam riscos e avaliam alternativas; Tomam providências para diminuir os riscos e gerir os resultados; Colocam-se em circunstâncias que envolvam um desafio ou risco moderado.
PLANEJAMENTO		
Estabelecimento de metas	Esta é a competência mais importante porque nenhuma outra funcionará sem ela. Empreendedores sabem o que eles querem, sabem onde estão indo, estão sempre pensando no futuro e estabelecendo metas.	Definem metas e objetivos que sejam pessoalmente significativos e desafiadores; Articulam objetivos claros e específicos em longo prazo; Definem objetivos mensuráveis em curto prazo.
Busca de informações	Os empreendedores não gostam de incertezas ou pressupostos. Eles não gostam de contar com os outros para obter informações. Empreendedores gastam muito tempo reunindo informações sobre seus clientes, fornecedores, tecnologia e oportunidades.	Procuram diretamente dados de consumidores, produtores e concorrentes; Fazem em pessoa pesquisas sobre como fornecer um material ou serviço; Consultam peritos para conselho técnico ou de negócios.
		(continua)

		(conclusão)
Planejamento e monitoramento sistemático	Sistemático significa "de forma ordenada, lógica". Planejar é decidir o que você vai fazer, e monitoramento significa verificação. É, de fato, para que serve um plano de negócios: para ver se algo é viável antes de tentar.	Planejam dividindo grandes tarefas em subtarefas com prazos claros; Revisam os planos à luz do <i>feedback</i> sobre o desempenho ou a mudança das circunstâncias; Preservam apontamentos financeiros e os usam para deliberações.
PODER		
Persuasão e rede de contatos	Os empreendedores usam uma estratégia definida para influenciar outras pessoas a segui-los ou a fazer algo por eles. Uma estratégia de persuasão bem-sucedida depende de todas as partes envolvidas, isto é, os empreendedores e as pessoas que eles estão tentando persuadir.	Usam procedimentos determinados para exercer certa influência e persuasão nos demais; Utilizam determinadas pessoas, como intermediários, para alcançar as suas finalidades próprias; e Agem para ampliar e conservar uma rede de relacionamentos comerciais.
Independência e autoconfiança	Esta competência diz respeito à autoconfiança dos empreendedores em sua capacidade ou potencial para fazer algo. É uma confiança interna que se reflete nos desafios que eles escolhem empreender na vida. Ser autoconfiante significa assumir total responsabilidade por fazer as coisas acontecerem.	Buscam autonomia em relação às regras e/ou controle de outros; Atribuem as causas dos sucessos e das falhas a si mesmos e à própria conduta; Expressam confiança na sua habilidade de concluir uma atividade complicada ou encarar um obstáculo.

Fonte: Adaptado de UNCTAD, 2009.

O instrumento de McClelland serviu de base para outros instrumentos utilizados nas pesquisas sobre intraempreendedorismo na linha comportamental. Segundo Mainardi (2018) o instrumento criado por McClelland é adaptável a diferentes culturas

e a diversas adaptações criadas por outros autores, mesmo sendo uma escala antiga ela foi largamente testada em outros países.

Segundo Castro (2011), as características apontadas por McClelland são resultado de estudos baseados em comportamentos e atitudes de empreendedores de diversos países e diferentes contextos, sendo complementadas por outros pesquisadores.

Feger, Vieira e Chemin (2016) observam que o conjunto Realização se refere aos indivíduos que buscam atividades desafiadoras e que fazem as coisas acontecerem; o conjunto Planejamento está relacionado ao conhecimento do que fazer e como fazer; e o conjunto Poder se refere à habilidade dos indivíduos de realizarem as atividades de acordo com o planejado, promovendo mudanças necessárias, através da cooperação e ação.

McClelland (1961) coloca como exemplo um indivíduo que manifesta um comportamento empreendedor quando este utiliza frequentemente e com certa intensidade as características comportamentais empreendedoras. O autor descreveu a característica do empreendedor relacionado ao Poder, quando utilizado mecanismos de persuasão junto a sua rede relacionamento e a conservação de sua independência e autoconfiança frente às adversidades. Referente a persuasão e redes de contato pode-se utilizar estratégias pessoais que influenciam os indivíduos, tornando-os agentes que auxiliam no atingimento de seus próprios propósitos, aumentando e preservando as relações. A independência e a autoconfiança estão relacionadas a autonomia de normas e controles externos, como a preservação do ponto de vista frente as oposições ou resultado ruins. Exteriorizar a confiança em sua capacidade de finalizar tarefas e empenho diante dos desafios.

Para Nancarrow, Booth, Ariss *et. al* (2013) a colaboração é reconhecida como um componente importante dos processos da equipe. Uma análise conceitual realizada por Henneman *et.al* (1995) identificou que a colaboração requer competência, confiança e comprometimento de todas as partes. Molyneux (2001) identificou três indicadores para o trabalho em equipe: qualidades pessoais e comprometimento da equipe, comunicação dentro do grupo de trabalho e a possibilidade de aprimorar formas de trabalho produtivo dentro da equipe.

Em estudo relacionado às características da rede de relações Granovetter (1973) fala a respeito da relevância dos contatos da rede de relações, Bourdieu (1980) analisa os recursos associados à rede de relações que um ator pode fazer uso e Burt

(2001) ressalta como a localização do indivíduo na rede de relações influencia suas ações.

Lin (2001) indica quatro benefícios relacionados à rede de contatos: a) a rede fortalece a identificação e reconhece o indivíduo no grupo; b) indicações sociais, recomendação de um indivíduo por um contato de uma rede para outra, além de o indivíduo poder contar da credibilidade da rede ao qual faz parte ou da rede do contato (BOURDIEU, 1986); c) influência, a rede pode ser utilizada para influenciar outros atores; d) informações, a rede possibilita o trânsito de informações.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) a rede de relações possibilita aos empreendedores estabelecer sociedades e parcerias, além da importância relacionada à produtividade.

Fleck (2008) destaca que o planejamento é uma atividade cognitiva para processar as informações, realizar uma análise e tomar uma decisão, onde o gestor deve ter atenção ao que acontece e tomar a frente quando necessário. A autora observa que o fluxo de informações nas organizações deve ser transmitido de maneira clara e constante, as informações devem ser relevantes e repassadas no momento certo e pelos meios adequados.

Levando em consideração diferentes concepções de empreendedores, Schmidt e Bohnenberger (2009) evidenciam outros atributos atitudinais que compõem a identificação do perfil empreendedor. O Quadro 2 apresenta as características atitudinais do perfil empreendedor.

Quadro 2. Características atitudinais do perfil empreendedor

Característica	Atitude
Assume riscos calculados	Perante um planejamento pessoal, estabelece e considera as variáveis que influenciam o resultado para decidir sobre a continuação da proposta.
Auto eficaz	Estimativa cognitiva que um indivíduo possui das suas habilidades de impulsionar aptidões cognitivas e percursos de atos fundamentais ao monitoramento de acontecimentos de sua vida.
Detecta oportunidades	Capacidade de capturar, identificar e utilizar a aplicação efetiva de informações.
Inovador	Pessoa com capacidade de relacionar ideias, acontecimentos, necessidades e exigências do mercado de maneira eficiente.
Líder	Indivíduo que partindo do propósito próprio inspira outros indivíduos a apoiarem espontaneamente esse propósito.
	(continua)

	(conclusão)
Característica	Atitude
Persistente	Habilidade de trabalhar de maneira intensa, mesmo com dificuldades sociais e em propósitos de consequência indefinida.
Planejador	Preparação para o futuro.
Sociável	Nível de aproveitamento da rede social para apoio à atividade profissional.

Fonte: Adaptado de Schmidt e Bohnengerger (2009).

Filardi, Barros e Fischman (2014), constataram que o perfil do empreendedor contemporâneo vem sofrendo mudanças ocasionadas pela globalização e a revolução digital. Para os autores, o novo empreendedor possui como ponto central a inovação e a criatividade. Verifica-se, ainda, que o meio externo passa a moldar o perfil empreendedor percebido através da flexibilidade, organização, comprometimento e visão de longo prazo.

Identificar os atributos e particularidades de personalidade do perfil empreendedor decorre de pesquisas feitas na área do comportamento humano e com base na ciência comportamental, sendo direcionadas para a busca de respostas para o entendimento do comportamento dos empreendedores (CARLSSON *et al.*, 2014; VERGA; SORES DA SILVA, 2014; FRANCO; GOUVÊA, 2016).

Segundo Filion (1999) ainda não se traçou um perfil científico do empreendedor, somente é possível verificar se os sujeitos possuem características e atitudes empreendedoras e a identificação dessas características permite que as mesmas possam ser aperfeiçoadas. Gartner (1989) acredita que tais características e comportamentos empreendedores podem ser adquiridos ou desenvolvidos pelos indivíduos.

Para Almeida (2001) a preparação do gestor universitário passa pelo controle das informações da instituição e dos indicadores mais relevantes de produção e difusão da aprendizagem na instituição, buscando informações regularmente.

Muitas organizações ainda não reconhecem ou realizam avaliações das características empreendedoras de seus colaboradores, ao passo que estes poderiam ser estimulados para participarem do processo de desenvolvimento do intraempreendedorismo (HORNSBY *et al.*, 1993). O reconhecimento das características empreendedoras dos colaboradores objetiva o desenvolvimento através de treinamentos orientados ao intraempreendedorismo (WYK; ADONISI, 2012).

Ambientes organizacionais voltados ao intraempreendedorismo propiciam aos colaboradores o desempenho de atitudes empreendedoras, uma vez que a organização estimula e proporciona suporte para novas oportunidades e geração de ideias em diversos níveis da organização (LOBO, 2014).

Conforme visto nesta seção, um gestor que tenha iniciativa, com competência para correr riscos, com comprometimento, que planeje, que possua certa influência sobre as pessoas e que possua uma boa rede de contatos será fundamental para o desenvolvimento das organizações.

2.1.3 Intenção Empreendedora

A intenção empreendedora pode ser considerada como a primeira etapa para a inspiração e estudo de oportunidades (KOLVEREID, 2016), tornando assim a intenção empreendedora fundamental para que o empreendedorismo seja compreendido (SCHLAEGEL; KOENIG, 2014). Para Hirsch (2013) a intenção empreendedora é parte fundamental do empreendedorismo, sendo este um processo formado por fases.

Frequentemente o empreendedor é tido como um criador de empresas, que são fundamentais para que empregos e riquezas sejam gerados, sem contar a contribuição no aumento de arrecadação de diversos tributos e impostos. A criação de novos empreendimentos também contribui para a inovação tecnológica, pois para ter melhorias nas suas atividades de serviços e manufaturados, há um grande investimento por parte das empresas (HECKE, 2011).

Entende-se a intenção empreendedora como uma disposição que direciona a concentração do sujeito, suas experiências e ações, no sentido de um objetivo específico para a conquista de algo (BIRD, 1988). Segundo a autora, a intenção empreendedora não é caracterizada somente pela criação de uma empresa, mas também pelas intenções de transformação de um negócio que já existe.

Não se pode perceber a intenção empreendedora somente como o desejo que uma pessoa possui de abrir uma empresa. As mudanças que são realizadas em empresas já existentes também podem ser entendidas como uma intenção empreendedora, já que existem fatores motivacionais que influenciam o comportamento (BIRD, 1988; AJZEN, 1991).

Muller, Zapkau e Schwens (2014) relacionam a intenção empreendedora com a vontade e o compromisso dos indivíduos de abrirem uma empresa. Essa intenção se caracteriza pela definição de agir para alcançar um determinado objetivo, onde quanto maior a intenção em exercer um comportamento, crescem as possibilidades do desempenho ser eficaz.

De acordo com Brito (2018), a intenção empreendedora apresenta um estado de espírito que orienta a atenção, experiência e ação dos indivíduos em direção a um objetivo específico. Para a autora, a intenção empreendedora não se caracteriza somente pela vontade de abertura de uma empresa, mas também pelas ideias de mudança e inovação em uma organização já existente.

2.2 Intraempreendedorismo

Gifford Pinchot (1989) criou a expressão intraempreendedorismo para definir os atos das organizações com a finalidade de gerar um local que estimula a criatividade, a inovação e ao acatamento de riscos dentro das organizações presentes.

Os estudos sobre empreendedorismo caracterizavam as atitudes e atributos individuais como prioridade, isso até a década de 1970 (DRUCKER, 1985; SADLER, 2000). Contudo, com o início do ano de 1980, autores como Burgelmann (1983), Pinchot, (1989), Cornwall e Perlman (1990), Hashimoto (2009) e Diefenbach (2011) apresentaram estudos para o entendimento do empreendedorismo dentro das organizações. Desta maneira, manifesta-se o empreendedorismo corporativo, onde há o conhecimento do comportamento empreendedor no interior das empresas (HASHIMOTO, 2009) ou o empreendedorismo interno (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011).

O intraempreendedorismo possui relação com o processo existente no interior das organizações, não havendo dependência com o tamanho da organização, levando em consideração diversas atividades e diretrizes inovadoras, tendo como exemplo estratégias e comportamento de competição, procedimentos administrativos, tecnologias, serviços e produtos (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Cunningham e Lischeron (1991) procuraram enaltecer as competências empreendedoras como dimensões pertinentes para instituições heterogêneas. Segundo Hashimoto (2009) os conhecimentos iniciais sobre esse comportamento têm

origem nos anos de 1970, com as pesquisas de Peter Drucker e Arnie Cooper. Drucker (1985) coloca que o compromisso das empresas existentes sob a ótica do empreendedor, principalmente para as empresas já prósperas, é manter-se próspera no futuro. Essas concepções obtiveram maior destaque na década de 1980, devido aos produtos de empresas japonesas que entraram no país com um valor mais barato e com melhor qualidade. Com isso, houve um aumento no interesse de pesquisadores em estabelecer relações entre organizações e empreendedorismo, gerando diversas nomenclaturas no decorrer do tempo, conforme pode ser verificado no Quadro 3:

Quadro 3: Nomenclaturas para o empreendedorismo interno nas organizações

Autor	Ano	Nomenclatura
Biggadike	1979	<i>Corporate Venturing</i>
Cooper	1981	Empreendedorismo intracorporativo
Schollhammer	1981	Empreendedorismo corporativo interno
Burgelman	1983	<i>Internal Corporate venturing</i>
Miller	1985	Orientação Empreendedora
Pinchot	1989	Intraempreendedorismo
Khandwalla	1987	Gestão inovadora pioneira
Sathe	1989	Renovação organizacional
Guth & Ginsberg	1990	Empreendedor Corporativo
Stevenson & Jarillo	1990	Gestão Empreendedora
Moris & Sexton	1996	Intensidade Empreendedora
Morse	1996	Empreendedorismo em nível de empresa
Birkinshaw	1997	Alianças corporativas
Dess, Lumpkin & Covin	1997	Estratégia empreendedora
Morris <i>et al.</i>	2008	Orientação empreendedora
Zahra <i>et al.</i>	2009	Estimulador de inovação
Rauch <i>et al.</i>	2009	Empreendedorismo Estratégico

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2009).

A multiplicidade das terminologias que especificam o empreendedorismo dentro das organizações pode levar a uma ausência de clareza, assim como contradições. No entanto, de acordo com os termos apresentados no Quadro 3, os autores concordam que os indivíduos trabalhadores em organizações podem ser geradores de ideia que impulsionam a inovação em procedimentos, serviços e produtos (PINCHOT, 1989; BURGELMAN; SAYLES, 1986; ZAHRA *et al.*, 1991; HISRICH; PETERS, 2004). Evidencia-se que não existe preocupação neste trabalho de tornar evidente as especificidades de cada nomenclatura, bem como investigar profundamente cada um dos termos apresentados. A intenção foi apresentar uma análise das alternativas de cenários do empreendedorismo dentro das organizações partindo de abordagens variadas.

Pinchot (1989) verificou que, em muitas organizações, existem diversos colaboradores com os comportamentos e as características empreendedoras, mas que, por diversos motivos, optam em permanecer trabalhando para as empresas. Segundo Pinchot (1989) esses colaboradores são os chamados intraempreendedores, ou seja, todos os que se responsabilizam pela geração de inovações de todo gênero dentro da empresa. Esses colaboradores intraempreendedores são tidos como importantes impulsionadores de renovação estratégica e inovação dentro das organizações.

Com o crescimento da competitividade entre as organizações, contínuas transformações econômicas e organizacionais, fora o advento da época do conhecimento, o comportamento empreendedor fez-se uma condição entre os atributos pessoais dos profissionais que trabalham nas organizações (WYK; ADONISI, 2012; BARUAH; WARD, 2014). Consequentemente, o empreendedorismo tornou-se uma característica fundamental para a obtenção dos propósitos dos sujeitos atuantes no mercado (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015) e possibilidade para o avanço do desempenho, sobrevivência e desenvolvimento das empresas (GOODALE *et al.*, 2011; ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

Deste modo, a concepção recente de empreendedor não abrange somente aquele indivíduo que começa um negócio próprio, mas envolve também os colaboradores intraempreendedores, que aperfeiçoam e realizam ações visando melhorar os procedimentos, levando a organização a melhorar sua atuação (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2014).

Salvi *et al.* (2007) entendem que a essência empreendedora é um atributo singular, estando presente em um indivíduo ou em uma organização. De acordo com Prado *et al.* (2011), o intraempreendedor também pode ser conhecido como empreendedor corporativo, sendo atores preparados em enxergar de modo diferenciado, isto é, enxergar o que os demais indivíduos não são capazes de vislumbrar em uma circunstância estabelecida e converter em uma possibilidade de negócio mais produtivo.

Prado *et al.* (2011) complementam que o intraempreendedorismo é decorrente de uma reação assertiva para encarar novos desafios das organizações, de maneira que a própria organização admite a adversidade de desenvolvimento dos seus colaboradores de modo que estes aprimorem suas ideias e as coloquem em prática. Os autores elucidam inclusive sobre os atributos fundamentais dos

intraempreendedores, os quais são semelhantes com as dos empreendedores e apresentam sustentação nas aptidões, primordialidades, valores e sabedorias (PRADO *et al.*, 2011).

Considera-se que o intraempreendedorismo possui três abordagens distintas, à saber, o resultado da atuação, das características e do modo de se comportar do empreendedor, Tinoco (2012) ressalta que o empreendedorismo pode ser considerado de uma maneira mais abrangente, não se resumindo ao desempenho de um empreendedor específico, de maneira que as inovações resultam da atuação dentro das organizações. Conforme Tinoco (2012), a representação intraempreendedora da organização possui influência na habilidade de procurar possibilidades que seus colaboradores dispõem. Portanto, dentro da organização, o nível de intraempreendedorismo depende das ações dos colaboradores dentro da organização, isto é, independe das ações dos altos executivos organizacionais (TINOCO, 2012).

O intraempreendedorismo aparece como uma maneira de retenção de competências dentro das organizações e simultaneamente enfrentar de uma maneira eficiente os riscos do mercado (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Segundo Alencar (1998), as empresas são pressionadas para permanecerem inovando constantemente. O princípio do processo inovativo consiste nas ideias transformadoras dos sujeitos, a capacidade de criar vem recebendo uma importância que se encontra em crescimento. A criatividade passa a ser indicada como uma aptidão do ser humano crítico, sendo orientada e consolidada em prol do bom resultado da empresa.

Hirsch e Peters (2004) julgam necessário que a organização estabeleça um ambiente para seus colaboradores poderem inovar. Silva (2019) considera que, além do ambiente favorável, exista um apoio proveniente da alta administração incentivando e recompensando os colaboradores capazes de correr riscos pela empresa.

Compete aos líderes se atentarem às situações predominantes no seu local de trabalho, com o intuito de anular prováveis obstáculos à ação criativa, potencializando as possibilidades para a sua manifestação. Diversas empresas têm tendência a não prestar atenção à capacidade para o competente, responsável e produtivo, incentivando mais ao ser dependente e ao passivo ao invés da iniciativa e a originalidade. As carências primordiais de apoio, de ser reconhecido e de sentir-se

seguro, que necessitariam ser consideradas no local onde se trabalha, são, diversas vezes, desprezadas, influenciando o aspecto motivacional para se trabalhar e colaborando para o enfraquecimento da aptidão para a criatividade (ALENCAR, 1998).

Alencar (1998) identifica os atributos do ambiente que propiciam a criatividade sendo: autonomia e autoridade, reconhecimento e retorno, modo de gerenciar, encorajamento, tolerância, meios para se implantar uma ideia, suporte da equipe de trabalho e tempo apropriado para execução das atividades. Os motivos que impedem a ação criativa podem ser definidos como: projeto inadequado de gerenciamento, competição acirrada, clima organizacional pobre, recursos insuficientes, pressão de tempo, ênfase no *status quo*, excesso de avaliação e pressão.

Para Silva (2019) o intraempreendedorismo define-se como um comportamento estratégico autônomo, ou seja, pode se desenvolver por colaboradores que se envolvem em projetos que objetivam a mobilização de bens da corporação para novas possibilidades detectadas tanto no interior como no exterior da empresa.

Um molde de inovação organizacional proposto por Alencar (1998) sugere três componentes básicos: recursos, técnicas e motivação. Os recursos podem ser entendidos como os fundos, os materiais, os indivíduos e o conhecimento disponível para se cumprir o trabalho. Os procedimentos incluem habilidades na administração para se inovar, existentes nas diferentes fases da empresa. Por último a motivação é vista como o elemento com maior importância, tanto no que diz respeito às pessoas como à empresa. A motivação pode ser entendida como o elemento que impulsiona as atitudes relacionadas com o ato de inovar. Os atributos de uma empresa que se compõem como incentivos para a criatividade no local onde se trabalha são: apoio da chefia, suporte da empresa, apoio da equipe de trabalho e estrutura organizacional.

De acordo com Alencar (1998) é imprescindível que um programa para estimular a criatividade do indivíduo exista dentro das empresas. A criatividade possui como sustentação a existência de práticas das virtudes de compartilhamento de ideias, reconhecimento das potencialidades, a harmonia nas equipes, o respeito às diferenças, a valorização do trabalho do indivíduo e do grupo, a oferta de oportunidades para a produção, a fertilização de ideias e sentimentos de confiança e respeito.

A incumbência fundamental do intraempreendedor, de acordo com Pinchot (1989), é a de idealizar percepções de negócios e convertê-las em algo real. Assim,

existem duas etapas onde a primeira, é a manifestação instintiva de um arquétipo possível de negócio, e a segunda, fundamental, é a tarefa de elaboração do negócio. As etapas não podem ser realizadas sucessivamente e se intercalam entre o analítico e o criativo.

Segundo Hashimoto (2013) pode-se perceber que os atributos do intraempreendedor estão profundamente relacionados com o campo específico onde ele age, com isso a atuação na organização dar-se-á com o objetivo de participar, realizar e colaborar, uma vez que com a competência de realizar tarefas influenciará os demais indivíduos para que também a realizem, levando a resultados positivos com as suas ações. As principais habilidades do intraempreendedor, segundo Hashimoto (2013) podem ser vistas no Quadro 4.

Quadro 4. Habilidades do intraempreendedor

Área	Descrição
Administrativa	Habilidades para planejar e organizar tarefas
Conhecimento do produto/serviço	Habilidades para compreender o produto/serviço, a elaboração e a potencialidade.
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.
Liderança	Habilidades para estimular e exercer influência no comportamento dos colaboradores.
Negócio	Habilidade para cumprir as tarefas funcionais da empresa e compreender o seu desempenho no geral.
Rede de contatos	Habilidades para gerar uma rede de contatos com indivíduos que possuem influência e que tomam as decisões.
Setor	Habilidade para entender a área e as consequências de seus direcionamentos e modificações.

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2013).

Para Hashimoto (2013) as habilidades são assimiladas com o passar do tempo, conforme ocorrem tentativas e aprendizados no local de trabalho, servindo como suporte para que os intraempreendedores tomem decisões.

Pinchot (1989) ressalta que muitas ideias são produzidas nas organizações, mas em geral não são efetivadas. As organizações devem encontrar maneiras de transformar o intraempreendedorismo mais gratificante, ou podem perder as pessoas mais inovadoras. Uma vez que existirá uma quantidade, aceleradamente em crescimento, de contemporâneos e aprimorados concorrentes para a totalidade ou parcela de seja qual for o empreendimento, e os atores mais qualificados de uma

organização partirão dela para se transformarem em empreendedores. As organizações estão compreendendo a indispensabilidade dos intraempreendedores; a manifestação súbita de conhecimentos está incentivando as organizações a deixarem o sistema de hierarquia para apoiar outros sistemas, onde as pessoas que inovam se comportem igualmente com os que formam um sistema informal de apoio.

Pinchot (1989) justifica que organizações maiores possuem recursos que viabilizam o estabelecimento de um conceito novo bem mais acessível para um intraempreendedor, do que seria para um empreendedor, com os consecutivos benefícios: pessoas confiáveis, força de marketing, benefício de cadeias delimitadas, base tecnológica, oficina experimental, fabricação em período partilhado e finanças. Como ausência de vantagens, o autor menciona a propriedade, poder de deliberação e investidores primorosos.

Com relação aos fatores de autonomia para averiguar o clima da organização quanto ao intraempreendedorismo, Pinchot (1989) observa que as causas de autonomia são uma maneira de administrar de modo a perceber a dificuldade de um nível mais abaixo para um mais elevado, e de se levar em consideração como os indivíduos de modo efetivo realizam as tarefas, especialmente os que inovam, precisam para continuar. A relevância das compensações no decorrer da trajetória do intraempreendedor, a saber, o ato de ser reconhecido, de ser promovido, a bonificação, a gerência e a independência financeira, também são abordadas pelo autor, sendo que esta questão causa preocupação nas organizações.

Para Pinchot (1989) a dimensão fundamental de progresso para o intraempreendedor é o aumento da autonomia para utilizar recursos da corporação para conceber novas negociações para a organização. O capital é uma maneira dimensionável de autonomia para arriscar-se e conceber um negócio resistente. O correspondente a isto, no ambiente das corporações, é o intracapital.

Intracapital é um valor adquirido pelo intraempreendedor e utilizado para fomentar novos intraempreendimentos e para inovar para a organização. É um processo de retribuição que não é muito utilizado e pode ser uma ferramenta importante de motivação, dando aos intraempreendedores autonomia para realizarem suas ideias, apesar de poder haver um aporte negativo, onde provavelmente seja empregado com mais precaução (PINCHOT, 1989). Para os intraempreendedores, intracapital possui o significado de autonomia. Ressalta o autor que, para perdurar, a organização do futuro deve alterar drasticamente, em relação à organização atual.

Segundo Pinchot (1989), no futuro as organizações serão intraempreendedoras, não apenas porque esta é uma maneira de se ampliar o estado para inovar e de produzir das empresas, mas uma maneira de se estruturar organizações maiores, de maneira que o trabalho seja uma manifestação prazerosa da colaboração do indivíduo à comunidade.

Para Chieh e Andreassi (2007), as empresas atuais priorizam meios para diminuir seus gastos e aumentar o padrão de seus produtos e serviços; porém especialistas de temas relacionados à competição entre empresas vêm mostrando a pertinência de se inovar na composição de vantagens competitivas das organizações. Os autores levam em consideração a geração de um espaço intraempreendedor como causa principal para incentivar a inovação e, por conseguinte, chegar ao êxito empresarial.

Para as organizações é um enorme obstáculo manterem a essência empreendedora de seus colaboradores conforme elas se desenvolvem, se estabelecem e atingem um determinado nível de êxito, porque algumas circunstâncias que possibilitam o intraempreendedorismo são aniquiladas no decurso do crescimento, onde a empresa tem um quantitativo de colaboradores em crescimento, incorpora novas categorias de administração, estruturas renovadas, políticas atualizadas e outros processos de operação (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Os gestores ainda verificam uma possível divergência de interesses entre a organização e os colaboradores ansiosos em incrementar seu “projeto pessoal” dentro da organização. Para os gestores um colaborador não se dedicaria à organização tendo esse propósito e intenção. Esta dicotomia incerta ou divergência fictícia de interesses entre colaborador empreendedor e organização, foi resolvida por Pinchot nos anos de 1980. A concepção de intraempreendedorismo idealizado por ele revelou um trajeto optativo para se alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos que as organizações dispõem. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

David, Carvalho e Penteadó (2011) colocam que o crescimento da organização resulta da habilidade da organização de reter, adquirir, formar, aplicar, recompensar e encorajar seus colaboradores.

Para Hashimoto (2009) existem diversas possibilidades numa empresa para se valer da inovação, através de produtos ou serviços, ou ainda nos procedimentos ou moldes de negócios. Segundo o autor, toda alteração em procedimentos internos relacionados ou não aos produtos e serviços, que aperfeiçoam a utilização de

recursos, simplificam a tomada de decisão ou diminuem gastos, caracteriza-se num modo de inovar.

Para que se possa inovar, a empresa necessita ser flexível, dado que sem ela não existe a constituição de alterações intrínsecas ao método de inovação e deve ter a competência de se beneficiar das possibilidades detectadas (HASHIMOTO, 2009). O Quadro 5 apresenta as características existentes na organização empreendedora.

Quadro 5 – Características existentes na organização empreendedora

Característica	Autor
Para a inovação ocorrer, deve haver a implementação das ideias, para isso deve-se ter planejamento vindo do intraempreendedor.	Pinchot (1989)
Uma característica da organização é a criatividade.	Alencar (1998)
Os elementos de um modelo de inovação das organizações são os recursos, as técnicas e a motivação.	Alencar (1998)
Tanto a organização como o indivíduo podem possuir a característica “espírito empreendedor”.	Salvi <i>et al.</i> (2007)
Uma organização empreendedora possui como características a flexibilidade e a capacidade de aproveitar oportunidades.	Hashimoto (2009)
O intraempreendedorismo possui como capacidade converter uma adversidade em oportunidade de negócios.	Prado <i>et al.</i> (2011)
As inovações, na visão do empreendedorismo, podem ser o resultado do trabalho dentro da organização.	Tinoco (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

Deve-se sublinhar que esta listagem não está esgotada, sendo que as características referentes ao sujeito empreendedor se confrontam também à empresa que empreende. Resumem Corrêa e Bêrni (2000) que o dirigente de uma organização inovadora precisa de um ambiente inovador.

Evidencia-se que, numa organização pública, o empreendedorismo pode ser definido pela representação incremental, pois representa incrementação gradual de metodologias e processos administrativos, ou seja, pode ser verificado através do crescimento da eficácia (COELHO, 2010).

Para os servidores públicos, as características empreendedoras são atributos de comportamento fundamentais, é sobre esse tema que a próxima seção tratará.

2.2.1 O intraempreendedorismo no setor público

A maioria dos conceitos de organização e gestão foram elaborados para as organizações no geral, não havendo distinção entre o público e o privado. Os princípios, Weberiano e Taylorista, podem ser exemplos que sustentam

implicitamente ou de modo explícito que seus conceitos são aplicados na área pública ou na privada, pois instituições públicas e organizações privadas apresentam mais semelhanças do que distinções (STOKER, 2006; RAINEY, 2009). Contudo, Diefenbach (2011) alega que persistem concepções específicas para cada área que não devem ser transportadas sem serem adaptadas (RAINEY, 2009; BERGUE, 2011). O Quadro 6 apresenta as distinções entre o empreendedorismo no setor público e o empreendedorismo no setor privado.

Quadro 6: Distinções entre o Empreendedorismo no setor Público e no setor Privado

Características	Empreendedorismo no setor Público	Empreendedorismo no setor Privado
Autoridade	Alto grau de autoridade e centralização.	Direção mais democrática e descentralizada.
Financiamento e lucratividade	Não são voltados para o lucro; procuram conquistar contribuição para projetos; aumento de disponibilidade para alçar capital.	Voltados para o lucro; aumento de dificuldade de ter acesso e obtenção de financiamentos.
Inovação	Agem na procura por solucionar obstáculos de burocracia e política que muitas vezes limitam as inovações.	Agem na geração de valor por conta da inovação e aproveitando as oportunidades.
Objetivos	Inúmeros e variantes, de certa maneira, não são bem definidos.	Precisos, determinados e coerentes.
Proatividade	Compreende o negócio, bem como se ampara na possibilidade para o desenvolvimento.	Busca uma possibilidade, de modo independente dos meios que eles possuem.
Processo de decisão	Pouco autônomo e flexível.	Muito autônomo e flexível.
		(continua)
		(conclusão)
Características	Empreendedorismo no setor Público	Empreendedorismo no setor Privado
Recompensas/Motivação	Pouco estímulo financeiro; falta de redistribuição de ganhos.	Altos estímulos financeiros; rentabilidade como instrumento fundamental para obter lucro.
Tomada de risco	Arca altas ameaças organizacionais sem arcar com altas ameaças pessoais.	Arca uma grande ameaça financeira e pessoal, mas tenta diminuí-los.

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

De acordo com Diefenbach (2011), entre as diferenças mais relevantes relacionadas com as empresas privadas sobre as públicas, pode-se destacar: a) escassez de atividades econômicas e suas influências para a contenção de custos; b) intensa influência com demandas políticas; c) propósitos com a clareza aos usuários, equidade, a franqueza, a responsabilidade e a pluralidade de divergências entre os gestores; e d) uma característica mais centralizada, onde os gestores possuem

independência diminuída de deliberação e agilidade, incentivos e gratificações menores e menos ameaças (BERNIER; HAFSI, 2007; CURRIE, *et al.*, 2008). Refletir essas particularidades no setor público é uma situação problemática para os indivíduos que enxergam na transformação uma possibilidade de saída para o funcionamento das organizações públicas.

Em outros termos, o cenário do setor público, por possuir um elevado nível de burocracia prejudica um comportamento empreendedor baseado na inovação, autonomia e agilidade. Analisando o Quadro 6 pode-se verificar que o setor público se distingue não só nos propósitos da área privada, como também nos processos. Assim, a atividade das organizações públicas não é ordenada exclusivamente pelos princípios da gestão, como também por princípios sociais, políticos e institucionais. Deste modo, na metodologia de aperfeiçoamento da máquina pública através do empreendedorismo leva-se em consideração as perspectivas culturais presentes nas empresas (RAINEY, 2009), com o intuito de reduzir prováveis obstáculos e segmentações não propositais para a gestão e atores envolvidos.

Deve-se observar que o gestor público deve agir conforme os preceitos da administração pública. O gestor possui o dever da probidade, sendo responsabilizado pela má administração dos recursos públicos.

Alguns estudos procuram definir o empreendedorismo no setor público (ROBERTS; KING, 1991; OSBORNE; GAEBLER, 1992; MORRIS; JONES, 1999; KEARNEY, *et al.*; 2007). Porém, os conceitos existentes acerca desse assunto são restritos e diversificados (ROBERTS; KING, 1991; BOYETT, 1997; CURRIE *et al.*, 2008; KEARNEY *et al.*, 2007; MORRIS; JONES, 1999). O Quadro 7 demonstra a conceituação de alguns pesquisadores sobre empreendedorismo no setor público.

Quadro 7. Conceitos de empreendedorismo no setor público

Autor	Conceito
Roberts e King (1991) e Roberts (1992)	Processo de inserção de inovação para a prática no setor público. A criação de uma ideia inovadora, a geração e a transformação da ideia em prática no setor público.
Osborne e Gaebler (1992)	Utilização dos recursos em modos atuais de aumentar a produção e a eficiência.
Morris e Jones (1999)	Modo de geração de valor para os indivíduos, constituindo acordo únicos de recursos públicos e/ou privados para procurar as possibilidades da sociedade. Acarreta uma relação inovadora, proativa do governo para a sociedade no sentido de melhorar a qualidade de vida. Cria opções de

	receitas, melhorando os procedimentos internos e desenvolvendo novas soluções para as carências da sociedade e da economia que não são adequadamente atendidas.
Holcombe (1998)	Acontece quando uma pessoa percebe e atua sobre uma possibilidade de resultados em termos políticos.
Shockley <i>et al.</i> (2006)	Acontece quando um agente político está concentrado e age em potencial nas possibilidades de lucro, levando, assim, o sistema onde o agente está inserido no sentido da estabilidade.
Kearney <i>et al.</i> (2007)	Define-se como uma pessoa ou conjunto de pessoas que se envolvem na ação almejada para começar mudanças dentro da organização. Implica em adequar, inovar e arriscar-se. As finalidades e os propósitos pessoais não são tão significativos do que a criação de uma boa consequência para a organização pública.
Currie <i>et al.</i> (2008)	Processo de reconhecimento e procura de possibilidades por pessoas e/ou organizações. Ademais, este procedimento é, diversas vezes, descrito por inovar, arriscar-se e por ser proativo.

Fonte: Adaptado de Valadares (2016).

Roberts e King (1991) deliberam que o Empreendedorismo no Setor Público deve ser entendido como um procedimento de incorporação de inovação nas organizações. De acordo com Roberts (1992), desenvolver ideias inovadoras, a concepção e a efetivação dessas ideias na área pública explicam o empreendedorismo no setor público. Osborne e Gaebler (1994) consideram essa expressão no momento do entendimento das atitudes de empreendedores públicos e das organizações empreendedoras. Assim, relatam que eles utilizam os meios que estão à disposição e desenvolvem novos modos para aumentar a produção e a eficácia da organização.

Morris e Jones (1999) abordam essa concepção pelo conceito do método de geração de valor para os indivíduos, ao congregar uma conjunção de recursos públicos para aproveitar possibilidades sociais. Com isso, o empreendedorismo no setor público compreende em uma relação inovadora e proativa do governo na orientação da comunidade objetivando melhorar a qualidade de vida, incluindo a produção de recursos alternativos, evolução de procedimentos internos e promoção de resultados inovadores para corresponder com o que é indispensável socialmente e economicamente (DIEFENBACH, 2011).

De acordo com Shockley *et al.* (2006), para ocorrer o empreendedorismo no setor público um ator político se encontra atento aos problemas da administração

pública e atua com eventuais possibilidades de lucro, alterando o meio onde o sujeito está inserido voltado a estabilidade. Diante disso, o empreendedorismo no setor público é concebido por uma pessoa ou mais pessoas que possuem o comprometimento com a ação almejada para dar início a mudanças dentro da organização, onde busca adaptação, inovação e minimizar o risco. Nessa análise, propósitos e fins pessoais não são tão imprescindíveis a construção de um produto satisfatório para a organização pública.

Na concepção de Currie *et al.* (2008), o processo de busca e reconhecimento de oportunidades para os indivíduos e organizações explica o empreendedorismo no setor público. Com isso, esse procedimento é diversas vezes determinado pela habilidade de proatividade, inovação e tomada de riscos. Para Morris *et al.* (2008) as organizações são determinadas nos estados de sua predisposição ou intensidade de empreender, que é uma consequência das atividades organizacionais.

Alguns autores se propuseram a conceituar a representação do empreendedor. Por esse lado, Ramamurti (1986) declara que o empreendedor público é uma pessoa que tem o comprometimento de começar e conservar uma ou mais instituição da área pública. De acordo com Bellone e Goerl (1992), define-se o empreendedor público em quatro características: 1) perspectiva pessoal do futuro; 2) autonomia; 3) tomada de risco; e 4) discricção. Esses atributos, conforme o autor, devem ser combinados com os princípios de democracia essenciais como atuação do cidadão, organização com prazo duradouro, elaboração de políticas públicas confiáveis e *accountability* (que pode ser entendido como responsabilidade com ética, remetendo à obrigação e à transparência na prestação de contas às instâncias controladoras). Para Roberts (1992) denomina-se o empreendedor público como um ator que constitui, planeja e executa conceitos inovadores no setor público.

No entendimento de Schneider *et al.* (1995), o empreendedor público é delineado por dois aspectos: 1) seu desejo pela tomada de atitudes de risco; e 2) sua habilidade de sistematizar as atividades de outros atores para atingir objetivos. Currie *et al.* (2008), define o empreendedor público como uma autoridade que aprimora objetivos, missões, atribuições e direção de suas organizações de maneira não presumida pelos gestores públicos. O empreendedor público estrutura alianças políticas para desfrutar de novas possibilidades na organização.

Embora indistintas, as concepções de empreendedorismo no setor público podem se associar em algumas vertentes (DIEFENBACH, 2011). Uma interpretação

volta-se nos enfoques proatividade, inovação e tomada de riscos. Esses enfoques repercutem em diversas análises, como a definição de Kearney (2007), Currie *et al.* (2008) e Morris *et al.* (2008). Um novo tópico em comum é dado pelas definições que congregam a concepção de geração de valor, destacado por Morris e Jones (1999) e Bernier e Hafsi (2007).

Verifica-se que a definição de empreendedorismo público permanece em elaboração e suas intervenções estão dominantes em estudos internacionais, preferencialmente europeias, que se dedicam a entender mais precisamente essa conceituação (MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; MORRIS *et al.*, 2008; CURRIE, *et al.* 2008; KEARNEY *et al.*, 2009; DIEFENBACH, 2011).

Com o estudo das distinções citadas no Quadro 6, verifica-se que a modificação de posição de costumes de uma área para outra se torna significativa (BERGUE, 2011), sendo que, cada área demonstra habilidades próprias tornando a admissão de concepções complexa. Com isso, é necessário considerar o empreendedorismo público como uma definição em transcurso de elaboração. Ainda há que se esclarecer a sua colaboração real para a administração pública, sendo que o debate acerca dos empreendedores no setor público é delimitado, em especial, em um modo de administração pública gerencial, suscetível de incontáveis considerações.

Valadares *et al.* (2012) aponta que as definições sobre intraempreendedorismo no setor público são restritas e possuem grande variedade. O Quadro 8 demonstra os conceitos de intraempreendedorismo público.

Quadro 8. Conceitos de intraempreendedorismo público

Autor	Conceito
Roberts e King (1991)	O intraempreendedorismo público é um procedimento de inserção para se inovar nas organizações do setor público.
Osborne e Gaebler (1992)	Os empreendedores públicos utilizam recursos que estão à disposição e concebem novas formas para aumentar a produção e a eficácia organizacional.
Morris e Jones (1999)	Especificam o intraempreendedorismo público pelo ponto de vista do método de geração de valor para a sociedade, ao agrupar uma conjunção de recursos públicos para descobrir possibilidades sociais.
Shockley <i>et al.</i> (2006)	O intraempreendedorismo público acontece quando um agente político está atento aos problemas da administração pública e atua em possibilidades de vantagem, alterando o

	processo em que o agente está inserido em direção a estabilidade.
Kearney <i>et al.</i> (2007)	O intraempreendedorismo público é visto como uma pessoa ou conjunto de pessoas que se envolve com a ação almejada para começar a transformação dentro da organização, onde procura adaptar-se, inovar e arriscar-se.
Currie <i>et al.</i> (2008)	O intraempreendedorismo público é definido como o método de reconhecimento e procura de possibilidades de pessoas e, ou, organizações. Ademais, esse procedimento é normalmente definido pela habilidade de inovar, arriscar-se e ser proativo.
Morris <i>et al.</i> (2008)	As organizações são definidas no modo de orientação ou intensidade empreendedora, que é uma consequência das ações organizacionais do qual fazem parte. Essas ações se baseiam no conceito de Orientação Empreendedora (innovar, arriscar-se e ser proativo). As etapas básicas para esse procedimento apontado não devem diferir em uma circunstância de organizações públicas.
Diefenbach (2011)	O intraempreendedorismo público demanda uma conduta inovadora e proativa do governo na direção da sociedade para se melhorar a qualidade de vida, incluindo-se a geração de receitas opcionais, melhora de procedimentos internos e elaboração de resoluções inovadoras para atendimento das necessidades da sociedade e da economia.

Fonte: Adaptado de Valadares *et al.* (2012)

Nas últimas décadas no Brasil, vem surgindo a concepção de empreendedorismo público. Assim, busca-se entender a finalidade do empreendedorismo no setor público brasileiro. O empreendedorismo interno pode ser identificado através de do empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010). O Quadro 9 demonstra as diferenças entre essas duas modalidades.

Quadro 9. Diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo	Empreendedorismo Corporativo
Projetos menos complexos	Projetos mais complexos
Ameaças essencialmente dentro da organização	Ameaças relativas ao mercado
Os líderes dos projetos podem ser de qualquer categoria hierárquica	A alta administração lidera os projetos
O ambiente interno e a conduta do colaborador são o ponto central	O ambiente externo é o ponto central
Os projetos englobam todos os setores da organização (relação intraorganizacional)	Os projetos possuem relação com o negócio (relação interorganizacional)

O campo da inovação direciona-se aos procedimentos internos, processos e produtos	O campo de inovação direciona-se a geração de novos negócios e à gestão
Iniciativas são originárias no nível operacional	Iniciativas são originárias na alta administração

Fonte: Emmendoerfer, Valadares, Hashimoto (2010)

Segundo Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), o empreendedorismo corporativo está orientado em direção às atividades do mercado, já o intraempreendedorismo relaciona-se ao crescimento dentro das organizações. Para os autores, o empreendedorismo corporativo impacta nos resultados da organização, ao passo que o intraempreendedorismo relaciona-se com as transformações internas e de menor complexidade.

2.2.2 Características empreendedoras no setor público

As características empreendedoras podem ser identificadas no indivíduo que atua no setor público, relacionando-se a outras características, como orientação pela ação, capacidade de adaptação, implementação de ideias e antecipação e prevenção de problemas (DIENFEBACH, 2011). As competências fundamentais à gestão pública foram indicadas no Quadro 10.

Quadro 10. Competências fundamentais à gestão pública

Autor	Competência
Zarifian (2001)	Habilidade de operar em rede, comunicabilidade, multiplicidade, responsabilizar-se, possuir iniciativa, gerar inovação e habilidade para trabalhos com projetos.
Moore (2002)	Saber inovar, ser criativo, ser visionário, atuar em união com diversos indivíduos e redes, gestão de estratégias, gestão de operações e gestão do entorno político.
Pacheco (2002)	Atributo partidário, representação, ser leal, possuir afinidade com as pessoas, reputação, ser experiente, atributos para comandar, agente de inovação, habilidade para liderar e capacidade política e ser comunicativo.
Nogueira (2003)	Gerenciar incertezas, humanizar e dirigir mudanças, participar da sociedade, incentivar as habilidades da comunidade, ser líder, ter responsabilidade, consciência ético-política, planejar e coordenar, focar nos recursos humanos e democracia substantiva.

Fonte: Adaptado de Feger, Fischer, Nodari (2009).

O desenvolvimento de metodologias que colaboram para que os empreendedores identifiquem as características empreendedoras, gera circunstâncias iniciais para interferências, que propiciam o aperfeiçoamento das potencialidades empreendedoras. Assim sendo, identificando as características empreendedoras, os gestores são estimulados para práticas que conduzem a condutas e comportamentos empreendedores (SANTOS *et al.*, 2009).

As características e o comportamento empreendedor destacam-se na gestão de instituições de educação superior, pois conduzem para a profissionalização na obtenção dos resultados esperados. Meyer e Meyer Junior (2013) destacam que em um local de competição exige-se maior iniciativa e efetividade dos gestores, além de uma apreensão pelo governo que fiscaliza a sistemática de educação superior e pela comunidade que exige das instituições de ensino superior maior envolvimento nos processos de desenvolvimento social e econômico.

Brancher, Oliveira e Ronco (2012) exploram o tema comportamento empreendedor com a identificação de um conjunto de atributos de comportamento que diferenciam um indivíduo do outro, classificando-o de empreendedor. O êxito ou fracasso no desenvolvimento de uma atividade estaria relacionado ao perfil do empreendedor e a existência das características empreendedoras (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCO, 2012).

Recomenda-se o reconhecimento e o desenvolvimento de habilidades de inovação ligados ao setor público para que se consiga priorizar qual tipo de inovação deve ser utilizada (VALLADARES; VASCONCELOS; SERIO, 2014), que pode determinar o sucesso do processo e de seu resultado. O Quadro 11 descreve as capacidades de inovação que interferem na intenção de empreender no setor público.

Quadro 11. Capacidades de inovação no serviço público

Capacidade	Definição
Conhecimento do público alvo	Capacidade para identificar os eventos, necessidades, expectativas, alterações significativas e predisposições do público alvo. Perceber as mudanças com antecedência e gerenciá-las com adequabilidade.
Desempenho em inovação	Organizações ou unidades de trabalho que inovam são as que demonstram comportamento empreendedor e de inovação consistentes ao longo do tempo.
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão de métodos para criar e desenvolver tecnologias, objetivando à geração de valor. O procedimento de gestão da tecnologia abrange

	cinco fases: identificar, selecionar, adquirir, explorar e proteger.
Gestão de pessoas para inovação	Instrução de gestão de pessoas para inovar, promovendo a liberdade ou autonomia para os colaboradores atuarem, estabelecimento de metas desafiadoras, deixando que resolvam como atingi-las e contribuindo com a autorrealização e o compromisso com os propósitos da organização.
Gestão de projetos	Planejar, prover recursos, executar e controlar o processo de inovação. Inclusão de cautelosa análise dos projetos, avaliação e planejamento, objetivando, obter compreensão, comprometimento e apoio dos envolvidos no projeto.
Intenção estratégica de inovar	Fase onde a organização está propensa a arriscar-se para possibilitar mudanças, o desenvolvimento da tecnologia e da inovação, e a disputar energicamente para conseguir um melhor resultado relacionado a eficiência, eficácia e efetividade para a organização de forma perceptível para a sociedade.
Liderança transformadora	Tornar os colaboradores com mais consciência da relevância e do valor do trabalho; estimular suas carências de nível elevado; e induzir a ultrapassar os interesses pessoais em nome da organização.
Organicidade da estrutura organizacional	Fase onde a estrutura é definida pela autonomia, comando flexível, comunicação horizontal acessível a todos, apreciação do conhecimento e da experiência e relações pessoais informais. Estruturas consideradas orgânicas admitem respostas mais rápidas às transformações do ambiente externo do que as chamadas mecanicistas.

Fonte: Adaptado de Emmendoerfer (2019).

Percebe-se que os empreendedores possuem um comportamento diferenciado diante dos desafios. As características empreendedoras quando presentes nos gestores ampliam sua capacidade de alcançar desfechos positivos para a organização ou instituição.

2.3 Administração pública brasileira

No empenho de atualizar a administração brasileira, os governos, ao longo das décadas, através de reformas administrativas, buscaram aprimorar a *performance* do setor público (SECCHI, 2009; LUSTOSA DA COSTA, 2010; VALADARES *et al.*, 2013). Tais reformas se efetivaram em moldes que, com seus atributos próprios, colaboraram, e ainda colaboram, para a constituição da renovação do Estado

brasileiro. Pode-se verificar a existência de quatro categorias de administração pública pertinentes na conjuntura brasileira: a) Gerencial (HOOD, 1991; POLLITT, 2000); b) Burocrático (WEBER, 1999); c) Patrimonial (FAORO, 2000; NUNES, 2010); d) Gestão Social (TENÓRIO, 1998) ou Societal (PAES DE PAULA, 2005) e também chamado de Novo Serviço Público (DENHARDT, 2012).

Ainda que a presença desses quatro moldes teóricos, verifica-se que na narrativa da administração pública brasileira, não se pode delimitar apenas um modelo (TORRES, 2004), uma vez que ela é definida por uma administração heterogênea, onde os modelos burocrático, patrimonial e gerencial, coincidem o fundamento administrativo (ZWICK *et al.*, 2012). Entretanto, verifica-se que mesmo com a variabilidade, um modelo se sobrepõe ao outro relacionado a fase em destaque. Pode-se ratificar que o modelo patrimonialista é identificado nas etapas da atualização do Estado, sendo assim uma particularidade predominante na administração pública brasileira (JANOTTI, 1987; NUNES, 2010; FAORO, 2000; HOLANDA, 2000; PAES DE PAULA, 2005; MATIAS-PEREIRA, 2009; CAPOBIANGO *et al.*, 2010).

De modo histórico, até a Revolução de 1930, o Estado brasileiro era dependente da relevância de uma aristocracia fundiária formada por aristocráticos senhorios rurais. A contar da época de colônia, verifica-se que o Estado brasileiro concentrou costumes da capital portuguesa em sua maneira de governar. Outra particularidade fundamental da cultura no Brasil era o personalismo. Entendido como uma manifestação clássica que evidencia o personalismo é a frase “Você sabe com quem está falando?”. Assim, um dos atributos que representam o sistema da cultura brasileira seria o personalismo conhecido como uma personalização do processo de hierarquia social que se fundamenta em diferenciar os indivíduos das pessoas (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

O estabelecimento do patrimonialismo nos fundamentos da soberania tradicional de Weber (1999), Faoro (2000) demonstra que a administração patrimonial é direcionada para o proveito pessoal da classe dominante, onde as relações públicas surgem através do costume. Nessas relações existe a predominância de: I) ausência de distinção entre o recurso público e o privado; II) acúmulo de poder no governo supremo; III) gestão pública orientada para corporações que dominam; IV) personalismo; V) falta de profissionalização da administração pública; VI) inclinação à corrupção (FAORO, 2000; CAMPANTE, 2003).

Partindo da compreensão de que para atingir a eficiência da administração no Estado era necessário abandonar a administração patrimonial foi recomendado ao Brasil, ainda soberano, um modelo com base nos padrões da burocracia abordada por Max Weber.

A edificação das cidades e a industrialização vivenciadas no Brasil, nos anos de 1930, reorganizou a política do Estado, respondendo às pressões da burguesia para a modernização (TORRES, 2004; LUSTOSA DA COSTA, 2008; NUNES, 2010). Em 1935 foi recomendada uma reforma administrativa pública com o intuito de solucionar as limitações do modelo patrimonial e para profissionalizar a administração pública brasileira. Nesse momento criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público visando uma melhoria do instrumento administrativo com base nas reformas burocráticas do serviço público praticadas em países desenvolvidos.

Salienta-se que, neste momento, o país passava por uma evolução histórica fundamental que apontava para as revoluções de 1930, onde o poder do Estado brasileiro migrava das elites agrárias para Getúlio Vargas. Nas demais partes do planeta, o cenário também passava por transformações, pois, devido à crise de 1929, os Estados buscavam uma nova maneira de administrar o motor público (TORRES, 2004; LUSTOSA DA COSTA, 2008).

Com a concepção do Departamento Administrativo do Serviço Público fica perceptível a procura por profissionalização da administração pública e o esforço de descontinuar com o modelo patrimonial vigente até aquele momento. A reforma administrativa de 1935 é entendida como um empenho introdutório para se burocratizar a administração pública brasileira.

Ainda relativo aos métodos de transformações na administração pública brasileira, em 1967, no cenário do Estado nacional desenvolvimentista, foi sugerido o Decreto-Lei 200 que se estabeleceu como referência da reforma gerencial instalada pelos militares. De acordo com Lustosa da Costa (2008) os conceitos que compõem esse decreto são cinco: a) ampliação das empresas estatais assim como de autarquias e fundações públicas; b) planejamento; c) diretivas para uma nova proposta de categorização de cargos; d) instituição de novos ministérios; e) consolidação do modelo meritocrático.

Salienta-se que a reforma administrativa de Getúlio Vargas antecedeu o empenho para superar o modelo patrimonial tendente na conjuntura brasileira, embora seu fundamento patrimonial não tenha sido superado. Essas correlações, de acordo

com Holanda (2000), são atributos essenciais do “homem cordial” brasileiro que, em sua trajetória e procura pelo comando, não objetiva especificar as vertentes públicas e privadas.

Continuando na reforma administrativa burocrática, no domínio do governo militar dos anos de 1960, manifestou-se um decreto-lei que tencionava atualizar a administração pública através da aplicação de ferramentas de gestão aplicadas por entidades privadas (NUNES, 2010; VALADARES *et al.*, 2013). Com exceção da regulamentação e da uniformização de métodos nas áreas de aquisições do governo, de pessoal e de execução do orçamento, procurava-se dar estrutura ao governo. As técnicas empregadas para atingir o estruturamento seriam coordenação, planejamento, atribuição de competências, descentralização, gestão e aplicação de recursos na administração indireta (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

No esforço de alterar os cenários presentes diante dos limites dos moldes recomendados e sancionados na administração pública brasileira, foi estabelecida uma nova reforma, que ocorreu no ano de 1995, iniciando o modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1999). O modelo gerencial foi determinado no ano de 1995, durante o comando de Fernando Henrique Cardoso com a chamada reforma Bresser. Ressalta-se que nesse modelo, o Brasil aderiu às diretivas expostas pelos governos amparados no modelo gerencial de administração pública.

O símbolo deste modelo foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995. Para Lustosa da Costa (2008), a proposta objetivava implantar a administração gerencial brasileira a contar pelo ajuste fiscal, das reformas econômicas direcionadas para o mercado que, auxiliadas por uma política industrial, atestassem a competição interna e produzindo oportunidades para enfrentar a concorrência internacional, da reforma da previdência social, da inovação na questão das ferramentas das políticas sociais suscitando capacidade dos mesmos e da mudança do Estado, com o objetivo de ampliar sua ‘governança’, ou seja, sua habilidade de concretizar eficientemente políticas públicas (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

Através da reforma, o governo do Brasil pretendia trocar o modelo burocrático, combinado a técnicas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, que representa as convicções da nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1999). A partir daí pode-se verificar que os reformistas de 1995 julgavam as reformas dos anos de 1935 e 1967 por não superarem completamente o patrimonialismo da administração pública brasileira.

A reforma gerencial tinha como propósito distanciar o Estado de padrões patrimonialistas mediante uma administração com base nos resultados. Para isso, deu-se destaque ao federalismo onde se acreditava, segundo Bresser-Pereira (1998), na dispersão das políticas sociais para os Estados e Municípios, constituindo a definição do desempenho do Estado; na divisão entre elaboração e cumprimento de políticas públicas; no aumento da liberdade para as ações específicas da União; e também na defesa da *accountability* ou em responsabilizar os atores públicos pela gestão por objetivos.

As alterações de conceitos, realizadas pela reforma gerencial de 1995, na ordenação pública da administração do país, tinha como objetivo um Estado predominantemente gerencial, a contar da separação de convenções patrimoniais e burocráticas (BRESSER-PEREIRA, 1999). O Estado sucederia maior prioridade aos efeitos de sua gestão e não às demandas jurídico-legais. De acordo com Bresser-Pereira (1999), um dos objetivos da grande evolução do modo que o Brasil estava avançando foi a reforma gerencial. A atualização da Administração Pública foi marcada por admissões de profissionais capacitados, dissolução de repartições e cargos públicos, estabelecimento de limites dos salários do poder executivo e modernização de procedimentos de aquisições e licitações (BRESSER-PEREIRA, 1999). Consequentemente, coloca-se em prática como ponto central na administração do Estado brasileiro a administração por resultados.

Após ser legitimado o modelo gerencial, ocorreram diversos julgamentos sobre esse modelo, em especial sobre a falta de atuação social relacionado às deliberações governamentais. Nesse meio tempo, Paes de Paula (2005) ressalta que as obras literárias especialistas possibilitam encontrar algumas restrições no modelo de administração pública gerencial, à saber: a) constituição de uma nova elite burocrática e poder centralizado nas jurisdições executivas (HOOD, 1991; FREDERICKSON, 1996); b) falta de adequação de aplicações de técnicas e práticas, oriundas da área privada para o setor público; c) resistência em enfrentar as dificuldades das áreas administrativas e a proporção sociopolítica da administração (SCOTT, 1996); d) falta de compatibilidade entre o fundamento gerencial e a priorização de direitos fundamentais (HOOD, 1991).

Ademais, segundo Zwick *et al.* (2012), na situação brasileira pode-se observar que o interesse do modelo da nova administração pública traz particularidades específicas das organizações privadas, sendo aplicado sem a proposta de uma

interpretação crítica sobre esse procedimento de efetivação dado pelos proponentes. Justifica-se, em parte, devido a colonização do Brasil, onde se gerou um costume de concordância passiva. Isso coincide com Misoczky (2006) ao propor que o gerencialismo ganhou notoriedade devido a seus proponentes encantarem-se pelos exemplos provenientes de países tidos como desenvolvidos.

Nesse ponto de vista, o Brasil pode ter trazido como herança atributos de seu período como colônia (MATTA, 1980). O deslumbramento pelo atual e uma formação e pensamento dominado, resultando também, como em outros países (KETTL, 2006), governado pela valores neoliberais, que sustentado pelo preceito do conflito (KLEIN, 2008) transformou-se preeminente em termos de administração pública.

Nesse contexto e do empobrecimento dos princípios clássicos provenientes da conjuntura anglo-saxã que fortalecem as convenções difundidas pelo taylorismo-fordismo (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011) aparece a administração social como uma possibilidade para o avanço de uma gestão pública mais liberal (TENÓRIO, 1998).

Com isso, a gestão social é aprimorada através da concepção de liberdade das classes sociais organizadas. Sua perspectiva está estabelecida na democracia deliberativa (HABERMAS, 2003) e na atividade comunicativa de Habermas (1987) que possui como hipótese uma compreensão de apreciação e uma análise à ponderação instrumental. O setor da administração social se define de maneira dialógica criando possibilidades para o aparecimento de costumes distintos e revolucionários (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Ressalta-se que a administração social pode ser entendida como um Modelo Societal de Administração Pública (PAES DE PAULA, 2005) e como um Novo Serviço Público (DENHARDT, 2012). Porém, constata-se que as três definições se parecem, em particular no que concerne à recuperação social, através da ponderação crítica, liberdade e ação, da autoridade e da priorização dos direitos fundamentais, onde o bem e o serviço público são executados com a sociedade e pela sociedade (PAES DE PAULA, 2005; CAPOBIANGO, *et al.*, 2010). Esse entendimento demonstra uma administração pública orientada para o cidadão. Contudo, destaca-se que o modelo societal encontra-se em desenvolvimento, sendo um assunto farto de pesquisas para se tornar consolidado (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Para Paludo (2013) a administração pública e a gestão pública são inerentes, compreendendo atividades que são desenvolvidas por agentes públicos. O conceito

de gestão pública engloba organização, planejamento, controle de bens, direção e controle dos interesses públicos, procedendo segundo princípios administrativos (SANTOS, 2014).

2.3.1 Gestão Universitária

Segundo Alves (2016) a criação das universidades brasileiras fomentou diversas discussões durante o século XIX, no entanto somente no século XX apareceram as primeiras instituições com a distinção de ofertar o ensino superior. Inicialmente a gestão dessas instituições era independente, visto que as universidades se formaram a partir da união de instituições menores, o que estabeleceu o modelo de universidade fracionada, agregando academias, escolas e faculdades, que apresentavam identidade limitada entre si.

O ensino superior brasileiro é constituído por uma sistemática diversificada e complexa de instituições públicas e privadas com diversas categorias de programas e cursos. Atualmente a normatização desse sistema aparece formalizada na Constituição, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, somando-se ainda diversos Decretos, Regulamentos e Portarias complementares.

Na Lei 5.540/68 encontra-se a concepção do procedimento de decisão nas Universidades Federais mediante seus órgãos colegiados, apresentando como fundamento seus estatutos e regimentos. O estatuto é a declaração legal da universidade que delinea sua estrutura e forma de funcionar, definindo sua política nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, servindo de orientação para os gestores.

A gestão nas instituições de ensino superior acontece através de procedimentos administrativos de natureza acadêmico-pedagógico que, eventualmente, são disciplinados em planejamentos definidos em Órgãos Colegiados, com o intuito de atingir os objetivos de forma eficiente e eficaz (ROCHA; SILVA; GUIMARÃES, 2018).

Visando cumprir tais propósitos, os gestores devem possuir habilidades interpessoais como planejador, visionário, boa comunicação interpessoal, ser capaz de tomar decisões, dominar a tecnologia, liderança e saber gerenciar informações. Portanto, no ambiente educacional, além dos dispositivos e instrumentos que impõem regulamentações, a criatividade e a reflexão são fundamentais para deixá-lo mais transformador e dinâmico, sob a visão da orientação às demandas da sociedade que

se encontra em constante evolução. Criatividade, transformação, evolução e dinamização possuem conexão com o comportamento intraempreendedor (ROCHA; SILVA; GUIMARÃES, 2018).

Segundo Molano (2016), a gestão aprimora os processos das universidades, com isso a gestão na educação é vista como um aglomerado de ideias, planos e recursos na instituição para alcançar os propósitos recomendados para um desempenho com eficiência, eficácia e efetividade.

Sob o ponto de vista de Lang, Marinho e Boff (2014) a identificação das competências dos gestores, assim como o estímulo ao desenvolvimento e comprometimento é uma adversidade para as organizações. Para os autores os indivíduos que conduzem as organizações devem estar preparados para responder as demandas e necessitam de competências diferenciadas. As instituições de ensino superior devem alinhar as demandas de competências requeridas e desejadas. Segundo os autores, os gestores universitários se preparam para o exercício do cargo conforme as demandas aparecem.

Os estudos de Silva e Cunha (2012) procuraram compreender os processos de aprendizagem dos gestores em uma instituição de ensino superior, observaram que essa aprendizagem se caracteriza por ser informal e autodirecionada, sendo realizada durante o exercício do trabalho, por meio da interação social e da ação. A identificação das competências adequadas fornece base para o desenvolvimento de atividades de gestão, melhorando o desempenho e contribuindo com outras atividades. De acordo com os autores o conhecimento múltiplo e a visão do todo são vistos como características importantes para os gestores.

Marques (2014) procurou compreender o entendimento dos gestores de uma instituição de ensino superior acerca da importância do intraempreendedorismo na gestão. A autora destaca que os gestores identificam a existência de características do empreendedorismo na gestão administrativa da instituição em que atuam, porém ressalta que a legislação que regulamenta as atividades na instituição restringe a atuação do gestor.

Os estudos de Silva (2017) observam que o grau de instrução educacional representa uma grande influência acerca do potencial empreendedor. Com isso, o nível de escolaridade dos gestores públicos colabora para a habilidade em assimilar e interpretar as informações da esfera pública, com isso, consegue gerenciar de forma

eficiente em diversos planos, tais como na elaboração de projetos, processos de licitação ou em editais de contratação para o serviço público.

Para Barbosa e Mendonça (2015) os gestores de instituições de ensino superior executam um trabalho intelectual com diversas atribuições que demandam conhecimento, estudo, trabalho colaborativo, representação da instituição em diversas ocasiões, além de participação em eventos e comissões. Os autores destacam que muitas vezes os professores-gestores assumem posições administrativas sem preparo ou experiência anterior na área de gestão. Com isso identifica-se a necessidade de qualificação, preparo e formação para exercer o cargo (BARBOSA; MENDONÇA, 2015)

Através da gestão empreendedora pode-se modificar a burocracia pública e aperfeiçoar a governança, com redução de custos e sofisticando a qualidade dos serviços prestados, incorporando a gestão por resultados tendo como ponto focal a comunidade, utilizando como base a inovação, o comprometimento, o modelo estratégico, tomada de riscos e atividade em rede (SILVA, 2017). O autor conclui que os gestores demonstram que o intraempreendedorismo pode ser estimulado pela disposição em inovar.

2.4 Pesquisas empíricas relacionadas à temática abordada

O campo de pesquisa do intraempreendedorismo vem evoluindo e demonstrando um número crescente de trabalhos. A seguir serão apresentados algumas pesquisas empíricas que se encontram relacionadas às temáticas compreendidas neste por este trabalho.

Os trabalhos desenvolvidos pelos autores Hakimian *et al.*(2016) e Farrukh *et al.* (2017) estudaram o papel do comprometimento organizacional baseado no enfoque afetivo, normativo e instrumental no comportamento inovador e intraempreendedor dos colaboradores de diferentes instituições.

Em seus estudos Hakimian *et al.* (2016) analisaram a perspectiva dos funcionários de pequenas e médias empresas na Malásia. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos em formato de questionários. O comprometimento foi mensurado com base em um modelo que compreende três enfoques do comprometimento. O questionário do comportamento empreendedor contemplava itens como promoção, geração e realização de ideias. Equações estruturais foram

utilizadas para analisar 219 respostas. As hipóteses estabelecidas da pesquisa estão relacionadas entre o comportamento inovador e os enfoques do comprometimento. A análise dos dados atestou duas hipóteses onde se evidencia relação significativa entre os comprometimentos, afetivo e normativo, e o comportamento inovador, mas nenhuma quanto ao comprometimento instrumental. Os autores indicam, como possível resultado, que os funcionários com comprometimento afetivo e normativo podem ter maiores chances de serem inovadores.

Farrukh *et al.* (2017) realizaram suas pesquisas no contexto de instituições de ensino superior públicas do Paquistão. 306 indivíduos participaram da pesquisa. O modelo de Meyer e Allen foi utilizado para avaliar o comprometimento organizacional. O comportamento intraempreendedor foi avaliado através de duas variáveis, inovatividade e tomada de riscos. O método para análise dos dados utilizado foi a modelagem de equações estruturais. Neste estudo as hipóteses consideradas foram de que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo estariam de modo positivo relacionado ao comportamento intraempreendedor e, o comprometimento instrumental negativamente relacionado. Os resultados confirmaram as hipóteses propostas, indicando que existe um impacto positivo e significativo no comportamento intraempreendedor relacionadas com o comprometimento afetivo e normativo.

Mainardi (2018) analisou o comportamento empreendedor de chefes de departamento da Universidade Federal de Santa Maria, e sua influência sobre a percepção desses gestores quanto à Universidade Empreendedora. Para a realização desse estudo foi utilizado um enfoque quantitativo e qualitativo, além da triangulação dos dados. A abordagem quantitativa foi realizada com 85 chefes de departamentos da universidade, destes 59 chefes responderam ao questionário de mensuração das características do comportamento empreendedor. Como resultado, observou-se que o Estabelecimento de Metas e a Busca por Informações foram as características comportamentais empreendedoras com maiores pontuações. As características comportamentais empreendedoras com menor pontuação foram Persuasão, Redes de Contato e Correr Riscos Calculados. Na abordagem qualitativa, 12 chefes de departamento foram entrevistados e com isso chegou-se às perspectivas Falta de Preparo e Aprendizagem; Gestão de Pessoas; Características Comportamentais Empreendedoras (Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Estabelecimento de Metas e Busca de Informações); Falta de Planejamento; Atividades de Extensão como Universidade Empreendedora (Transferência de Conhecimento,

Desenvolvimento Econômico e Social, Interação com a Sociedade). Os resultados encontrados pela autora apontam que a maior parte dos respondentes manifestam as características comportamentais empreendedoras, bem como os entrevistados identificam que a universidade empreendedora se representa em atividades de extensão.

Com o objetivo de explorar os aspectos influenciadores do intraempreendedorismo, Baldissera (2019) realizou seus estudos junto aos colaboradores e gestores de organizações desenvolvedoras de software no Sudoeste do Paraná. A população do estudo foi composta por seis empresas. A fase quantitativa se deu através de questionários estruturados aplicados para 195 colaboradores, onde técnicas de análises de estatística descritiva e de modelagem de equações foram utilizadas para analisar o Comportamento Empreendedor, os Fatores Organizacionais do Intraempreendedorismo e o Comprometimento Organizacional. A abordagem qualitativa ocorreu com os gestores das organizações, através de uma entrevista semiestruturada com base nos resultados obtidos na abordagem quantitativa. A análise dos dados identificou que: as empresas convergem ações para aplicar junto às suas diretrizes para que o intraempreendedorismo aconteça, os gestores identificam os colaboradores que são comprometidos de forma afetiva com a organização e a relevância do capital humano para as empresas. A autora conclui que os influenciadores estão presentes nas organizações, porém o intraempreendedorismo não acontece de forma institucionalizada, assim a presença de aspectos que podem influenciar o intraempreendedorismo facilitam eventuais episódios de forma deliberada.

A partir dos estudos apresentados, definiu-se para o desenvolvimento da presente dissertação a abordagem mista, que promove o aprofundamento dos resultados quantitativos encontrados através da abordagem qualitativa, sendo apresentado a seguir.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

3.1 Estrutura da Universidade

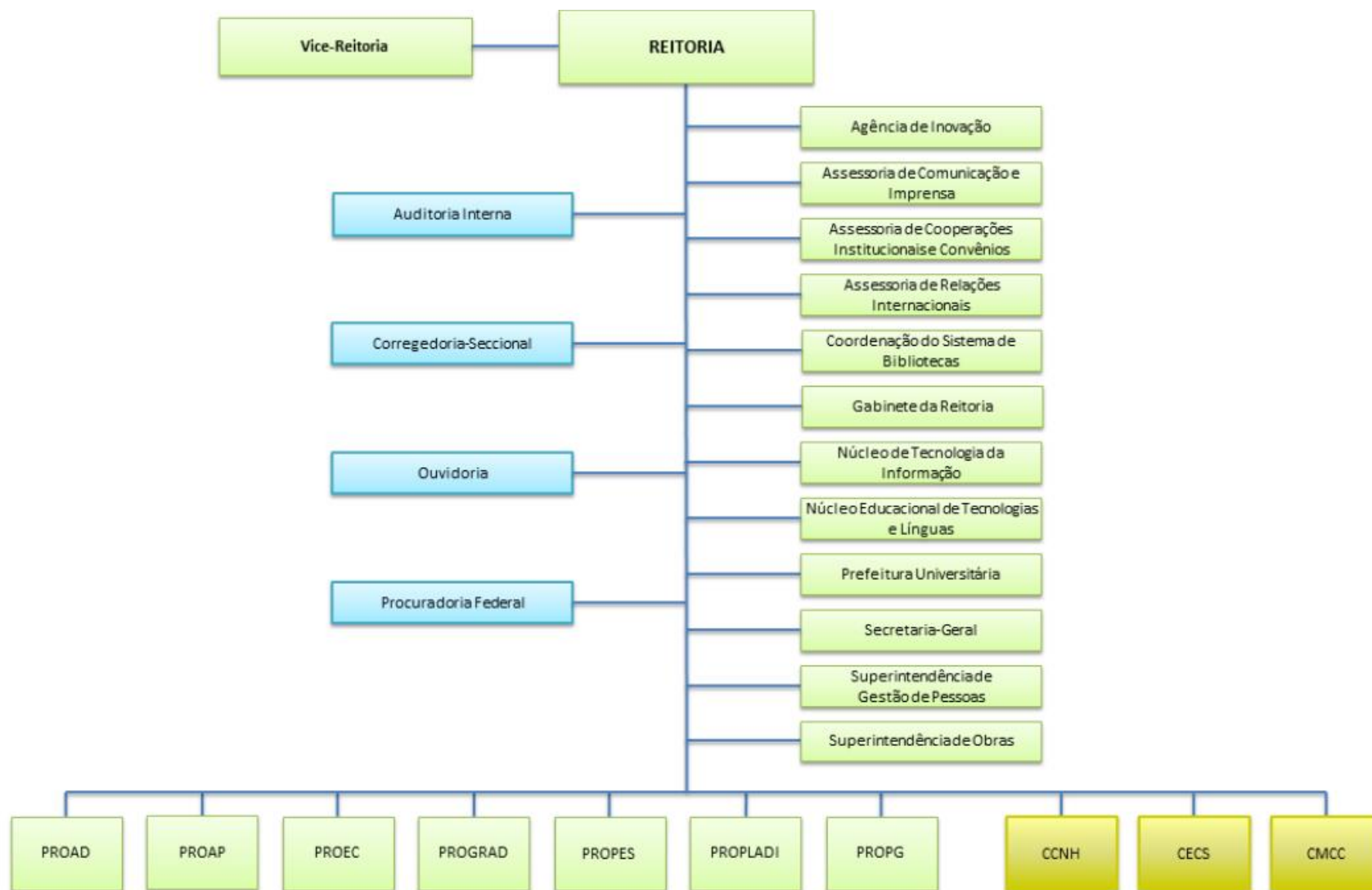
A Universidade Federal do ABC é uma fundação pública, criada pela Lei nº 11.145 de 26 de julho de 2005, considerada uma instituição de ensino superior, extensão e pesquisa, possui limite territorial de atuação multicampi na região do ABC Paulista. Possui sede na cidade de Santo André, onde realizam-se grande parte das atividades acadêmicas e administrativas. Há, ainda, outro *campi* na cidade de São Bernardo do Campo.

A estrutura da Universidade Federal do ABC – UFABC é composta pelo Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Desenvolvimento da UFABC; Reitoria; órgãos setoriais – Centros (Centro de Ciências Naturais e Humanas; Centro de Matemática, Computação e Cognição; e Centro de Engenharias, Modelagens e Ciências Sociais Aplicadas); Conselhos dos Centros; Diretorias dos Centros; órgãos de apoio acadêmico e complementar.

Os órgãos superiores da administração universitária são formados pelos deliberativos, representados pelo Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Desenvolvimento da UFABC; e o executivo, representado pela Reitoria.

A Reitoria é o órgão executivo que superintende todas as atividades universitárias, para a realização das atividades estão compreendidas na Reitoria: a Vice-Reitoria; as Pró-Reitorias (de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Administração, de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas e de Extensão e Cultura); o Gabinete; a Secretaria Geral; a Procuradoria Jurídica; a Prefeitura Universitária; os órgãos de apoio acadêmico; os órgão de apoio complementar; e as assessorias. A estrutura organizacional da Universidade está representada na Figura 1.

Figura 1. Estrutura organizacional da UFABC.



Fonte: UFABC (2019).

De acordo com o repositório de dados da UFABC, em março de 2020, a instituição conta em seu quadro de pessoal um total de 1.565 servidores, distribuídos entre docentes e técnicos administrativos.

a. Modelo institucional

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2013-2022) a missão da UFABC é a de “promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social”.

Um dos temas constantes no PDI está relacionado à elaboração de diretrizes gerais e priorização ao estímulo à inovação acadêmica, ao invés do planejamento centralizado e rígido das universidades. A instituição se propõe a um modelo mais flexível, onde o diálogo entre diversos segmentos gerem um ambiente que favoreça a necessidade de iniciativas apropriadas. O planejamento institucional deve procurar enxergar as oportunidades, dentre estas oportunidades verifica-se um contexto as inovações no ensino e na produção científica.

O projeto pedagógico institucional definiu algumas referências inovadoras no horizonte da educação superior brasileira, como por exemplo os bacharelados interdisciplinares, o Bacharelado em Ciência e Tecnologia e o Bacharelado em Ciências e Humanidades. Os cursos são os únicos de ingresso na Universidade, onde os alunos podem compor sua matriz curricular com disciplinas de um ou mais cursos específicos vinculados ao seu bacharelado, destaca-se, ainda, o sistema de gestão acadêmica permite flexibilidade relacionado aos Bacharelados Interdisciplinares, possibilitando a transferência de um para outro, desde que respeitadas as normas estabelecidas.

O regime curricular vigente na UFABC é o quadrimestral, composto por três períodos letivos anuais de 72 dias, permitindo cursos mais rápidos e intensivos, otimizando tempo, equipamentos pedagógicos e instalações físicas.

Outro tema pertinente relaciona-se à gestão institucional para o desenvolvimento onde se discute a autonomia universitária. A UFABC possui como diretriz apoiar fundações de apoio na otimização do uso dos recursos e no aprimoramento operacional de sua gestão. Do mesmo modo, deve procurar captar recursos e utilizar para o seu desenvolvimento econômico.

Através do planejamento institucional, do mapeamento de competências e do mapeamento de processos a instituição procura formar uma rede de gestão integrada profissionalizada, para atingir um estado avançado de desenvolvimento e eficiência. Cria-se, assim, uma rede de informações que subsidiam os processos de decisão, consolidando estruturas de gestão integradas.

O projeto acadêmico da UFABC é moldado por uma visão de futuro, essa visão pode ser identificada pela inovação pedagógica voltada para a interdisciplinaridade, excelência acadêmica aprimorada pelo diálogo crítico e criativo e inclusão social concentrada em novos talentos. Encontros e oficinas de gestão são realizadas com o intuito de identificar e mapear novas ideias, desafios e oportunidades, além da busca pelo aperfeiçoamento constante de gestores e demais servidores da instituição. O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC procurou refletir as expectativas da comunidade, fundamentadas no Plano Nacional de Educação e na contribuição para o crescimento e aprimoramento da educação superior.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O referido capítulo possui como objetivo apresentar a metodologia utilizada nesta pesquisa, com destaque aos aspectos relacionados à sua abordagem, ao método de investigação, à população e amostra de participantes, as técnicas para coleta e análise dos dados.

O presente trabalho caracteriza-se como sendo qualitativo e quantitativo, enquanto método, do tipo exploratório e com base em pesquisa empírica. Esta designação se adere à proposta desta pesquisa, em conformidade ao seu propósito de analisar as características empreendedoras de gestores de instituição de ensino superior.

Creswell (2014) alega que o estudo quantitativo verifica questões sociais ou humanos no teste de teoria, tendo em sua composição variáveis com números e estudado com metodologias estatísticas, com o intuito de indicar generalizações preditivas da teoria. Com a pesquisa quantitativa identifica-se características populacionais quantificáveis. Ramos (2013) declara que a utilização de métodos quantitativos para analisar problemas sociais é apropriado para três finalidades básicas, existente em um mesmo estudo ou estudos diferentes: a) detalhar características de grupos sociais ou contextos; b) averiguar os efeitos de variáveis e suas relevâncias; c) compreender resultados de uma população segundo resultados adquiridos de uma amostra.

Com isso, nota-se compreensível a utilização do método quantitativo, pois pretende-se identificar as características empreendedoras dos gestores, o que proporciona conexão à concepção de Ramos (2013). As análises serão realizadas através de processos estatísticos e permitirão reconhecer e dimensionar os atributos da população, conforme Creswell (2014), sendo adequado para a aplicação da abordagem quantitativa.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013) o enfoque qualitativo é aplicado na procura pela compreensão da perspectiva dos indivíduos frente os acontecimentos que os circundam, através de suas opiniões e experiências. A realidade social, para Minayo e Sanches (1993) é qualitativa, considerando que a prática e a linguagem compõem o objeto de estudo da abordagem qualitativa. Os fatos ocorrem em fases diversas, inicialmente é vivenciado de maneira absoluta e única, não podendo ser captado pela ciência, ou pode ser vivenciada em um modo de

expressão que a prática científica consegue conceitualizar. Sob essa perspectiva, Richardson (2011) declara que a abordagem qualitativa se justifica como sendo uma maneira apropriada para se compreender a natureza de um episódio social.

Assim, a utilização da abordagem qualitativa se justifica pela busca da compreensão do entendimento dos gestores sob os acontecimentos em vista de suas vivências e pontos de vistas.

A proposta de utilização de métodos qualitativos e quantitativos concomitantemente se ampara em Araújo, Gomes e Lopes (2012), os autores reconhecem a adoção dos dois métodos como um meio coeso de auxílio no resultado dos problemas científicos e, assim, aumentar a robustez do objeto de pesquisa. Com relação à complementaridade, os métodos qualitativo e quantitativo trazem avanço ao conhecimento (VIEIRA, 2006). Em algumas situações, somente um dos métodos pode não ser suficiente para englobar toda a realidade observada, com isso outras abordagens podem ser necessárias e utilizadas como complementares (MINAYO; SANCHES, 1993).

O caráter exploratório da pesquisa se caracteriza em função da abordagem a um problema ou tema de pesquisa que apresenta diversas dúvidas ou não foi tratado antes e que possui pouco conhecimento reunido e estruturado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; VERGARA, 2016). Segundo Vieira (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é a de possibilitar ao pesquisador uma proximidade com o problema estudado, tornando um problema de difícil compreensão menos complexo ou construindo hipóteses mais pertinentes.

Com isso, esse trabalho é condizente à concepção de estudo exploratório, sendo que, ainda existem informações sobre as características empreendedoras de gestores de instituições de ensino público a serem estudadas.

Prodanov e Freitas (2013) declaram que a pesquisa empírica é aplicada à delimitação, descrição eficiente e objetiva da realidade observável de modo empírico, ou seja, do assunto a ser estudado, analisado, interpretado ou verificado através de métodos empíricos e experimentais. A pesquisa empírica dedica-se a compilar o lado mensurável da realidade social (DEMO, 2000).

Considerando-se a abordagem quantitativa, a população adotada para este trabalho são os gestores, com cargo de direção ou função gratificada, da Universidade Federal do ABC, como sujeitos da pesquisa.

O universo da pesquisa ou população é a quantidade total de pessoas que possuem características iguais ou similares determinadas para um estudo. De maneira geral, as pesquisas sociais compreendem um universo amplo de componentes não sendo possível considerar a sua totalidade. Por este motivo, frequentemente trabalha-se com uma amostra, ou seja, com um subconjunto de componentes que constituem o universo. Com uma amostra representativa faz-se a universalização e infere-se estatisticamente sobre essa população (HAIR *et al.*, 2007).

Com a possibilidade de se obter os dados das pessoas que se intenta estudar, por eles serem em quantidade possível de coleta e pela viabilidade de acesso às informações, no estudo quantitativo, pretende-se trabalhar uma população formada por 182 gestores com função gratificada ou cargo de direção da Universidade Federal do ABC.

A escolha dos gestores se deve à importância do papel desempenhado na estrutura da instituição, sendo responsáveis por representar a instituição, buscar e transmitir informações, realizar contatos interpessoais, motivar os pares, realizar ações técnicas, em suma providências relativas ao processo administrativo e acadêmico.

A coleta de dados quantitativos realizou-se através de um questionário composto por questões para identificar o perfil dos respondentes e questões relacionadas aos objetivos específicos do estudo.

As questões de número 1 (um) a 45 (quarenta e cinco) estão relacionadas ao primeiro objetivo específico que pretende identificar a existência do comportamento intraempreendedor nos gestores. Para cada característica do comportamento empreendedor estão relacionadas questões/afirmações. Para cada afirmação o respondente deve atribuir uma nota de valor 1 (um), considerado como discordo totalmente, a 10 (dez), considerado como concordo totalmente. O instrumento utilizado para coletar os dados e mensurar as características do comportamento empreendedor foi adaptado de Baldissera (2019).

As questões de número 46 (quarenta e seis) a 59 (cinquenta e nove) pretendem satisfazer ao terceiro objetivo específico, ou seja a identificação o nível de orientação empreendedoras na instituição de ensino superior onde os gestores atuam. Para cada característica empreendedora da organização estão relacionadas questões/afirmações. O respondente deve atribuir uma nota que vai de 1 a 5, sendo discordo totalmente a concordo totalmente, respectivamente. O instrumento utilizado

para identificar o nível de orientação empreendedora da instituição foi adaptado de França, Saraiva e Hashimoto (2012).

A verificação do grau de importância que os gestores atribuem às características relacionadas ao intraempreendedorismo está relacionada ao quarto objetivo específico e representada através da questão de número 60 (sessenta). Nesta questão são apresentadas características do comportamento empreendedor e o respondente deve assinalar a alternativa que mais se adequa à sua opinião. As alternativas vão de sem importância (1) até extremamente importante (10).

Todos os aspectos do questionário foram testados, bem como enunciado, conteúdo das questões, complexidade, estrutura e instruções. Para essa análise e validação foram convidados especialistas da área de gestão e inovação e gestores de outras universidades. Os especialistas consultados possuem formação em Administração ou área correlata, experiência com gestão de Pró-Reitoria, Reitoria ou Agência de Inovação.

O questionário foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa da USCS, sendo aprovado e possui número de CAAE 34018620.0.0000.5510 e número do parecer 4.130.977.

Um pré-teste do questionário foi realizado com dez colaboradores selecionados por sua atuação na gestão da Universidade, mas que no momento não atuam como gestores ou por terem o seu mandato finalizado ou por não constarem mais do quadro de servidores da UFABC. Essa medida foi adotada para verificar possíveis questionamentos junto aos respondentes quanto ao preenchimento e ao entendimento do questionário e, conseqüentemente, à identificação da necessidade de ajustes antes do encaminhamento a população da pesquisa.

De acordo com os participantes do pré-teste algumas afirmações causaram dúvidas de interpretação, assim algumas palavras tiveram que ser alteradas para facilitar a compreensão do enunciado. Os participantes também indicaram outras variáveis que causaram dúvidas, com isso as variáveis indicadas foram revisadas e corrigidas para serem utilizadas na versão definitiva do instrumento.

Além do pré-teste realizou-se uma avaliação por especialistas da área de Gestão e Inovação. O questionário foi encaminhado para os especialistas que após o recebimento e análise comentaram que o instrumento estava longo e que o primeiro bloco de questões deveria ser revisado, porém o tempo utilizado para responder foi

rápido. Explicou-se que devido ao tema ser complexo e com muitos conceitos, o conteúdo e o objetivo poderiam se perder ao reduzir a quantidade de questões.

O questionário tem como finalidade obter o levantamento das características empreendedoras dominantes nos gestores, sendo composto por 56 afirmações e foi adaptado de Baldissera (2019) a partir de Santos (2008), Mainardi (2018) a partir de Mansfield *et al.* (1987), Marques (2014) e França, Saraiva e Hashimoto (2012).

As dimensões das características do comportamento empreendedor são avaliadas através de questões, que podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Características do comportamento empreendedor e questões do instrumento

Dimensões	Variáveis	N ^o questão
Oportunidade	OPO_1	1
	OPO_2	2
	OPO_3	3
	OPO_4	4
	OPO_5	5
Persistência	PER_1	6
	PER_2	7
	PER_3	8
	PER_4	9
	PER_5	10
	PER_6	11
Eficiência	EFI_1	12
	EFI_2	13
	EFI_3	14
Informações	INFO_1	15
	INFO_2	16
	INFO_3	17
	INFO_4	18
	INFO_5	19
Planejamento	PLAN_1	20
	PLAN_2	21
	PLAN_3	22
	PLAN_4	23
Metas	MET_1	24
	MET_2	25
	MET_3	26
		(continua)

		(conclusão)
	MET_4	27
	MET_5	28
	MET_6	29
	MET_7	30
Controle	CON_1	31
	CON_2	32
	CON_3	33
	CON_4	34
	CON_5	35
Persuasão	PES_1	36
	PES_2	37
	PES_3	38
	PES_4	39
	PES_5	40
	PES_6	41
Rede de relações	RL_1	42
	RL_2	43
	RL_3	44
	RL_4	45

Fonte: Adaptado de Baldissera (2019).

A escala utilizada concentra-se em quatro dimensões: receptividade a riscos, autonomia, pró-atividade e inovação. Assim, 14 (quatorze) proposições são apresentadas para mensurar o nível de organização empreendedora. O Quadro 12 demonstra as proposições utilizadas.

Quadro 12. Questões do instrumento relacionadas à organização empreendedora

Código	Proposições
P01	Sou estimulado (a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.
P02	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta instituição.
P03	Esta instituição ouve e coloca em prática as sugestões de seus servidores.
P04	Tenho pouca liberdade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe.
(continua)	

(conclusão)	
Código	Proposições
P05	Sinto-me apoiado (a) pelo meu (minha) chefe quando decido assumir novos desafios.
P06	Participo pouco das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.
P07	Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da instituição.
P08	As pessoas que trabalham nesta instituição tem dificuldade em saber o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.
P09	Meu (Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.
P10	As pessoas que trabalham na instituição estão sempre procurando inovar aquilo que fazem.
P11	Sinto que nesta instituição as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho.
P12	Nesta instituição as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o (a) chefe.
P13	Sou reconhecido (a) e recompensado (a) quando tenho iniciativas inovadoras.
P14	Nesta instituição há pouca tolerância aos erros cometidos pelos servidores (as).

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2009).

A análise dos dados da fase quantitativa é constituída primeiramente através dos dados gerados com o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). De acordo com Fávero *et al.* (2009) através da estatística descritiva há a possibilidade de um melhor entendimento do comportamento dos dados utilizando-se tabelas, gráficos e medidas que possibilitam a identificação de tendências, variabilidades e valores. Posteriormente foi utilizada a análise de variância (ANOVA), onde se utiliza testes F para verificar estatisticamente a igualdade entre médias. A ANOVA produz um valor chamado F (F-statistics ou F-ratio), que compara a quantidade de variância sistemática nos dados com a quantidade de variância não-sistemática. O teste t de Student foi utilizado para comparar duas médias e verificar se a diferença entre essas médias são estatisticamente significativas. O teste t possui como produto a medida do valor de p. Se esse valor for menor que 5% ($p < 0,05$)

então rejeita-se a hipótese de as diferenças sejam por acaso e alegamos termos encontrado uma diferença estatisticamente significativa.

A coleta dos dados relacionados à abordagem qualitativa compreende a realização de entrevistas. As entrevistas são semiestruturadas e de caráter exploratório, pois admitem um caráter mais flexível, facilitando o aparecimento de informações e beneficiando a análise.

Para Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador seguir questões definidas antecipadamente, sendo feitas como uma conversa informal. Durante a conversa o entrevistador pode direcionar ao assunto que mais o interessa ou que não houve clareza por parte do entrevistado. Embora a entrevista possua uma estrutura geral existe a flexibilidade para que perguntas sejam incluídas, resultando em informações inusitadas e transparentes.

Para este trabalho foi utilizado o estudo explanatório sequencial, onde inicia-se por uma fase quantitativa e, por conseguinte, por uma fase qualitativa. Com isso, os resultados obtidos na fase qualitativa servem para interpretar ou explicar os resultados da fase quantitativa (GALVÃO; PLUYE; RICARTE, 2018).

As entrevistas foram realizadas com os chefes de divisões administrativas das pró-reitorias acadêmicas, a saber Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Extensão, por estes integrarem a organização do trabalho universitário em sua finalidade precípua.

Com relação aos critérios para a escolha do entrevistado, atendeu-se aos seguintes parâmetros: a) auferir função gratificada nível FG1; b) possuir formação superior em administração; c) mínimo de 1 (um) ano de exercício no cargo.

A função gratificada é exercida, exclusivamente, por servidores concursados, efetivos dos quadros de carreira da Administração Pública e são destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Primeiramente, realizou-se uma apresentação dos dados obtidos na abordagem quantitativa que permitiu ao entrevistado ter o contato inicial com o conteúdo, que são os resultados do questionário possibilitando, assim, a compreensão da estrutura narrativa, alcançando as impressões iniciais relacionadas ao que demonstra o documento (RICHARDSON, 2011).

Após, criou-se um roteiro das respostas dos entrevistados, que sumariza cada entrevista e possui como objetivo tornar evidente os pontos com maior relevância de cada uma delas, no entendimento do pesquisador, porém, sem concluir sobre estes

pontos, buscando assim aumentar a autenticidade relacionada ao discurso de cada entrevistado (MINELLO, 2014). Para o autor, o roteiro de entrevistas contribui com o processo de análise, permitindo a caracterização dos entrevistados relacionado ao comportamento empreendedor e a sua compreensão quanto à organização empreendedora, fazendo a descrição de ponderações relevantes, no que diz respeito ao comportamento intraempreendedor (engloba fatos importantes, processos de gestão e particularidades de comportamento dos gestores entrevistados) e ao entendimento quanto à universidade intraempreendedora (envolvendo ações de ensino, pesquisa e extensão).

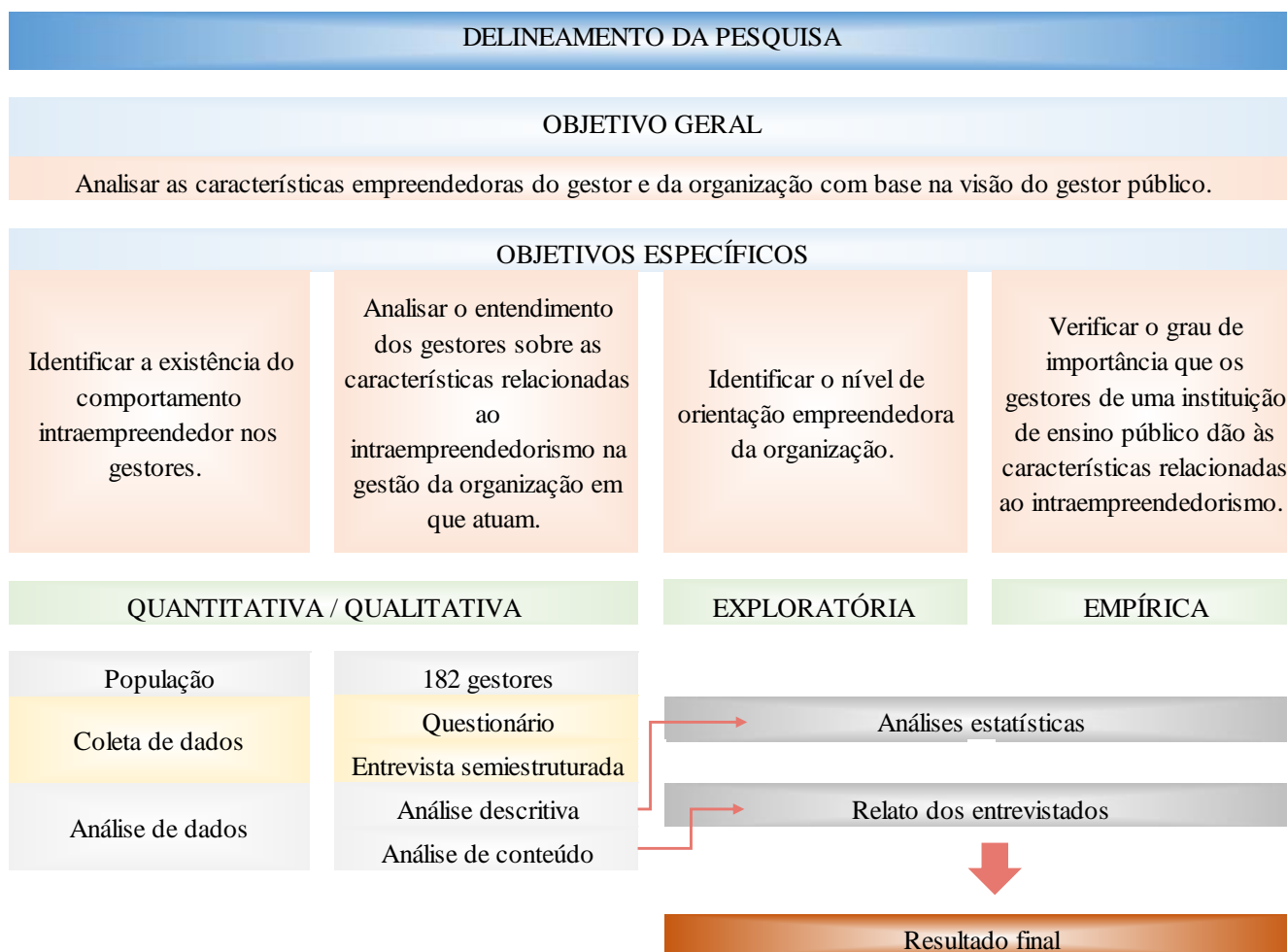
Para Richardson (2011) a análise de conteúdo é entendida como um agrupamento de ferramentas metodológicas aprimoradas que podem ser aplicadas a diversos discursos. A análise de conteúdo é vista, também, como um aglomerado de técnicas de análise das comunicações com o intuito de se obter parâmetros, através de processos sistemáticos e propósitos de apresentação do conteúdo dos discursos, permitindo a inferência do entendimento de tais discursos (BARDIN, 2011).

Santos (2012) entende a análise de conteúdo como uma leitura aprofundada, estabelecida pelas circunstâncias oferecidas pelo sistema linguístico e destina-se a explorar as ligações que existem entre o conteúdo das declarações dos entrevistados e as particularidades exteriores. Permitindo a assimilação, uso e aplicação de um conteúdo estabelecido.

Com as respostas obtidas no questionário e nas entrevistas atendeu-se ao segundo objetivo específico, que visa analisar o entendimento dos gestores sobre as características relacionadas ao intraempreendedorismo na gestão da organização em que atuam.

A Figura 2 apresenta de forma visual as principais características e o procedimento metodológico.

Figura 2 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de facilitar o entendimento, detalhando o delineamento da pesquisa e com o intuito de oferecer uma visão ampliada do trabalho, elaborou-se a matriz de amarração da pesquisa apresentada no Quadro 13.

Quadro 13 – Matriz de amarração

Problema de pesquisa: Como os gestores públicos percebem as características empreendedoras relevantes na sua atuação e das organizações em que atuam?					
Objetivos		Fundamentação teórica	Pontos de investigação	Coleta de dados	Análise de dados
Geral	Específicos				
Analisar as características empreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público no contexto de uma universidade pública federal.	Identificar a existência do comportamento intraempreendedor nos gestores.	Características empreendedoras; intraempreendedorismo	Quais as características empreendedoras estão presentes?	Questionário	Estatística descritiva
	Analisar o entendimento dos gestores sobre as características relacionadas ao intraempreendedorismo na gestão da organização em que atuam.	Características empreendedoras; intraempreendedorismo no setor público; gestão universitária	Os gestores conhecem as características empreendedoras?	Questionário e Entrevista	Estatística descritiva e Análise de conteúdo
	Identificar o nível de orientação empreendedora da organização.	Intraempreendedorismo no setor público; características do empreendedorismo no setor público	Quais as características empreendedoras da organização estão presentes?	Questionário	Estatística descritiva
	Verificar o grau de importância que os gestores de uma instituição de ensino público dão às características relacionadas ao intraempreendedorismo.	Características do empreendedorismo no setor público; gestão universitária	Quais as características mais e menos importantes?	Questionário	Estatística descritiva

Fonte: Elaborado pela autora.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados encontrados na pesquisa. Como mencionado no capítulo que tratou dos procedimentos metodológicos, o estudo dividiu-se em duas partes, assim sendo, os resultados da pesquisa serão apresentados seguindo a divisão entre as fases quantitativa e qualitativa.

5.1 Fase quantitativa

Nesta parte da análise encontram-se os resultados quantitativos da pesquisa. Os dados coletados foram inicialmente utilizados para a caracterização da amostra dos participantes. Em seguida são expostos os resultados dos testes estatísticos e demais resultados encontrados nessa fase.

5.1.1 Caracterização do Perfil dos Participantes

O ano de 2020 foi marcado pela mais grave crise sanitária enfrentada em tempos contemporâneos, a pandemia decorrente da Covid-19. Desde março, a Universidade suspendeu suas atividades acadêmicas e administrativas presenciais, mantendo o necessário distanciamento físico dos integrantes da comunidade. Com isso a presente pesquisa teve que ser realizada de maneira remota, o que trouxe dificuldades para o contato junto aos colaboradores.

A formação da amostra final para a realização da pesquisa foi definida pela aplicação do questionário de investigação em formato de *survey* eletrônica. O instrumento foi disponibilizado a um total de 182 colaboradores, que percebem uma função gratificada ou cargo de direção na universidade, através de uma URL para acesso ao questionário. Ao final do período em que o questionário ficou disponível para preenchimento, o número de respostas recebidas foi de 104, representando 57% do total de colaboradores considerados como população, resultando assim na amostra utilizada na pesquisa.

Na caracterização da amostra, foram consideradas para a descrição do perfil dos participantes da pesquisa, questões relacionadas ao gênero, idade, escolaridade,

tempo de trabalho na universidade e tempo no cargo. A Tabela 2 mostra os dados que caracterizam o perfil dos respondentes dessa pesquisa por gênero.

Tabela 2. Perfil dos respondentes por gênero

Gênero	Frequência	%
Feminino	45	43,3
Masculino	59	56,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao gênero, de um total de 104 gestores que responderam ao instrumento desse estudo, 59 (56,7%) dos indivíduos são do gênero masculino e 45 (43,3%) do gênero feminino.

Tabela 3. Perfil dos respondentes por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	%
De 18 a 29	5	4,8
De 30 a 39	41	39,4
De 40 a 49	32	30,8
De 50 a 59	22	21,2
Acima de 60	4	3,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a faixa etária dos respondentes (Tabela 3), cinco (4,8%) têm entre 18 a 29 anos, quarenta e um (39,4%) possuem de 30 a 39 anos, trinta e dois (30,8%) entre 40 a 49 anos, vinte e dois (21,2%) entre 50 a 59 anos e acima de 60 totalizam quatro (3,8%) respondentes. Ou seja, os respondentes na sua maioria estão na faixa de 30 a 59 anos (91,4%).

Tabela 4. Perfil dos respondentes pelo grau de escolaridade

Grau de Escolaridade	Frequência	%
Médio	1	1,0
Graduação	10	9,6
Especialização	43	41,3
Mestrado	27	26,0
Doutorado	23	22,1

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 faz referência ao grau de escolaridade, observa-se que a maioria dos respondentes possuem especialização quarenta e três (41,3%), seguidos por vinte e sete (26%) com mestrado, vinte e três (22,1%) com doutorado, dez (9,6%) são graduados e apenas um (1%) possui somente o ensino médio. Observa-se que além da formação superior completa, os gestores indicaram já possuírem uma especialização *lato sensu* e outros com formação *stricto sensu*.

Tabela 5. Perfil dos respondentes pelo ano de ingresso na organização

Ano de Ingresso UFABC	Frequência	%
2006	7	6,7
2007	3	2,9
2008	12	11,5
2009	23	22,0
2010	20	19,2
2011	11	10,6
2012	5	5,8
2013	2	1,9
2014	9	8,7
2015	2	1,9
2016	6	5,8
2017	1	1,0
2018	1	1,0
2019	1	1,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao ano de ingresso na Universidade, observa-se na Tabela 5 que vinte e três (22,0%) gestores ingressaram na universidade no ano de 2009, seguidos de vinte (19,2%) respondentes que ingressaram no ano de 2010. Nos anos de 2009 e 2010 ocorreram alguns concursos para ingresso na Universidade, fato que pode explicar a entrada no serviço público da maioria dos respondentes. O tempo médio de ingresso na Universidade é de 5,59 anos, com um desvio padrão de 3,071. Ressalta-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 62,5% dos gestores que compõem a amostra possui tempo superior a 10 anos de trabalho.

Tabela 6. Perfil dos respondentes pelo ano de posse no cargo atual

Posse no Cargo Atual	Frequência	%
2006	1	1,0
2009	2	1,9
2011	3	2,9
2012	5	4,8
2013	2	1,9
2014	8	7,7
2015	4	3,8
2016	6	5,8
2017	7	6,7
2018	43	41,3
2019	18	17,3
2020	5	4,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 6 que com relação à posse no cargo de gestor que a maioria, quarenta e três (41,3%) dos respondentes, tomou posse no ano de 2018. No ano de 2018 o atual Reitor da Universidade tomou posse, com isso houve a indicação do corpo dirigente, explicando, assim o elevado número de gestores com posse no cargo atual em 2018, seguidos de dezoito (17,3%) gestores com posse no ano de 2019.

Na sequência, foram analisadas as características do comportamento empreendedor.

5.1.2 Análise Descritiva dos Dados do Comportamento Empreendedor

A análise acerca do comportamento empreendedor dos partícipes do estudo considerou as recomendações de mensuração propostas pelo instrumento desenvolvido por Santos (2008). Este indica uma pontuação geral ao comportamento empreendedor individual dos respondentes e fornece uma pontuação como parâmetro para cada uma das características que formam o comportamento empreendedor. De acordo com Santos (2008), quando uma pessoa alcança determinada pontuação, pode-se dizer que a mesma possui determinadas características que contribuem na formação do comportamento empreendedor.

A Tabela 7 apresenta o cálculo da pontuação e a pontuação parâmetro para cada uma das características que constituem o comportamento empreendedor.

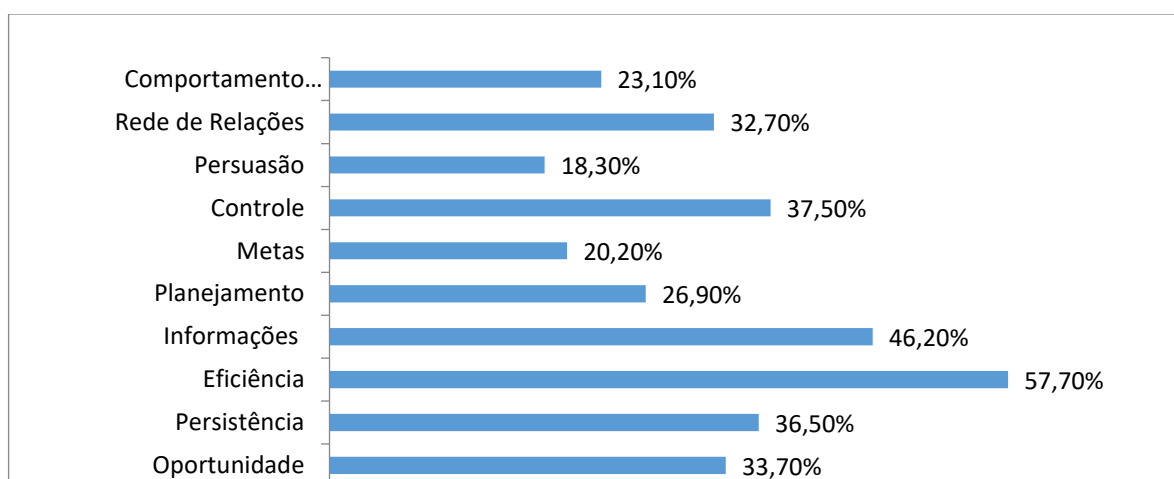
Tabela 7. Cálculo da pontuação e pontuação parâmetro

Características	Cálculo da pontuação	Pontuação parâmetro
Oportunidade	$(OPO_1 + OPO_2 + OPO_3 + OPO_4 + OPO_5) / 5$	8,1
Persistência	$(PER_1 + PER_2 + PER_3 + PER_4 + PER_5 + PER_6) / 6$	8,9
Eficiência	$(EFI_1 + EFI_2 + EFI_3) / 3$	9,1
Informações	$(INFO_1 + INFO_2 + INFO_3 + INFO_4 + INFO_5) / 5$	9,0
Planejamento	$(PLAN_1 + PLAN_2 + PLAN_3 + PLAN_4) / 4$	8,2
Metas	$(MET_1 + MET_2 + MET_3 + MET_4 + MET_5 + MET_6 + MET_7) / 7$	8,5
Controle	$(CON_1 + CON_2 + CON_3 + CON_4 + CON_5) / 5$	8,3
Persuasão	$(PES_1 + PES_2 + PES_3 + PES_4 + PES_5 + PES_6) / 6$	8,4
Rede de relações	$(RL_1 + RL_2 + RL_3 + RL_4) / 4$	8,6
Comportamento Empreendedor	$CE = (OP+PER+EFI+INF+PLAN+MET+COM+PES+REL) / 45$	8,6

Fonte: Adaptado de Santos (2008).

Efetuada os cálculos para os respondentes do presente estudo, elaborou-se o Gráfico 1 que indica o percentual de participantes da amostra em relação as pontuações propostas por Santos (2008) para cada característica do comportamento empreendedor. O Gráfico 1 apresenta o percentual de respondentes que obtiveram a pontuação igual ou superior à pontuação parâmetro relacionada na Tabela 7. Destaca-se que para a dimensão “Eficiência”, tem-se que 57,7% dos respondentes obtiveram uma pontuação igual ou superior à pontuação parâmetro proposta por Santos (2008) que é de 9,1.

Gráfico 1. Percentual de participantes em relação às pontuações



Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se o Gráfico 1, dentre as características que compõem o comportamento empreendedor, foram as características de “Eficiência”, “Informações” e “Controle” que demonstraram os maiores percentuais quanto ao alcance de

pontuação pelos respondentes deste estudo. Nas pesquisas de Baldissera (2019), que também investigou características empreendedoras presentes em colaboradores, encontrou-se que as características “Informações” e “Eficiência” foram predominantes na amostra do referido estudo, corroborando assim com as características que se destacaram aos respondentes da presente pesquisa. Em seus estudos, Baldissera (2019) destaca que a “Persistência” é uma importante característica empreendedora, pois significa que o funcionário está disposto a agir diante dos obstáculos de maneira a superá-los fazendo sacrifícios e esforços adicionais para completar as tarefas. A análise da característica “Informações” de acordo com Baldissera (2019) indica que o colaborador está disposto a pessoalmente buscar informações e investigar modos para melhorar a realização do seu trabalho.

No entanto, com uma colocação reduzida, está a pontuação obtida pela amostra para a característica “Persuasão”, a qual segundo Santos (2008), no geral a amostra não possui as aptidões encontradas em empreendedores para planejar e definir objetivos e de influenciar pessoas, liderar e estimular equipes para o alcance de seus objetivos.

Considerando-se ainda a análise a partir do instrumento de Santos (2008) e os resultados encontrados para cada grupo de características do comportamento empreendedor, chegou-se ao resultado do “Comportamento Empreendedor” dos participantes da amostra. Após o cálculo e comparação com o parâmetro estabelecido pelo autor supracitado, 23,1% dos respondentes, o que corresponde a 25 respondentes de um total de 104 participantes, alcançaram ou ultrapassaram a pontuação determinada na Tabela 7 para o comportamento empreendedor. A pontuação parâmetro para o comportamento empreendedor é 8,6, como 24% dos respondentes obtiveram uma pontuação maior ou igual a 8,6, então pode-se dizer que há uma indicação de um comportamento intraempreendedor nesses indivíduos.

Com relação ao “Comportamento Empreendedor”, realizando uma observação mais detalhada quanto aos participantes que atingiram a pontuação indicada por Santos (2008), foi possível relacionar esses indivíduos com aspectos de sua caracterização e indicar algumas informações sobre esse grupo específico de participantes. Com base nos 25 respondentes da amostra que atingiram a pontuação para o comportamento empreendedor, tem-se que (I) a maioria, equivalente a 60%, é do gênero masculino; (II) com faixa predominante de 50 a 59 anos (36%); (III) o nível de escolaridade para 44% desses participantes é de especialização; (IV) a maioria,

28% dos respondentes, trabalhando na Universidade desde 2009, e (V) trabalhando como gestor desde 2018, 56% dos participantes da amostra que atingiram a pontuação para o comportamento empreendedor. Observa-se, portanto, que os respondentes com comportamento empreendedor mantiveram praticamente a mesma caracterização preponderante nos participantes da amostra geral.

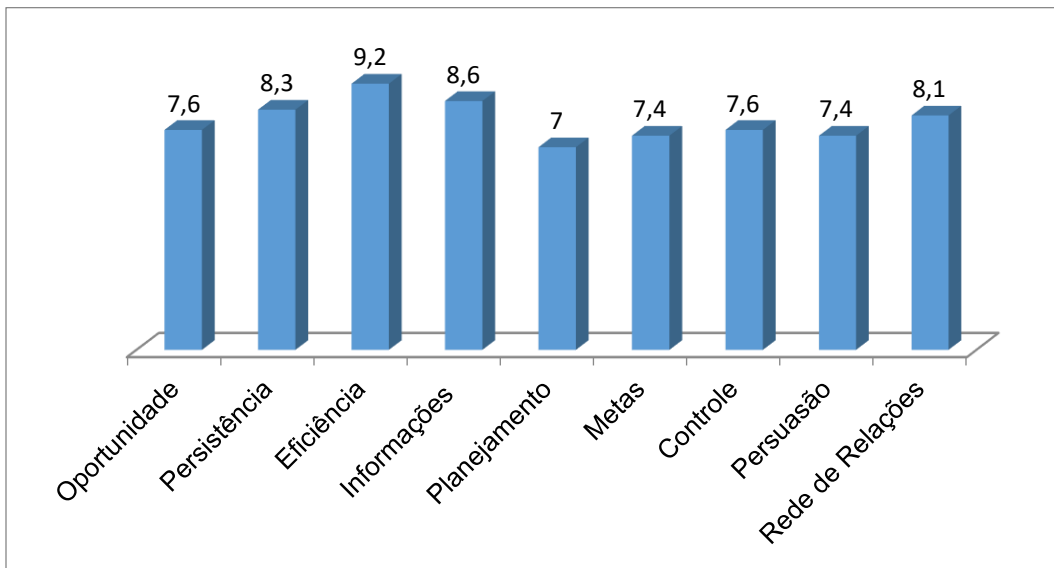
Para o restante da amostra, 41% dos respondentes obtiveram uma pontuação do “Comportamento Empreendedor” próxima do recomendado por Santos (2008), entre 8,0 e 8,5 pontos, sendo que destes, muitos estiveram a apenas 0,1 ponto de alcançar a pontuação indicativa para o Comportamento Empreendedor. Outros 43% dos participantes da amostra atingiram pontuação entre 7,0 e 7,9 para o Comportamento Empreendedor e os demais obtiveram pontuações menores que 6,9. Baldissera (2019) observa que a análise das pontuações, como também das características empreendedoras que formam o comportamento empreendedor, pode indicar aos indivíduos, ou a organização que almeja avaliar seus colaboradores, os pontos que precisam ser melhorados e o quão próximo o mesmo está em demonstrar o comportamento empreendedor pretendido.

Ao analisarmos o grupo dos respondentes considerados intraempreendedores por alcançarem uma pontuação do Comportamento Empreendedor igual ou superior a pontuação parâmetro indicada por Santos (2008) temos que a maioria é formada pelo gênero masculino (60%), diferentemente dos resultados encontrados por Miranda (2013), onde a maior parte dos intraempreendedores são do gênero feminino (54%). De acordo com Miranda (2013) a Universidade Federal de Santa Catarina era gerida, em 2013, em sua representação máxima por uma pessoa do gênero feminino, o que pode ter colaborado na fomentação da atividade empreendedora por pessoas do mesmo gênero, inclusive atribuindo-as de cargos de gestão. As mulheres que ocupam cargos de chefia estão alterando a maneira de liderar equipes e organizações, pois possuem maior facilidade na composição de equipes, possuem mais atenção aos detalhes e valorizam a cooperação e os relacionamentos (MIRANDA, 2013).

Além da análise apresentada anteriormente seguindo as definições de Santos (2008), foi elaborado o Apêndice E, o qual contém os dados da estatística descritiva dos valores da média, do desvio padrão e frequência absoluta e percentual, relativos às variáveis e dimensões que formam o construto acerca do Comportamento Empreendedor.

Realizando-se a análise dos dados obtidos pelos respondentes verificou-se para cada dimensão a média das pontuações dadas pela amostra. Os resultados da amostra para a média sugerem que as dimensões melhor avaliadas foram “Eficiência”, “Informações”, “Persistência” e “Rede de Relações” e a dimensão “Planejamento” com a menor média dentre todas as dimensões. O Gráfico 2 indica as médias para cada dimensão.

Gráfico 2. Médias para cada dimensão.



Fonte: Dados da pesquisa

Para a dimensão “Eficiência” onde a pontuação parâmetro é de 9,1 e na média das respostas verificou-se uma pontuação de 9,2, sendo assim superior à pontuação parâmetro. As dimensões “Informações”, “Persistência” e “Rede de Relações” obtiveram uma pontuação média acima de 8 pontos, porém não alcançaram a pontuação parâmetro mencionada na Tabela 7. A média da dimensão “Informações” obteve uma pontuação de 8,6, a pontuação parâmetro para esta dimensão é de 9. Verifica-se que a média da dimensão “Persistência” obteve uma pontuação de 8,3, a pontuação parâmetro para esta dimensão é de 8,9. Para a dimensão “Rede de Relações” observa-se uma pontuação de 8,1 e a pontuação parâmetro para esta dimensão é de 8,6.

Percebe-se que esse grupo de respondentes é formado por intraempreendedores com características mais acentuadas na dimensão onde se encontra a rede de relações, na qual existe uma certa facilidade em lidar com as

peessoas, empregando-se técnicas deliberadas para exercer influência ou de convencimento dos demais colaboradores, utilizar pessoas-chaves como intermediários para alcançar seus próprios objetivos e atuar para ampliar e preservar relações no trabalho (UNCTAD, 2009). Os benefícios da rede de relações estão relacionados ao fortalecimento e reconhecimento do indivíduo no grupo, indicações sociais através de recomendação de um sujeito por um contato de uma rede para outra, influenciando outros indivíduos e possibilitando o trânsito de informações (LIN, 2001). Para Schmidt e Bohnengerger (2009) a rede de relações proporciona um nível de aproveitamento da rede social que contribui com a atividade profissional.

Observando-se a análise dos valores estatísticos para as dimensões do comportamento empreendedor pode-se dizer que os gestores da amostra consideram-se (I) com capacidade de manterem-se firmes na procura do sucesso, demonstrando que são persistentes para alcançar seus propósitos e finalidades, superando dificuldades em sua trajetória; (II) com capacidade para aprimorar ou empregar metodologias para garantir que o trabalho seja realizado no prazo; (III) com interesse em obter informações no âmbito de sua área de atuação ou mesmo fora dela e (IV) capazes de criar uma rede de relações e de colocar-se no convívio com pessoas-chaves que auxiliem no atingimento de seus propósitos (SANTOS, 2008).

Para efeito de exploração dos dados realizou-se a comparação das médias do Comportamento Empreendedor com as faixas de idade, gênero, tempo de trabalho na universidade e tempo no cargo atual.

A Tabela 8 apresenta as médias e o desvio padrão para o Comportamento Empreendedor e as faixas de idade.

Tabela 8. Comportamento Empreendedor e Faixas de Idade

Faixa Etária	Média	Frequência	Desvio Padrão
18 a 29	8,26	5	0,63
30 a 39	7,68	41	0,93
40 a 49	7,95	32	0,98
50 a 59	8,24	22	0,70
Acima de 60	8,22	4	0,66
Total	7,93	104	0,90

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que a maior média encontra-se na faixa que compreende a idade entre 18 a 29 anos, com valor de 8,26 e desvio padrão de 0,63, compreendendo cinco respondentes. A faixa que contém a maior quantidade de respondentes, com

quarenta e um colaboradores, é também a menor média encontrada com valor de 7,68 e desvio padrão de 0,93.

A respeito do teste que identifica se existem diferenças entre as médias do comportamento empreendedor em relação à faixas de idades, o teste ANOVA forneceu o valor observado $F = 1,73$ com p-valor de 0,14, o qual é maior que o nível de significância de 0,05 ou 5%.

Dessa forma o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferença no comportamento empreendedor com relação às faixas de idade.

A Tabela 9 apresenta o resultado da comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o gênero dos respondentes.

Tabela 9. Comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o Gênero

Gênero	Média	Frequência	Desvio Padrão
Feminino	7,93	45	0,82
Masculino	7,93	59	0,96

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se os dados da pesquisa observa-se que o gênero feminino possui média de 7,93, com quarenta e cinco respondentes e desvio padrão de 0,82. O gênero masculino possui média de 7,93, com cinquenta e nove respondentes e desvio padrão de 0,96. A análise do teste que compara as médias do comportamento empreendedor em relação ao gênero dos respondentes, o teste T de amostras independentes forneceu um valor observado $F = 0,43$ com p-valor de 0,51, o qual é maior que o nível de significância de 0,005 ou 5%. Assim, o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferenças do comportamento empreendedor com relação ao gênero.

A Tabela 10 apresenta o resultado da comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o tempo de trabalho na universidade.

Tabela 10. Comparação das médias entre o Comportamento Empreendedor e o tempo de trabalho na universidade

Tempo de trabalho	Média	Frequência	Desvio Padrão
Até 5 anos	8,37	11	0,65

De 6 a 10 anos	7,84	48	0,82
Acima de 11 anos	7,92	45	1,00
Total	7,93	104	0,90

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao tempo de trabalho na Universidade os respondentes foram divididos em grupos onde o tempo de trabalho foi disposto na primeira faixa os respondentes com até 5 anos de trabalho, os dados da pesquisa mostram que onze respondentes estão nesse grupo, com média de 8,37 e desvio padrão de 0,65. O segundo grupo corresponde aos respondentes que possuem tempo de trabalho de 6 anos a 10 anos, a média encontrada é de 7,84 e desvio padrão de 0,82, com quarenta e oito respondentes. Acima de 11 anos de trabalho na universidade se encontram quarenta e cinco respondentes, com média de 7,92 e desvio padrão de 1,00.

A análise do teste Anova que identifica se existem diferenças entre as médias do comportamento empreendedor em relação ao tempo de trabalho na universidade apresenta um valor $F = 1,56$ com p-valor de 0,21, o qual é maior que o nível de significância de 0,005 ou 5%. Dessa forma, o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferenças do comportamento empreendedor com relação ao tempo de trabalho.

5.1.3 Análise Descritiva das Características Empreendedoras na Organização

Nas proposições apresentadas para mensurar o nível de organização empreendedora, questões de número 46 a 59 (P01 a P14), os respondentes atribuíram notas de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para cada uma das proposições. De acordo com França, Saraiva e Hashimoto (2012) o nível da Orientação Empreendedora da organização pode ser expresso e atingir as seguintes pontuações: (I) nível baixo com notas de 14 a 28 pontos; (II) nível médio com notas de 29 a 42 pontos e (III) nível alto com notas de 43 a 70 pontos.

Em análise às notas que os respondentes atribuíram para cada uma das 14 proposições, chega-se ao nível de Orientação Empreendedora da organização que, na média geral, ficou em 46 pontos, demonstrando um nível alto de Orientação Empreendedora. Dos 104 respondentes da presente pesquisa, 24% acredita que a organização possui um nível médio de Orientação Empreendedora e 76% acredita que a Universidade possui um nível alto de Orientação Empreendedora. Constata-se

desta maneira, que a maioria dos respondentes percebe a Universidade como sendo intraempreendedora.

A Tabela 11 apresenta o resultado da comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e a faixa etária dos respondentes.

Tabela 11. Comparação das médias entre Orientação Empreendedora e Faixa Etária

Faixa Etária	Média	Frequência	Desvio Padrão
18 a 29	46,40	5	3,50
30 a 39	44,71	41	4,82
40 a 49	46,09	32	5,46
50 a 59	47,77	22	3,33
Acima de 60	41,75	4	2,06
Total	45,75	104	4,78

Fonte: Dados da Pesquisa

Com os dados da amostra realizou-se a comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e a faixa etária dos respondentes da pesquisa. Pode-se verificar que com relação à variável faixa etária dos colaboradores entre 50 a 59 anos encontrou-se a maior média (47,77) com desvio padrão de 3,33, com vinte e dois respondentes nessa faixa. Seguido da faixa entre 18 a 29 anos com média de 46,40 e desvio padrão de 3,50, com somente cinco respondentes. A faixa que compreende os respondentes com idade acima de 60 anos teve a menor média (41,75) com desvio padrão de 2,06, com apenas quatro respondentes. A faixa com o maior número de respondentes foi a que compreende os respondentes entre 30 a 39 anos, com média de 44,71 e desvio padrão de 4,82. Seguido da faixa entre 40 a 59 anos com trinta e dois respondentes e média de 46,09 e desvio padrão de 5,46. Nota-se que não há uma variação muito grande entre as médias. Em análise aos dados da pesquisa verificou-se que o teste Anova forneceu um valor $F = 2,34$ com p-valor de 0,06. Assim, o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, baseado na amostra não existe diferenças da orientação empreendedora com relação a faixa etária dos respondentes.

A Tabela 12 apresenta o resultado da comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o gênero dos respondentes.

Tabela 12. Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o Gênero

Gênero	Média	Frequência	Desvio Padrão
Feminino	47,27	45	0,65
Masculino	44,59	59	0,62

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se os dados da pesquisa observa-se que o gênero feminino possui média de 47,27, com quarenta e cinco respondentes e desvio padrão de 0,650. O gênero masculino possui média de 44,59, com cinquenta e nove respondentes e desvio padrão de 0,62. A análise do teste que compara as médias da orientação empreendedora em relação ao gênero dos respondentes, o teste T de amostras independentes forneceu um valor observado $F = 0,83$ com p-valor de 0,36, o qual é maior que o nível de significância de 0,005 ou 5%. Assim, o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferenças da orientação empreendedora com relação ao gênero.

A Tabela 13 apresenta o resultado da comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo de trabalho na universidade.

Tabela 13. Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo de trabalho na universidade

Tempo de trabalho	Média	Frequência	Desvio Padrão
Até 5 anos	46,91	11	4,65
De 6 a 10 anos	45,52	48	4,93
Acima de 11 anos	45,71	45	4,71
Total	45,75	104	4,78

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao tempo de trabalho na Universidade os respondentes foram divididos em grupos onde o tempo de trabalho foi disposto na primeira faixa os respondentes com até 5 anos de trabalho, os dados da pesquisa mostram que onze respondentes estão nesse grupo, com média de 46,91 e desvio padrão de 4,65. O segundo grupo corresponde aos respondentes que possuem tempo de trabalho de 6 anos a 10 anos, a média encontrada é de 45,52 e desvio padrão de 4,93, com quarenta e oito respondentes. Acima de 11 anos de trabalho na universidade se encontram quarenta e cinco respondentes, com média de 45,71 e desvio padrão de 4,71.

A análise do teste Anova que identifica se existem diferenças entre as médias do comportamento empreendedor em relação ao tempo de trabalho na universidade apresenta um valor $F = 0,37$ com p-valor de 0,68, o qual é maior que o nível de significância de 0,005 ou 5%. Dessa forma, o teste mostra que as médias não podem

ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferenças da orientação empreendedora com relação ao tempo de trabalho.

A Tabela 14 apresenta o resultado da comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo no cargo atual.

Tabela 14. Comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e o tempo no cargo atual

Tempo no cargo	Média	Frequência	Desvio Padrão
Até 5 anos	46,06	83	4,56
De 6 a 10 anos	44,22	18	5,00
Acima de 11 anos	46,33	3	9,29
Total	45,75	104	4,78

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise dos resultados da comparação das médias para a Orientação Empreendedora e do tempo no cargo atual verifica-se que a maior média (46,33) com desvio padrão de 9,29 encontra-se no grupo onde estão três respondentes que ocupam há mais de 11 anos o cargo. A menor média possui valor 44,22 com desvio padrão de 5,00 e está relacionada a dezoito respondentes que encontram-se no grupo de 6 a 10 anos no cargo. A maioria, oitenta e três respondentes, possuem até 5 anos no cargo e a média para esta faixa é de 46,06 com desvio padrão de 4,56.

A análise do teste Anova que identifica se existem diferenças entre as médias da orientação empreendedora em relação ao tempo no cargo atual apresenta um valor $F = 1,11$ com p-valor de 0,33, o qual é maior que o nível de significância de 0,005 ou 5%. Dessa forma, o teste mostra que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base na amostra não existe diferenças da orientação empreendedora com relação ao tempo de trabalho.

Nas pesquisas de França, Saraiva e Hashimoto (2012), a variável independente idade dos colaboradores obteve um valor de F (regressão) significativo ($p = 0,03$), onde se rejeitou a hipótese de nulidade H_{0a} em que a percepção da Orientação Empreendedora não é significativamente influenciada pela idade dos respondentes. Nessa mesma linha, neste estudo a variável gênero obteve um F (regressão) significativo ($p = 0,004$) e nos estudos dos autores percebeu-se que a percepção de Orientação Empreendedora não é significativamente influenciada pelo gênero, pois apresentou um F (regressão) não significativo ($p = 0,82$). Deve-se observar que os estudos de França, Saraiva e Hashimoto (2012) se deram em uma organização

familiar de pequeno porte, o que pode explicar as diferenças encontradas nos resultados.

O Apêndice F contém os dados da estatística descritiva dos valores da média, do desvio padrão e frequência absoluta e percentual, relativos às proposições que formam a Orientação Empreendedora da Universidade.

5.1.4 Análise Descritiva das Características do Empreendedorismo

Os resultados da amostra para a verificação do grau de importância que os gestores atribuem às características relacionadas ao empreendedorismo sugerem que as dimensões que mais se destacaram foram “Busca por Informações”, “Eficiência” e “Persistência”. A dimensão “Busca por Oportunidades” obteve a menor média dentre todas as dimensões. A Tabela 15 apresenta a média das notas de importância para cada dimensão das características empreendedoras.

Tabela 15 – Média das notas de importância das Características Empreendedoras.

DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Busca por oportunidades	8,28	1,44
Persistência	8,88	0,97
Eficiência	8,94	1,03
Busca por informações	8,97	1,19
Planejamento	8,66	1,41
Estabelecimento de metas	8,60	1,39
Controle	8,68	1,19
Persuasão	8,52	1,32
Redes de relações	8,73	1,17

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se observar os resultados evidencia-se que a dimensão “Busca por Informações” obteve a maior média com valor de 8,97 e desvio padrão de 1,19. Seguido da dimensão “Eficiência” com média no valor de 8,94 e desvio padrão de 1,03. Assim pode-se dizer que os gestores da amostra consideram a disponibilidade para aprender e buscar informações em sua área ou fora dela um pouco mais relevante do que a capacidade de aprimorar ou empregar processos que assegurem que o trabalho seja finalizado no prazo.

A Persistência obteve uma média no valor de 8,88 com desvio padrão de 0,972, seguido de Redes de Relações que apresenta média com valor de 8,73 e desvio

padrão de 1,17. A Busca por Oportunidades apresentou a menor média entre todas as características, apresentando valor de 8,28 e desvio padrão de 1,44.

O Apêndice G contém os dados da estatística descritiva dos valores da média, do desvio padrão e frequência absoluta e percentual, relativos às variáveis e dimensões que formam as características do empreendedorismo.

5.2 Fase qualitativa

Nesta fase dos resultados da pesquisa, encontra-se a apresentação e análise dos dados qualitativos onde se empregou a técnica de análise de conteúdo.

A análise de enunciação realizada neste trabalho, em conjunto à fala dos entrevistados, levou em consideração os aspectos semelhantes entre a narrativa dos entrevistados, além de certas similaridades entre as particularidades de comportamento e a compreensão sobre o fenômeno pesquisado.

Baseado nos resultados quantitativos obtidos na pesquisa elaborou-se perguntas que compuseram um roteiro de entrevista semiestruturado, que se encontra na sessão Apêndice B. O roteiro foi aplicado junto a três gestores administrativos responsáveis pelas Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Extensão e Cultura. Após a realização das entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas em sua íntegra, obteve-se o material explorado na análise qualitativa. Para a apresentação dos resultados, os gestores foram nominados como Gestor A, Gestor B e Gestor C.

Buscando entender a atuação das mulheres na Universidade para a promoção do intraempreendedorismo, os gestores foram questionados inicialmente sobre a quantidade de respondentes do gênero feminino ter sido de 13,4 % inferior que a quantidade de respondentes do gênero masculino. Este resultado vai ao encontro do observado na literatura, onde observa-se que a maior parte dos intraempreendedores são do gênero masculino.

De acordo com os gestores entrevistados, os gêneros estão bem divididos, porém há uma maioria do gênero masculino presente entre os altos gestores (cargos de direção) com relação aos demais gestores (funções gratificadas). O gestor C menciona que na gestão do atual Reitor ocorreram diversas modificações nos cargos de gestão, o que pode ter relação com o aumento no número de funções gratificadas distribuídas entre o gênero feminino. O gestor B observa que em sua divisão algumas

mulheres não aceitam assumir o cargo de chefia por motivos diversos que vão além do trabalho, como filhos e estudos. Porém, percebe que qualitativamente as ações tomadas pelas mulheres possuem um destaque maior. O relatório de Monitoramento Global do Empreendedorismo (GEM, 2011) mostra que a forma de liderar as equipes e as organizações está sendo alterada pelas mulheres que ocupam cargos de chefia, pois estas possuem desenvoltura na composição de equipes, cuidado aos detalhes, além de valorizarem a cooperação.

Outro ponto a ser destacado é a faixa etária dos respondentes, onde a maioria (39,4%) encontra-se na faixa que vai dos 30 aos 39 anos de idade. Os gestores entrevistados consideram que os respondentes estão localizados em uma faixa etária relativamente nova, sendo um fator considerável que a criação da Universidade tenha ocorrido no ano de 2006. Outras pesquisas (GEM, 2010; GEM, 2011) apontam que os empreendedores iniciais estão concentrados na faixa etária entre 25 e 34 anos, corroborando os resultados apresentados.

Percebe-se um elevado grau de escolaridade entre os respondentes, onde a maioria absoluta possui pós-graduação (89,4%). A literatura aponta que os brasileiros que possuem mais de onze anos de estudo possuem o maior nível de intraempreendedorismo e destaca que esses indivíduos possuem um potencial inovativo elevado e desenvolvem atividades que contribuem para a geração de valor, impulsionando as potencialidades do setor (GEM, 2011). O gestor A observa que percebe um nível elevado de escolaridade dos servidores da universidade, o quadro de docentes é formado somente por doutores e os técnicos-administrativos possuem, em sua maioria, formação além do requerido para o cargo. O gestor C destaca que o incentivo à qualificação colabora com esse quadro.

A administração em uma instituição de ensino superior pode ser considerada um ofício intelectual que demanda aprendizado, possui diversas atribuições, necessita de conhecimentos, requer colaboração no trabalho para a preparação de documentos, no alcance de índices de desempenho, na representação da instituição em ocasiões distintas, e participação em inúmeros comitês e comissões, entre outras atividades. Portanto, é uma atribuição que requer um indivíduo qualificado, preparado e com formação (BARBOSA; MENDONÇA; 2015).

Lang, Marinho e Boff (2014) observam que os gestores das organizações devem estar preparados para atender as necessidades e as capacidades que compõem esses profissionais refletem seu diferencial. Com isso, os gestores das

universidades se preparam para o exercício do cargo à medida que as demandas aparecem. O processo de aprendizagem em instituições de ensino superior é caracterizado por ser informal e autodirecionado, sendo realizado no desempenho do trabalho, por meio da ação e da interação social (SILVA; CUNHA, 2012).

O gestor A destaca que os indivíduos que ingressam no serviço público universitário normalmente realizam cursos de qualificação e especialização ao longo de sua carreira, sendo que muitos servidores são motivados pelo incentivo à qualificação concedido ao servidor público federal.

Para Brancher, Oliveira e Roncon (2012) as características comportamentais do empreendedor compreendem identidades de um grupo de indícios de condutas que distinguem esse “indivíduo” dos demais e o categoriza como empreendedor. Nesse aspecto, McClelland (1987) aponta que as probabilidades de êxito ou fracasso na execução de um ofício podem ter relação com o perfil do empreendedor e a existência das características empreendedoras.

Aparecem com destaque - Planejamento, Informações, Eficiência e Rede de Relações - nas entrevistas realizadas com os gestores das pró-reitorias, quando questionados sobre as características comportamentais empreendedoras nos gestores.

Planejamento pode ser entendido como o entendimento do que fazer e como fazer para permanecer no caminho correto (FEGGER; VIEIRA; CHEMIN, 2016). Alves (2016) entende o planejamento como um método de prognóstico e que pleiteia, para ser implementado, tomada de providências. Ele nasce da avaliação dos contextos exteriores e interiores que a empresa está enquadrada.

Examinando o planejamento nas instituições de ensino superior um dos fatores mais importantes é a contraposição entre a intenção e a ação. A lacuna entre refletir e fazer difundido nas organizações é resultado de percepções equivocadas dos indivíduos com relação ao planejamento, de seu papel e utilidade. O planejamento, como uma ferramenta de gestão no ambiente corporativo, consiste em estratégia incorporada ao seu cotidiano. Porém, as universidades, ainda estão solidificando esse instrumento na cultura da organização e na execução operacional (ALVES, 2016). O gestor A destaca o processo de mapeamento de competências que teve seu início no ano de 2011 e no ano de 2017 a Auditoria Interna da Universidade verificou que com o passar dos anos poucas áreas mantiveram o interesse na atualização ou adequação dos descritivos. Portanto, o mapeamento de competências foi descontinuado. Silva

(2019) considera que, além de um ambiente favorável, deve existir apoio da alta administração incentivando e recompensando os colaboradores. O que não ocorreu de forma satisfatória no caso do mapeamento de competências, de acordo com o gestor A.

O gestor A observa que o planejamento deveria ter se destacado mais, pois a Universidade demanda um planejamento com muita antecedência. Menciona o fato de as aulas presenciais terem sido interrompidas pela pandemia causada pelo Covid-19. O ambiente escolar com salas de aula e laboratórios tiveram seu uso restrito com o isolamento social. O planejamento para retomada das atividades presenciais deve ser realizado levando em consideração a situação local da pandemia e pelas particularidades da Universidade, como o sistema quadrimestral e entrada pelo Sistema de Seleção Unificada por área de conhecimento.

O gestor C aponta a importância de o planejamento ser realizado com antecedência, porém as incertezas sobre os recursos orçamentários e os contingenciamentos inviabilizam a elaboração e execução dos planos.

A rede de relações representa uma característica empreendedora que possui relação com a habilidade de envolver e convencer um indivíduo ou um conjunto de pessoas específicas, relacionados ao atingimento de objetivos ou interesses (MSI, 1990). A habilidade para gerar uma rede de contatos com indivíduos que possuem influência e que tomam decisões é uma habilidade preponderante no intraempreendedor. O gestor C observa que há um grande dinamismo na tomada de decisões e com isso a importância que a rede de contatos possui para descomplexificar os trâmites. O gestor B aponta a rede de relações como um alto nível de aproveitamento da rede social para apoio às atividades, devido à estratégia de influência sobre as outras pessoas para o atendimento de metas, busca de informações, detecção de oportunidades, entre outros.

A característica Eficiência para Feger, Fisher e Nodari (2009) possui relação com a intenção de se fazer o melhor possível, através dos recursos disponibilizados, propondo alternativas mais céleres e com redução de custos. Para Ching e Kitahara (2015) a característica empreendedora Eficiência possui influência no comportamento de maneira assertiva e considerável. Assim, a Eficiência, onde a pessoa atua de forma a realizar as coisas atendam ou ultrapassem modelos de excelência, consiste em um atributo perseguido pelos gestores (KRÜGER, PINHEIRO & MINELLO, 2017).

Em análise aos dados da pesquisa observa-se que a Eficiência é a característica com maior destaque entre os respondentes dessa pesquisa. 57,70% dos respondentes atingiram ou ultrapassaram a pontuação parâmetro para essa característica, indicando comportamento intraempreendedor dos gestores. Os gestores entrevistados apontaram essa característica como essencial não somente para os gestores como para todos os servidores da instituição.

Segundo Fleck (2008) a busca por informações é uma das competências indispensável para os gestores de todas as organizações, e precisa ser contínuo para que todos tenham consciência dos fatos e da imprescindibilidade de atuação nos processos da organização. O gestor universitário precisa de preparação, ter controle das informações da instituição e dos indicadores mais relevantes para produzir e disseminar o conhecimento na instituição, sendo necessário estar em constante busca de informações (ALMEIDA, 2001).

O indivíduo que busca informações se empenha em conseguir informações para a realização de seu trabalho, averigua como viabilizar um serviço, se aconselha com especialistas para receber assessoria técnica. Os gestores necessitam de informações para realizarem o trabalho com qualidade e eficiência, tais informações devem orientar suas decisões e comportamentos, sendo assim a busca de informações uma característica importante (MSI, 1990). Essa característica aparece em 46,20% dos respondentes dessa pesquisa. O gestor C aponta a busca por informações como o caminho para se alcançar a eficiência.

Visto que o intraempreendedorismo caracteriza-se como uma maneira pela qual as organizações potencializam o surgimento ou a busca por oportunidades inovativas, os gestores foram questionados sobre a inovação em suas áreas.

De acordo com os gestores, a inovação se desenvolve como um aspecto de melhoria no processo de trabalho. Questionados sobre as ações desenvolvidas para promoção da inovação, os entrevistados identificaram a implantação do sistema de gerenciamento como o ponto focal dessa melhoria. Ações de inovação estão relacionadas ao PDI da Universidade, proporcionando um modelo mais flexível, propiciando diálogo entre diversos segmentos favorecendo iniciativas apropriadas.

O Sistema Institucional Integrado de Gestão foi adquirido no ano de 2014, desde então o projeto de implantação vem sendo aplicado nos diversos setores da universidade. Devido às particularidades existentes em cada área nem todos os

módulos foram implementados, havendo necessidade de modificações e ajustes do sistema.

O gestor B destaca a criação de um departamento específico para a implantação do sistema, onde todos os processos da área foram adaptados, suprimidos ou melhorados para a devida implantação do sistema.

O gestor A relata a criação de um grupo de trabalho para proposição de edital interno para pedidos de afastamentos dos servidores da área, onde um sistema de notas para classificação dos pedidos foi criado, posteriormente a Superintendência de Recursos Humanos da Universidade convidou os membros do grupo de trabalho para auxiliarem em um sistema que atendesse toda a universidade.

Percebe-se que existe um movimento no sentido de englobar os servidores ao processo de promoção da inovação. No intraempreendedorismo as ideias sugeridas pelos servidores precisam encontrar apoio da gestão, seja pela abertura que a organização está disposta a fornecer para que os servidores expressem suas ideias e sugestões, seja pelo suporte ao possível desenvolvimento das mesmas. Não existe, ainda, uma prática formalizada para garantir a participação do servidor quanto ao desenvolvimento de algo novo que tenha partido dele. Segundo Lobo (2014) um dos principais fatores organizacionais que despertam o desejo por intraempreender é a maneira com que a organização reconhece e “recompensa” o servidor por sua participação no processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou as características empreendedoras identificadas pelos gestores públicos no seu desempenho e na organização em que atuam. Para tanto se apresentou uma construção teórica acerca do empreendedorismo, do empreendedor, das características empreendedoras e intraempreendedoras e do intraempreendedorismo. Teve como sujeitos, 104 gestores da Universidade Federal do ABC (de um total de 182), que responderam ao questionário de pesquisa. Entre os participantes, três gestores foram convidados para cooperar nas entrevistas.

O estudo teve como objetivo geral – analisar as características empreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público no contexto de uma universidade pública federal – sendo este inteiramente alcançado. Após a análise dos resultados da abordagem quantitativa e da abordagem qualitativa, verificou-se que os respondentes do estudo manifestam as características comportamentais empreendedoras, da mesma forma que os entrevistados constatam que a universidade possui características relacionadas ao empreendedorismo em sua gestão.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar a existência do comportamento intraempreendedor nos gestores – verificou-se que os 104 gestores, que responderam ao questionário possuem algumas das características comportamentais, ou seja, o comportamento empreendedor, já que 23,10% atingiram a pontuação parâmetro para o comportamento empreendedor. Contudo, ressalta-se que as características do comportamento empreendedor, embora existentes, apresentam pontuação abaixo da pontuação parâmetro, isso é corroborado quando se afere a intensidade das mesmas, observa-se que somente a característica Eficiência obteve pontuação igual ou acima da pontuação parâmetro. A característica do comportamento empreendedor com média mais alta foi a Eficiência (9,2) e a mais baixa foi a Planejamento (7,0). As dimensões Informações, Persistência e Rede de Relações obtiveram uma pontuação média acima de 8 pontos, porém não chegaram a alcançar a pontuação parâmetro.

A análise permite dizer que os gestores da amostra são capazes de permanecerem firmes na busca pelo sucesso, evidenciando persistência no atingimento de seus propósitos e metas, transpondo obstáculos pelo trajeto; capazes de desenvolverem ou utilizarem metodologias para garantir que o trabalho seja

finalizado no prazo; procuram informações em sua área de atuação ou mesmo fora dela; e criam redes de relações e colocam-se em convívio com pessoas-chaves que auxiliam no atingimento de seus propósitos (SANTOS, 2008).

No que se refere ao segundo objetivo – analisar o entendimento dos gestores sobre as características relacionadas ao intraempreendedorismo na gestão da organização em que atuam – observou-se que os resultados obtidos na abordagem qualitativa em relação às características relacionadas ao intraempreendedorismo apresentaram relevância as características: Planejamento, Busca por Informações, Eficiência e Rede de Relações.

Entre as características do comportamento empreendedor, a Eficiência é vista como intrínseca para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração. O Planejamento se evidenciou no relato dos entrevistados como necessário, porém muitas vezes difícil de realizar pelas particularidades da instituição e por fatores externos adversos. A Busca de Informações apareceu quando nos relatos os entrevistados despontam a preocupação dos gestores em obtê-las para melhorar o desempenho de suas funções e para a tomada de decisões, além do aprendizado para o exercício do cargo. A Rede de Relações se faz presente na formulação e implementação de estratégias, com vistas a influenciar ou convencer pessoas, na identificação de elementos-chave para atuarem como intermediários com capacidade de propiciar os objetivos almejados.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar o nível de orientação empreendedora da organização - verificou-se que 76% dos respondentes enxergam a universidade com um nível alto de Orientação Empreendedora. O restante, 24% dos respondentes, acredita que a organização possui um nível médio de Orientação Empreendedora.

Com os dados da amostra realizou-se a comparação das médias entre a Orientação Empreendedora e a faixa etária dos respondentes, o gênero, o tempo de trabalho na universidade e o tempo no cargo atual. Para todas as análises os testes mostraram que as médias não podem ser consideradas diferentes, isto é, com base nas amostras não existe diferenças da orientação empreendedora com relação às demais variáveis.

Com relação ao quarto objetivo – verificar a importância que os gestores de uma instituição de ensino público atribuem às características associadas ao intraempreendedorismo – pode-se evidenciar que a característica Busca por

Informações obteve a maior média de importância (8,97) e a menor média foi atribuída para a Busca por Oportunidades (8,28).

Sintetizando os resultados encontrados, como consequência dos objetivos determinados, do embasamento teórico empregado, dos procedimentos metodológicos aplicado e da análise executada nesta pesquisa, verifica-se que os gestores que responderam a este estudo apresentam as características comportamentais empreendedoras, do mesmo modo que os gestores entrevistados constatam que a universidade possui um alto nível de orientação empreendedora.

Baseado nesses resultados apura-se que todos os objetivos propostos foram atingidos e colaboraram para o entendimento de que o comportamento empreendedor do gestor amplia sua percepção de intraempreendedorismo.

O caráter inovador desse estudo transparece na abordagem dos temas Características do Comportamento Empreendedor e Orientação Empreendedora, com foco na gestão de uma Instituição de Ensino Superior.

Ao se discorrer nesse trabalho características empreendedoras e orientação empreendedora buscou-se colaborar para preencher espaços vazios que existem na literatura sobre esses temas. Os resultados desse estudo colaboram para aumentar a compreensão sobre comportamento e universidades intraempreendedores, além de possibilitar o desenvolvimento de processos de capacitação com vistas ao fortalecimento e aprimoramento das características do comportamento empreendedor nos gestores da universidade. O desenvolvimento das características empreendedoras entre os gestores proporcionaria a alteração da compreensão do intraempreendedorismo.

Identificar o comportamento dos gestores pode auxiliar as organizações a desenvolver ou aprimorar características importantes ao comportamento intraempreendedor dos colaboradores pensando no desenvolvimento da estratégia intraempreendedora, assim a força de trabalho torna-se mais qualificada e preparada para atuar na instituição.

Espera-se, ainda, que esta pesquisa colabore no sentido de estimular a reflexão na Instituição, tendo como consequência melhorias na elaboração de políticas, programas e ações que intencionem o suporte ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Entre as limitações desse estudo, destaca-se que os resultados alcançados não foram estendidos para outros grupos, levando em consideração que mesmo os

gestores que participaram possuem representatividade dentro do grupo de gestores, haja vista que representam a maioria dos gestores, referem-se a uma parcela de gestores, ficando de fora demais membros da comunidade acadêmica. Sendo assim, recomenda-se que seja ampliada junto a coordenadores, servidores técnico-administrativos, professores, empresas juniores e incubadoras, pois estes indivíduos se mostram relacionados ao conceito de intraempreendedorismo. Além de propor-se que seja realizado em outras instituições de ensino superior.

Outra restrição é de modo simultâneo uma recomendação para estudos futuros, possui relação com a pesquisa ser realizada em um determinado período no tempo, o que descreve um “retrato” do cenário. Com isso, sugere-se que sejam estudadas as características do comportamento empreendedor e a percepção relacionada à orientação empreendedora da universidade em uma pesquisa ao longo do tempo.

Como sugestão final, indica-se a criação de capacitações para fortalecimento das características do comportamento empreendedor em todas as instâncias da gestão e incluindo os demais interessados, com vistas ao fortalecimento da cultura do intraempreendedorismo, sendo essa uma oportunidade para o desenvolvimento dos profissionais que atuam na instituição.

REFERÊNCIAS

- AJZEN, I. **The theory of planned behavior**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179–211, 1991.
- ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.
- ALMEIDA, M. **A universidade possível: experiências da gestão universitária**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.
- ALVES, L. **Gestão em instituições de educação superior**. Tese de doutorado (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.
- ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da Nova Administração Pública. **Luz Nova**, São Paulo, n.45, p.97-129, 1998.
- ANTONCIC, B; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. **Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model, industrial management & data systems**, v.111, n.4, p.589-607, 2011.
- ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; LOPES, A. O. B. Pesquisa em administração: qualitativa ou quantitativa? *Vianna Sapiens. Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior*. Juiz de Fora. V.3. n. 1, jan. - jun. 2012.
- BALDISSERA, H. C. **Inter-relações entre os influenciadores do intraempreendedorismo**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2019.
- BARBOSA, M. A. C.; DE MENDONÇA, J. R. C. **O professor-gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões**. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. 70. Portugal: Lisboa, 2011.
- BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.10, n.1, p.23-35, 2014.
- BAUMOL, W. J. Entrepreneurship in Economic Theory. **The American Economic Review**, EUA. v. 58, p. 64-71, 1968.
- BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, EUA. v. 52, n. 2, p. 130-134, 1992.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, EUA. v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.

BIRD, B. J. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. **Academy of Management Review**, 13, 442-453, 1988.

BOAVA, D. T.; MACEDO, F. M. F. Empreendedorismo à maneira dos filósofos. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5, **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, 2011. CD.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOUCHIKHI, H. **A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance**. Organization Studies, v.14, n.4, p.549-571, 1993.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la recherche en Sciences Sociales**, v. 31(1), p. 2-3, 1980.

BOURDIEU, P. **The forms of capital**. In J. G. Richardson, Handbook of theory and research for the sociology of education, p. 241-258. New York: Greenwood Press, 1986.

BOYETT, I. The public sector entrepreneur – a definition. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, EUA. v. 3, n. 2, p. 77-92, 1997.

BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. Internext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, 2012.

BRAUNERHJELM, P.; DING, D.; THULIN, P. **The knowledge spillover theory of intrapreneurship**. Small business economics, v. 51, n. 1, p. 1-30, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília, DF: Enap/Editora 34, 1998.

BRITO, B. A. V. **Intenção empreendedora**: um estudo com empreendedores e potenciais empreendedores do Estado do Acre. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.

BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills**. New York: The freepress, 1986.

BURGELMANN, R. A. Designs for Corporate Entrepreneurship. **Californian Management Review**, California, v. 26, p. 154-66, 1983.

BURT, R. **Structural holes versus network closure as social capital**. In N. Lin, K. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital – theory and research*, p. 31-56. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, EUA. v. 8, n. 3, p. 255-280, 1993.

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados – Revistas de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, 2011.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. de L. do; FARONI, W.; SILVA, E. A. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 4. Vitória, 2010. **Anais**. Vitória: ANPAD, 2010. CD-ROM.

CARLSSON, B. *et al.* **The evolving domain of entrepreneurship research**. *Small Business Economics*, v. 41, n. 1, p. 913-930, 2014.

CASTRO, A. A. **Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo**. 129 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. In: **ENCONTRO ENANPAD**, XXXI, 2007, Rio de Janeiro.

CHING, H. Y.; KITAHARA, J. R. Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 99-11, 2015.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público. Brasília**, 2010, jul./set. 2010.

CORNWALL, J. R.; PERLMAN, B. **Organisational Entrepreneurship**. Irwin: Homewood, 1990.

CORREIA, D. P.; BÊRNI, D. A. O Conceito de Empresário Empreendedor Schumpeteriano e a sua Atualização. **Análise: Revista Acadêmica da Face**. Porto Alegre: PUCRS, 2000, v.11, n.2, p.21-48.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, 2011.

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

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n.1, p. 45-61, 1991.

CURRIE, G.; *et al.* Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility? **Public Administration**, EUA. v. 86, n. 4, p. 987-1.008, 2008.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymar, 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENHARDT, R. Teoria geral de organizações públicas. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIEFENBACH, F. E. Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value. **Gabler Research**, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo Corporativo: Conceitos e definições. **Revista de Negócios**, v.9, n. 2, p. 81-90, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles. Londres: Butterworth-Heinemann, 1985.

EESLEY, C.; MILLER, W. **Impact**: Stanford University's Economic Impact via Innovation and Entrepreneurship, 2017.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, ENAP, 2019.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e Perspectivas acerca da Construção do Conhecimento sobre Empreendedorismo Interno. **Revista de Ciências de Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 30, maio-ago. 2011.

EMMENDOERFER, M.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto de inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 9 (2), p. 144-157, 2010.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 10. ed. São Paulo: Globo, 2000.

FARRUKH, M. *et al.* Intrapreneurial behavior: the role of organizational commitment. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 13, n. 3, p. 243-256, 2017.

FÁVERO, L. P. L. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e serviços. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n.2, p. 215-238, 2009.

FEGER, J. E.; VIEIRA, R. S.; CHEMIN, M. Relação entre as características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 3, p. 1035-1064, 2016.

FESTA, M. P.; GARCIA, M. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Revista Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v.7, n.21, p.01-19, abr. 2013.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. Vol. 13, N. 3. Jul./Set., 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FILION, L. J. **From entrepreneurship to entrepronology**. In: ICSB World Conference, 42, San Francisco: ICSB, 1997.

FLECK, C. F. **Inteligências múltiplas e comportamento gerencial**: estudo da relação entre os perfis dos coordenadores de pós-graduação das universidades federais do RS. 2008. 159. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

FLOYD, A. **Supporting academic middle managers in higher education**: do we care? *Higher Education Policy*, 29(2) pp. 167-183. 2016.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.3, 2012.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, p. 144-166, 2016.

FREDERICKSON, H.G. Comparing the reinventing government movement with new public administration. **Public Administration Review**, EUA. v. 56, n. 3, p. 263-270, 1996.

GALVÃO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**. InCID, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2018.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. Who's is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1989.

Global Entrepreneurship Monitor - **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Global de Monitoramento do Empreendedorismo 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/relatorio_global_2002.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor - **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Global de Monitoramento do Empreendedorismo 2010. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC4124448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC4124448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)>

GOODALE, J. C. *et al.* Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. **Journal of Operations Management**, v.29, n.1, p.116-27, 2011.

GRANOVETTER, M. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78(6), p. 1360-1380, 1973.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. (v. 2)

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa II**: crítica de la razón funcionalista. Tradución de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 363 f. Tese de doutorado. EAESP/FGV, São Paulo, junho, 2009.

HAKIMIAN, F. *et al.* Importance of commitment in encouraging employees' innovation behavior. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 8, n. 1, p. 70-83, 2016.

HECKE, A. P. **A intenção empreendedora dos alunos concluintes dos cursos de graduação em administração e ciências contábeis das instituições de ensino de Curitiba** – PR. 83 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

HENNEMAN, E. A.; LEE, J. L.; COHEN, J. I. Collaboration: a concept analysis. **Journal of Advanced Nursing**. v. 21, p. 103-109, 1995.

HIGGINS, B. H. **Economic development**: principles, problems, and policies. Nova York: Norton, 1959.

HIRSCHI, A. Career Decision Making, Stability, and Actualization of Career Intentions: The Case of Entrepreneurial Intentions. **Journal of Career Assessment**, 21(4), 555–571, 2013. doi: 10.1177/1069072712475287.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

HOLCOMBE, R. G. Entrepreneurship and economic growth. **The Quarterly Journal of Austrian Economics**, 1(2), 45–62, 1998

HOOD, C. A Public Management for all Seasons? **Public Administration**, EUA, v. 69, n.1, p.3-19, 1991.

HORNSBY, J. S. *et al.* An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 103-128, 2015

JANOTTI, M. de L. M. **O coronelismo**: uma política de compromissos. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

KEARNEY, C.; HISRICH; R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture, Singapore**, v. 15, n. 3, p. 275-99, 2007.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? **Journal of small business and enterprise development**, United Kingdom, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.

KETTL, D. F. **A revolução global**: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 75-122.

KIHLSTROM, R. E.; LAFFONT, J. J. A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. **Journal of Political Economy**, EUA, v. 87, n. 4, p. 719-748, 1979.

KLEIN, N. **A doutrina do choque**: a ascensão do capitalismo de desastre. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

KLEIN, P.G. *et al.* Towards theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, p.1-15, 2010.

KOLVEREID, L. Preference for self-employment prediction of new business start-up intentions and efforts. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 17, n. 2, p. 100–109, 2016

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, n. 2017_01, 2017.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v. 15, 2014

LEE, C.; HALLAK, R.; SARDESHMUKH, S. R. Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. **Tourism Management**, v. 53, p. 215-228, 2016.

LIN, N. **Building a network theory of social capital**. In N. Lin, K. Cook & R. S. Burt, Social capital – theory and research, p. 3-29. New York:Aldine de Gruyter, 2001.

LOBO, A. K. **Análise dos antecedentes do desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos, estratégico, tático e operacional de uma empresa de seguros**, 124f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LORENTZ, M. H. N. **O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

LUSTOSA DA COSTA, F. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 42, n. 5, p. 829-887, 2008.

LUSTOSA DA COSTA, F. **Reforma do estado e contexto brasileiro**: crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MADALENA, C. S.; SPUDEIT, D. F. A. de O. Preceitos éticos no comportamento do bibliotecário empreendedor. **Ciência da Informação em revista**, v. 4, p. 58, 2017.

MAINARDI, J. M. **Características empreendedoras de gestores chefes de departamento diante da concepção de uma universidade empreendedora**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul. 2018.

MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization**: exploring nature, drivers, and performance implications. Dissertation, pós-doctor in management, INSEAD, Fontainebleau, France, 2001.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Robert Young, Washington, 1990.

MANSFIELD, R. S. *et al.* **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries**. Boston, Massachusetts, United States: McBer and Company, 1987.

MARQUES, S. B.V. **Intraempreendedorismo no setor público**: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4ª ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTA, R. da. **Carnavais, malandro e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

MCCLELLAND, D. C. **Managing motivation to expand human freedom**. American Psychologist, Washington, v. 33, n. 1, p. 201-210, 1978.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1961.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MEYER, B.; MEYER JUNIOR, V. "Managerialism" na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, 2013.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 217-248, 1993.

MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. 1 Ed. Curitiba. Paraná: Editora e Livraria Appris Ltda, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, F. D. **“Caracterização do perfil empreendedor dos dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina”**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013.

MISOCZKY, M. C. Sobre o centro, a crítica e a busca de liberdade na práxis acadêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-13, out. 2006.

MOLANO, R. A. D. **La gestión educativa**: Hacia la optimización de la formación docente em la educación superior em Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70. 2016.

MOLYNEAUX, J. Interprofessional teamworking: what makes teams work well? **Journal of Interprofessional Care**, v. 15, p. 29-35, 2001

MOORE, M. H. **Criando valor público**: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA. v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation**: entrepreneurial development within organizations (2nd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.

MULLER, J.; ZAPKAU, F.; SCHWENS, C. Impact of prior entrepreneurial exposure on entrepreneurial intention – cross cultural evidence. **Journal of Enterprising Culture**, vol. 22, n. 3, p. 251-282, 2014.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23(2), p. 242-266, 1998.

NANCARROW, S.A., BOOTH, A., ARISS, S. *et al.* **Ten principles of good interdisciplinary team work**. *Hum Resour Health*, v. 11, a. 19, 2013.

NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, n.52, p.185-202, 2003.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil**: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

OLSZEWSKA, A. Students' perceptions and attitudes towards entrepreneurship, a cross-program and cross-cultural comparison. **Journal Of Business & Management**, Paquistão, p.257-68. jul. 2014.

OSBORN, D.; GAEBLER, E. **Reinventing government**. Reading Mass: Addison-Wesley, 1992.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a Perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 53, n.1, jan./mar. 2002.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, C. N. O. Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.4, n.57, p.507-29, out./dez. 2006.

PIHIE, Z. A. L.; BAGHERI, A.; SANI, Z. H. A. **Exploring regulatory focus, entrepreneurial intention, Self-Efficacy and Entrepreneurial Skills Among Malaysian Higher Learning Institution Students**. In: Proceedings of the 7TH European Conference On Innovation And Entrepreneurship, Portugal. Escola Super Gestao & Tecnologia, 2012. v.1, p.430-7.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

POLLITT, C. **Is the Emperor in His Underwear?** Na Analysis of the Impacts of Public Management Reform, **Public Management**, EUA, v. 2, n. 2, p. 181-199, 2000.

PRADO, Maria de L. *et al.* **Análise do perfil intraempreendedor de servidores de instituição de ensino superior**; In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, XI. Florianópolis: IGLU. 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição. Universidade FFEVALE. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil. 2013.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

RAMAMURTI, R. Public entrepreneurs: Who they are and how they operate. **California Management Review**, California, v. 28, n. 3, p. 142-158, 1986.

RAMOS, M. P. Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 55-65, 2013

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, EUA, v. 11, n. 1, p. 55-74, 1992.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, United Kingdom, v. 1, n. 2, p. 147-175, 1991.

ROCHA, M. A. T.; SILVA, M. B.; GUIMARÃES, J. C. **Intraempreendedorismo como instrumento de inovação em IFES**: um estudo de caso. International Symposium on Technological Innovation. Aracaju, v. 9. n. 1, p. 227-236, 2018.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v.59, n.2, p.25-43, 2000.

SALVI, E. J. *et al.* **Comportamento intraempreendedor nas empresas do Vale do Taquari**. Salão de Iniciação Científica (19: 2007: Porto Alegre, RS). Livro de resumos. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**, 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, C. S. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Badin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012. Resenhas. ISSN 1982-7199. 2012.

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

SANTOS, P. C. F.; MINUZZI, J.; LEZANA, A. G. R.; GRZYBOVSKI, D. Intenção empreendedora: um estudo com empresas catarinenses. **Revista de Estudos de Administração**, v. 19, p. 1-15, 2009.

SCHLAEGEL, C., & KOENIG, M. Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 38, n. 2, p. 291-332, 2014.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHNEIDER, M.; TESKE, P. E.; MINTROM, M. **Public entrepreneurs**: agents for change in American government. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. Nova York: Oxford University Press, 1954.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, A. **Bureaucratic revolutions and free market utopias**. *Economy and Society*, California, v. 25, n. 1, p. 89-110, 1996.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar.-abr. 2009.

SHOCKLEY, G. E. *et al.* Toward a theory of public sector entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, EUA. v. 6, n. 3, p. 205-223, 2006.

SILVA, M. V. G. da; Inovação e Intraempreendedorismo: Abordagens, Dimensões e Delimitações no Nível Organizacional à Luz da Literatura Internacional. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 109-123, janeiro-março, 2019.

SILVA, M. V. G. da; **Intraempreendedorismo e governança pública**: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017.

SILVA, F.; CUNHA, C. A transmissão de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, 5, 2012.

SMITH, A. **An Enquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations**, Edwin Cannan, London. Also 1950, Methuen, London; 1963 Irwin, reedited in two volumes. See especially 1869, James E. Thorold Rogers, Clarendon Press, Oxford, 1766.

SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L. Empreendedorismo na Gestão Universitária **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, vol. 11(2), p. 517-526, 2013.

STEVENSON, H. H; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v.11, n.5, p. 17-27, 1990.

STOKER, G. Public value management: A new narrative for networked governance? **The American Review of Public Administration**, EUA, v.36, n.1, p. 41-57, 2006.

TENÓRIO, F. Gestão Social: uma perspectiva social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set.-out. 1998.

TINOCO, João P. V. **Empresas públicas de TIC**: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. 2012.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Estatuto**. Resolução ConsUni nº 62, de 13 de maio de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Portaria Reitoria nº 329**, de 16 de setembro de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022**. UFABC. Santo André. 2013.

UNCTAD, United Nations. **Empretec Programme: The entrepreneur's guide**, 2009

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 5, out. 2012.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, G. M. **Modernização da Administração Pública de Minas Gerais**: um Estudo exploratório do Cargo de Empreendedor Público. In: FERREIRA, M. A. M.; ABRANTES, L. A. (Org.). Políticas públicas, gestão e sociedade. Viçosa: Triunfal Gráfica e Editora, 2013.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, A. Incorporação do empreendedorismo do setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.17, n.41, p.82-98, 2015.

VALADARES, J. L.; *et al.* O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 26, 2012, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: XXXVI ENANPAD, 2012.

VALADARES, J. L.; **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. Lavras. UFLA. 2016

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SÉRIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VALSANIA, S. E.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing authentic leadership and intrapreneurial behavior: Crosslevel analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v.10, n.1, p.1-22. 7 ago. 2014.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas, 2016.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 13-28, 2006.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: UnB, 1999.

WOLF, S. M.; *et al.* F. **Intraempreendedorismo em instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 2011.

WYK, R.; ADONISI, M. Antecedents of corporate entrepreneurship. **The South African Journal of Business Management**, South Africa, v.43, n.3, p.65-79, set. 2012.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, EUA, v. 6, p. 259-285, 1991.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, jun. 2012.

APÊNDICE A – Questionário

1. Nome: _____
2. Divisão: _____
3. Cargo: _____
4. Idade: _____
5. Gênero: () Feminino () Masculino () Prefiro não responder
6. Ano de entrada na UFABC: _____
7. Ano de posse no cargo atual: _____
8. Grau de escolaridade:
()Médio ()Graduação ()Especialização ()Mestrado ()Doutorado
9. Formação: _____

Comportamento Empreendedor

Leia atentamente cada afirmação e marque a alternativa corresponde à nota que melhor exprime a sua opinião.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

- 1 Percebo as necessidades do outro e como elas podem ser satisfeitas.()
- 2 Gosto de me informar sobre as necessidades das pessoas. ()
- 3 Vivo em estado de alerta para alguma oportunidade que me possa surgir.()
- 4 Sinto-me capaz de identificar oportunidades e obter vantagens com isso.()
- 5 Creio sinceramente que as oportunidades estão aí para serem identificadas()
- 6 Entendo que os obstáculos existem para serem superados. ()
- 7 Quando levo um tombo levanto e continuo. ()
- 8 Quanto cometo um erro de planejamento, redefino as coisas e vou em frente. ()
- 9 Encaro o fracasso como fonte de aprendizado para não cometer o mesmo erro novamente. ()
- 10 Não me deixo abater pelo fracasso. ()
- 11 Busco, de forma permanente, atingir meus objetivos. ()

- 12 Gosto de cumprir prazos. ()
- 13 Gosto de realizar meus trabalhos de forma correta e dentro dos prazos estabelecidos. ()
- 14 Quando é preciso, faço adaptações necessárias para que as coisas funcionem. ()
- 15 Quando estou em determinada área, tenho que aprender tudo sobre ela. ()
- 16 Quero saber cada vez mais, pois só assim sairei na dianteira. ()
- 17 Procuro estar informado sobre as coisas pertinentes ao que faço. ()
- 18 O mundo é dinâmico e preciso acompanhá-lo buscando sempre novos conhecimentos. ()
- 19 Se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas da melhor forma. ()
- 20 Não consigo fazer nada sem um planejamento bem detalhado. ()
- 21 Quem não consegue planejar suas atividades tende a fracassar. ()
- 22 Só sei se estou acertando se tiver um planejamento das minhas atividades.()
- 23 Defino onde quero chegar e detalho todos os passos que devo seguir. ()
- 24 O que pretendo alcançar está claramente definido. ()
- 25 Sei determinar claramente quais são meus objetivos e metas. ()
- 26 Sei que posso definir meus rumos de curto, médio e longo prazo. ()
- 27 Sei onde pretendo chegar e quando pretendo alcançar. ()
- 28 Tenho convicção que vou alcançar meus objetivos e metas. ()
- 29 Sou capaz de traçar um rumo e estabelecer os ganhos que vou ter no final.()
- 30 Gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado. ()
- 31 Meus controles me auxiliam na revisão de meus planos. ()
- 32 Costumo fazer anotações e manter registros das minhas ações. ()
- 33 Consulto meus registros antes de tomar decisões. ()
- 34 Vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações. ()
- 35 Costumo verificar se as coisas estão acontecendo como planejei. ()
- 36 Posso convencer pessoas a superar conflitos e atuar em equipe objetivando alcançar determinado resultado. ()
- 37 Sou capaz de estimular as pessoas a realizarem tarefas para as quais estão desmotivadas. ()
- 38 Sei quais as palavras e ações adequadas para estimular as pessoas. ()
- 39 Tenho formas de convencer as pessoas a mudarem de opinião. ()

- 40 Ajo de forma a motivar as pessoas e manter alto o moral em qualquer situação. ()
- 41 Sei que sou capaz de liderar uma equipe e atingir metas. ()
- 42 Procuo estabelecer uma boa rede de relacionamentos com conhecidos, amigos e pessoas que possam me ser úteis. ()
- 43 Procuo manter contato constante com as pessoas de minha rede de relações. ()
- 44 Tenho como manter contato fácil com as pessoas de minha rede de relações. ()
- 45 Sempre que posso procuro atender as solicitações que me fazem as pessoas de minha rede de relações. ()

Características Empreendedoras na Organização

Leia atentamente cada afirmação e marque a alternativa que corresponde à nota que melhor exprime a sua opinião.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

- P01 Sou estimulado (a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho. ()
- P02 Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta instituição. ()
- P03 Esta instituição ouve e coloca em prática as sugestões de seus servidores. ()
- P04 Tenho pouca liberdade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe. ()
- P05 Sinto-me apoiado (a) pelo meu (minha) chefe quando decido assumir novos desafios. ()
- P06 Participo pouco das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho. ()
- P07 Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da instituição. ()
- P08 As pessoas que trabalham nesta instituição tem dificuldade em saber o que devem fazer para torná-la cada vez melhor. ()
- P09 Meu (Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe. ()

P10 As pessoas que trabalham na instituição estão sempre procurando inovar aquilo que fazem. ()

P11 Sinto que nesta instituição as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho. ()

P12 Nesta instituição as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o (a) chefe. ()

P13 Sou reconhecido (a) e recompensado (a) quando tenho iniciativas inovadoras. ()

P14 Nesta instituição há pouca tolerância aos erros cometidos pelos servidores (as). ()

Características do Empreendedorismo

Como gestor público e pensando na UFABC, qual o grau de importância atribuída para cada uma das características abaixo? Assinale a alternativa com a nota que mais se adequa à sua opinião.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sem importância Extremamente Importante

Busca por oportunidades - estar atento ao que acontece à sua volta e a partir daí, ao identificar as necessidades, ser capaz de aproveitar situações incomuns para iniciar novas atividades. ()

Persistência - capacidade de manter-se firme na busca do sucesso, demonstrando persistência para alcançar seus objetivos e metas, superando obstáculos pelo caminho. ()

Eficiência - capacidade de desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. ()

Busca por informações - interesse em encontrar informações em sua área de atuação ou mesmo fora dela. ()

Planejamento - disponibilidade para planejar suas atividades definindo objetivos. ()

Estabelecimento de metas - capacidade de definir rumos e objetivos mensuráveis. ()

Controle - capacidade de acompanhar a execução dos planos elaborados, manter registros e utilizá-los no processo decisório, checar o alcance dos resultados obtidos, e de realizar mudanças e adaptações sempre que necessário. ()

Persuasão - habilidade para influenciar pessoas quanto à execução de tarefas ou de ações que viabilizem o alcance de seu objetivo. ()

Redes de relações - capacidade de criar rede de relações e de pôr-se em contato com pessoas-chaves que possam auxiliar no alcance de seus objetivos. ()

APENDICE B – Apresentação dos dados da pesquisa para os entrevistados

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO
SERVIÇO PÚBLICO:
CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDORAS DOS GESTORES
E DA ORGANIZAÇÃO**

Mestranda: [Lilian Watarai](#)
Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Intraempreendedorismo

É definido pelos atos das organizações com a finalidade de gerar um local que estimula a criatividade, a inovação e ao acatamento de riscos dentro das organizações presentes.

Fonte: [Pinchot \(1985\)](#)

Características do Comportamento Empreendedor

REALIZAÇÃO

- Busca de oportunidade e iniciativa
- Persistência
- Comprometimento
- Exigência de qualidade e eficiência
- Correr riscos calculados

PLANEJAMENTO

- Estabelecimento de metas
- Busca de informações
- Planejamento e monitoramento sistemático

PODER

- Persuasão e rede de contatos
- Independência e autoconfiança

Fonte: Adaptado de UNCTAD, 2009

Perfil dos Participantes

Gênero	Nº	%
Feminino	45	43,3
Masculino	59	56,7

Faixa Etária	Nº	%
De 18 a 29	5	4,8
De 30 a 39	41	39,4
De 40 a 49	32	30,8
De 50 a 59	22	21,2
Acima de 60	4	3,8

Grau de Escolaridade	Nº	%
Médio	1	1,0
Graduação	10	9,6
Especialização	43	41,3
Mestrado	27	26,0
Doutorado	23	22,1

Perfil dos Participantes

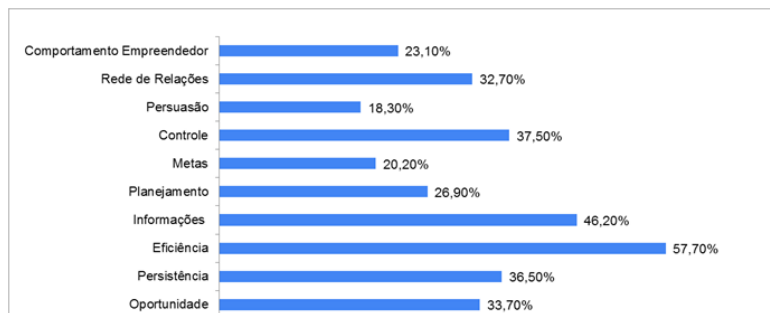
Ano de Ingresso UFABC	Nº	%
2006	7	6,7
2007	3	2,9
2008	12	11,5
2009	23	22,0
2010	20	19,2
2011	11	10,6
2012	5	5,8
2013	2	1,9
2014	9	8,7
2015	2	1,9
2016	6	5,8
2017	1	1,0
2018	1	1,0
2019	1	1,0

Posse no Cargo Atual	Nº	%
2006	1	1,0
2009	2	1,9
2011	3	2,9
2012	5	4,8
2013	2	1,9
2014	8	7,7
2015	4	3,8
2016	6	5,8
2017	7	6,7
2018	43	41,3
2019	18	17,3
2020	5	4,9

Comportamento Empreendedor

Características	Pontuação parâmetro
Oportunidade	8,1
Persistência	8,9
Eficiência	9,1
Informações	9
Planejamento	8,2
Metas	8,5
Controle	8,3
Persuasão	8,4
Rede de relações	8,6
Comportamento Empreendedor	8,6

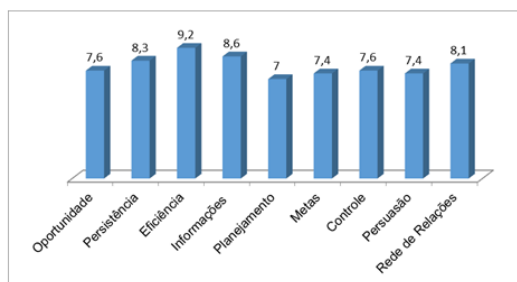
O gráfico apresenta o percentual de respondentes que obtiveram a pontuação igual ou superior à pontuação parâmetro



Comportamento Empreendedor

Características	Pontuação parâmetro
Oportunidade	8,1
Persistência	8,9
Eficiência	9,1
Informações	9
Planejamento	8,2
Metas	8,5
Controle	8,3
Persuasão	8,4
Rede de relações	8,6
Comportamento Empreendedor	8,6

O gráfico apresenta a média das pontuações dadas pela amostra para cada dimensão.



Orientação Empreendedora

- (I) nível baixo - 14 a 28 pontos
- (II) nível médio - 29 a 42 pontos
- (III) nível alto - 43 a 70 pontos

UFABC = 46 pontos

104 respondentes: 24% nível médio e 76% nível alto

Importância Empreendedorismo

DIMENSÕES	MÉDIA
Busca por informações	8,97
Eficiência	8,94
Persistência	8,88
Redes de relações	8,73
Controle	8,68
Planejamento	8,66
Estabelecimento de metas	8,60
Persuasão	8,52
Busca por oportunidades	8,28

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada *“Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores e da organização”*, proposta pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que está descrita em detalhes abaixo. Esta pesquisa foi encaminhada ao Comitê de Ética em Pesquisas da USCS, de acordo com exigência da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Para participar da pesquisa leia atentamente todos os itens a seguir que irão informá-lo e esclarecê-lo de todos os procedimentos, riscos e benefícios pelos quais você participará.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as características empreendedoras do gestor e da organização com base na visão do gestor público no contexto de uma universidade pública federal. Para a realização da pesquisa usaremos o seguinte método: a coleta de dados será realizada por meio de um questionário composto por 56 (cinquenta e seis) perguntas para os profissionais, os dados coletados serão tratados com os programas Excel e SPSS.

Os riscos previstos serão mínimos em participar desta pesquisa e podem ser em relação a eventual desconforto ou constrangimento gerados pelas perguntas que serão realizadas. Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo inclusive, deixar de responder a uma pergunta ou desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Seu nome assim como todos os dados que lhe identifiquem serão mantidos em sigilo absoluto, antes, durante e após o término da pesquisa. Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa.

Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica, visando a contribuição do entendimento do comportamento intraempreendedor nas organizações.

Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

Em caso de dúvida ou para entender melhor a pesquisa, você poderá entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com os pesquisadores Milton Carlos Farina, e-mail: milton.farina@prof.uscs.edu.br e Lilian Watarai, e-mail: liwatarai@gmail.com, telefone (11)995099495. Ao assinar a opção “aceito participar”, a seguir você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pela pesquisadora ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), localizado na Rua Santo Antônio, 50 – Centro, Campus Centro da UCS, São Caetano do Sul. Fone (11) 42393217 ou ainda através do e-mail: cep.uscs@uscs.edu.br.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu fui informado verbalmente e por escrito sobre os dados dessa pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente respondidas. Tive tempo suficiente para decidir sobre minha participação e concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Sei que poderei retirar o meu consentimento a qualquer hora, antes ou durante a mesma, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

_____, _____ de _____ de _____.

() Aceito participar.

() Não aceito participar.

Entrevistado

Pesquisador

APÊNDICE D – Carta de anuência



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Fundação Universidade Federal do ABC
Pró-Reitoria de Pesquisa

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos, para os devidos fins, que aceitaremos a realização de atividades de coleta de dados de servidores da Universidade Federal do ABC, visando ao desenvolvimento do projeto intitulado “Intraempreendedorismo no serviço público: características empreendedoras dos gestores e da organização”, sob responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Milton Carlos Farina e Lilian Watarai.

A presente anuência fica, no entanto, condicionada ao cumprimento dos requisitos estabelecidos na Resolução nº 580/2018 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS-MS) e suas normativas complementares.

Antes do início da coleta dos referidos dados, os pesquisadores responsáveis deverão apresentar, junto a esta instituição, o Parecer Consubstanciado, devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Santo André, 22 de junho de 2020.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sonia Maria Malmonge'.

Sônia Maria Malmonge
Pró-Reitora de Pesquisa
UFABC

APÊNDICE E – Dimensões

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	ESCALA	FREQUÊNCIA	%	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
OPORTUNIDADE	OPO_1	0	0	0,0%	8,02	1,088
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	0	0,0%		
		4	0	0,0%		
		5	4	3,8%		
		6	2	1,9%		
		7	22	21,2%		
		8	44	42,3%		
		9	24	23,1%		
		10	8	7,7%		
	OPO_2	0	0	0,0%	8,36	1,421
		1	1	1,0%		
		2	0	0,0%		
		3	1	1,0%		
		4	0	0,0%		
		5	1	1,0%		
		6	2	1,9%		
		7	14	13,5%		
		8	38	36,5%		
		9	24	23,1%		
		10	23	22,1%		
	OPO_3	0	0	0,0%	7,24	1,841
		1	0	0,0%		
		2	1	1,0%		
		3	4	3,8%		
		4	4	3,8%		
		5	13	12,5%		
		6	8	7,7%		
		7	15	14,4%		
		8	32	30,8%		
		9	21	20,2%		
		10	6	5,8%		
	OPO_4	0	2	1,9%	6,91	1,801
		1	0	0,0%		
		2	1	1,0%		
		3	2	1,9%		
		4	3	2,9%		
		5	10	9,6%		
		6	13	12,5%		
		7	30	28,8%		
		8	29	27,9%		
		9	11	10,6%		
		10	3	2,9%		
	OPO_5	0	0	0,0%	7,42	1,847
1		0	0,0%			
2		0	0,0%			
3		1	1,0%			
4		5	4,8%			

		5	17	16,3%		
		6	10	9,6%		
		7	13	12,5%		
		8	22	21,2%		
		9	23	22,1%		
		10	13	12,5%		
PERSISTÊNCIA	PER_1	0	0	0,0%	8,24	1,561
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	1	1,0%		
		4	0	0,0%		
		5	6	5,8%		
		6	10	9,6%		
		7	11	10,6%		
		8	21	20,2%		
		9	31	29,8%		
		10	24	23,1%		
	PER_2	0	0	0,0%	8,35	1,433
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	1	1,0%		
		4	0	0,0%		
		5	4	3,8%		
		6	5	4,8%		
		7	16	15,4%		
		8	23	22,1%		
9		31	29,8%			
10		24	23,1%			
PER_3	0	0	0,0%	8,71	1,146	
	1	0	0,0%			
	2	0	0,0%			
	3	0	0,0%			
	4	0	0,0%			
	5	1	1,0%			
	6	2	1,9%			
	7	12	11,5%			
	8	29	27,9%			
	9	27	26,0%			
	10	33	31,7%			
PER_4	0	0	0,0%	8,51	1,501	
	1	0	0,0%			
	2	1	1,0%			
	3	0	0,0%			
	4	1	1,0%			
	5	3	2,9%			
	6	4	3,8%			
	7	11	10,6%			
	8	24	23,1%			
	9	29	27,9%			
	10	31	29,8%			
PER_5	0	0	0,0%	7,44	1,950	
	1	1	1,0%			

		2	3	2,9%			
		3	1	1,0%			
		4	1	1,0%			
		5	8	7,7%			
		6	13	12,5%			
		7	22	21,2%			
		8	23	22,1%			
		9	16	15,4%			
		10	16	15,4%			
		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	0	0,0%			
		3	0	0,0%			
		4	0	0,0%			
	PER_6	5	1	1,0%	8,74	1,182	
		6	2	1,9%			
		7	14	13,5%			
		8	25	24,0%			
		9	26	25,0%			
		10	36	34,6%			
EFICIÊNCIA		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	0	0,0%			
		3	0	0,0%			
		4	0	0,0%			
		EFI_1	5	1	1,0%	9,15	1,077
			6	2	1,9%		
			7	3	2,9%		
			8	22	21,2%		
			9	22	21,2%		
			10	54	51,9%		
			0	0	0,0%		
			1	0	0,0%		
			2	0	0,0%		
			3	0	0,0%		
			4	0	0,0%		
		EFI_2	5	1	1,0%	9,39	0,908
			6	0	0,0%		
			7	4	3,8%		
			8	8	7,7%		
			9	30	28,8%		
			10	61	58,7%		
			0	0	0,0%		
			1	0	0,0%		
			2	0	0,0%		
			3	0	0,0%		
		EFI_3	4	0	0,0%	9,11	0,869
			5	0	0,0%		
			6	0	0,0%		
			7	6	5,8%		
		8	16	15,4%			
		9	43	41,3%			

INFORMAÇÕES		10	39	37,5%		
	INFO_1	0	0	0,0%	8,36	1,600
		1	0	0,0%		
		2	1	1,0%		
		3	2	1,9%		
		4	1	1,0%		
		5	1	1,0%		
		6	6	5,8%		
		7	9	8,7%		
		8	29	27,9%		
		9	29	27,9%		
		10	26	25,0%		
	INFO_2	0	0	0,0%	7,75	1,772
		1	0	0,0%		
		2	2	1,9%		
		3	0	0,0%		
		4	2	1,9%		
		5	9	8,7%		
		6	10	9,6%		
		7	14	13,5%		
		8	30	28,8%		
		9	19	18,3%		
		10	18	17,3%		
	INFO_3	0	0	0,0%	9,08	0,867
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	0	0,0%		
		4	0	0,0%		
		5	0	0,0%		
		6	0	0,0%		
		7	5	4,8%		
		8	20	19,2%		
		9	41	39,4%		
		10	38	36,5%		
	INFO_4	0	0	0,0%	8,65	1,385
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	0	0,0%		
		4	0	0,0%		
		5	6	5,8%		
		6	1	1,0%		
		7	12	11,5%		
		8	21	20,2%		
		9	28	26,9%		
		10	36	34,6%		
	INFO_5	0	0	0,0%	9,28	0,875
		1	0	0,0%		
		2	0	0,0%		
		3	0	0,0%		
		4	0	0,0%		
		5	1	1,0%		
6		0	0,0%			

		7	2	1,9%		
		8	13	12,5%		
		9	38	36,5%		
		10	50	48,1%		
PLANEJAMENTO	PLAN_1	0	0	0,0%	6,77	1,952
		1	2	1,9%		
		2	4	3,8%		
		3	3	2,9%		
		4	2	1,9%		
		5	10	9,6%		
		6	15	14,4%		
		7	27	26,0%		
		8	23	22,1%		
		9	26	15,4%		
		10	2	1,9%		
	PLAN_2	0	0	0,0%	7,20	1,819
		1	0	0,0%		
		2	2	1,9%		
		3	3	2,9%		
		4	2	1,9%		
		5	12	11,5%		
		6	12	11,5%		
		7	22	21,2%		
		8	25	24,0%		
		9	18	17,3%		
		10	8	7,7%		
	PLAN_3	0	1	1,0%	6,97	0,898
		1	0	0,0%		
		2	2	1,9%		
		3	1	1,0%		
		4	5	4,8%		
		5	15	14,4%		
		6	12	11,5%		
		7	20	19,2%		
		8	26	25,0%		
		9	17	16,3%		
		10	5	4,8%		
	PLAN_4	0	0	0,0%	7,17	1,861
		1	0	0,0%		
		2	3	2,9%		
		3	2	1,9%		
		4	7	6,7%		
		5	6	5,8%		
		6	9	8,7%		
7		24	23,1%			
8		30	28,8%			
9		16	15,4%			
10		7	6,7%			
METAS	MET_1	0	0	0,0%	7,34	1,888
		1	2	1,9%		
		2	3	2,9%		
		3	0	0,0%		

	4	4	3,8%		
	5	4	3,8%		
	6	9	8,7%		
	7	24	23,1%		
	8	32	30,8%		
	9	19	18,3%		
	10	7	6,7%		
MET_2	0	0	0,0%	7,57	1,618
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	2	1,9%		
	4	3	2,9%		
	5	6	5,8%		
	6	8	7,7%		
	7	20	19,2%		
	8	33	31,7%		
	9	25	24,0%		
	10	6	5,8%		
MET_3	0	0	0,0%	7,48	1,746
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	3	2,9%		
	4	2	1,9%		
	5	8	7,7%		
	6	12	11,5%		
	7	18	17,3%		
	8	29	27,9%		
	9	21	20,2%		
	10	10	9,6%		
MET_4	0	0	0,0%	7,38	1,747
	1	0	0,0%		
	2	2	1,9%		
	3	3	2,9%		
	4	2	1,9%		
	5	7	6,7%		
	6	12	11,5%		
	7	18	17,3%		
	8	34	32,7%		
	9	19	18,3%		
	10	7	6,7%		
MET_5	0	0	0,0%	7,38	1,736
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	2	1,9%		
	4	6	5,8%		
	5	8	7,7%		
	6	6	5,8%		
	7	24	23,1%		
	8	29	27,9%		
	9	21	20,2%		
	10	7	6,7%		
MET_6	0	0	0,0%	7,32	1,644

		1	0	0,0%			
		2	1	1,0%			
		3	2	1,9%			
		4	3	2,9%			
		5	12	11,5%			
		6	8	7,7%			
		7	19	18,3%			
		8	34	32,7%			
		9	22	21,2%			
		10	3	2,9%			
		0	1	1,0%			
		1	1	1,0%			
		2	2	1,9%			
		3	1	1,0%			
		4	2	1,9%			
	MET_7	5	15	14,4%	7,20	1,992	
		6	8	7,7%			
		7	16	15,4%			
		8	32	30,8%			
		9	18	17,3%			
		10	8	7,7%			
CONTROLE		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	3	2,9%			
		3	1	1,0%			
		4	1	1,0%			
		CON_1	5	8	7,7%	7,70	1,837
			6	8	7,7%		
			7	19	18,3%		
			8	24	23,1%		
			9	25	24,0%		
			10	15	14,4%		
			0	1	1,0%		
			1	1	1,0%		
			2	0	0,0%		
			3	4	3,8%		
			4	1	1,0%		
		CON_2	5	3	2,9%	7,63	1,981
			6	16	15,4%		
			7	14	13,5%		
			8	22	21,2%		
			9	28	26,9%		
			10	14	13,5%		
			0	0	0,0%		
			1	1	1,0%		
			2	2	1,9%		
			3	4	3,8%		
		CON_3	4	1	1,0%	7,38	2,001
			5	7	6,7%		
			6	17	16,3%		
			7	15	14,4%		
		8	20	19,2%			

		9	26	25,0%			
		10	11	10,6%			
		0	0	0,0%			
		1	1	1,0%			
		2	2	1,9%			
		3	1	1,0%			
		4	0	0,0%			
	CON_4	5	11	10,6%	7,59	1,809	
		6	6	5,8%			
		7	20	19,2%			
		8	27	26,0%			
		9	26	25,0%			
		10	10	9,6%			
		0	0	0,0%			
		1	1	1,0%			
		2	1	1,0%			
		3	2	1,9%			
		4	2	1,9%			
	CON_5	5	4	3,8%	7,83	1,754	
		6	5	4,8%			
		7	18	17,3%			
		8	31	29,8%			
		9	27	26,0%			
		10	13	12,5%			
PERSUASÃO		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	1	1,0%			
		3	0	0,0%			
		4	2	1,9%			
		PES_1	5	4	3,8%	7,64	1,434
			6	12	11,5%		
			7	22	21,2%		
			8	36	34,6%		
			9	19	18,3%		
			10	8	7,7%		
			0	0	0,0%		
			1	0	0,0%		
			2	2	1,9%		
			3	3	2,9%		
			4	0	0,0%		
		PES_2	5	5	4,8%	7,35	1,630
			6	14	13,5%		
		7	27	26,0%			
		8	31	29,8%			
		9	15	14,4%			
		10	7	6,7%			
		0	0	0,0%			
		1	1	1,0%			
		2	2	1,9%			
	PES_3	3	2	1,9%	7,02	1,649	
		4	0	0,0%			
		5	10	9,6%			

		6	14	13,5%			
		7	35	33,7%			
		8	24	23,1%			
		9	12	11,5%			
		10	4	3,8%			
		0	1	1,0%			
		1	0	0,0%			
		2	1	1,0%			
		3	4	3,8%			
		4	0	0,0%			
	PES_4	5	14	13,5%	6,90	1,692	
		6	9	8,7%			
		7	37	35,6%			
		8	23	22,1%			
		9	13	12,5%			
		10	2	1,9%			
		0	1	1,0%			
		1	1	1,0%			
		2	0	0,0%			
		3	0	0,0%			
		4	2	1,9%			
	PES_5	5	7	6,7%	7,57	1,722	
		6	7	6,7%			
		7	27	26,0%			
		8	30	28,8%			
		9	18	17,3%			
		10	11	10,6%			
		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	1	1,0%			
		3	0	0,0%			
		4	1	1,0%			
	PES_6	5	0	0,0%	8,17	1,361	
		6	8	7,7%			
		7	18	17,3%			
		8	29	27,9%			
		9	32	30,8%			
		10	15	14,4%			
REDE DE RELAÇÕES		0	0	0,0%			
		1	0	0,0%			
		2	0	0,0%			
		3	1	1,0%			
		4	1	1,0%			
		5	3	2,9%	8,20	1,444	
		6	7	6,7%			
		7	16	15,4%			
		8	26	25,0%			
		9	31	29,8%			
		10	19	18,3%			
			0	0	0,0%		
		RL_2	1	0	0,0%	7,63	1,661
			2	1	1,0%		

	3	2	1,9%		
	4	3	2,9%		
	5	5	4,8%		
	6	9	8,7%		
	7	19	18,3%		
	8	34	32,7%		
	9	20	19,2%		
	10	11	10,6%		
	0	0	0,0%		
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	1	1,0%		
	4	0	0,0%		
RL_3	5	4	3,8%	8,00	1,494
	6	6	5,8%		
	7	22	21,2%		
	8	28	26,9%		
	9	27	26,0%		
	10	15	14,4%		
	0	0	0,0%		
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	4	1	1,0%		
RL_4	5	0	0,0%	8,66	1,146
	6	3	2,9%		
	7	11	10,6%		
	8	25	24,0%		
	9	38	36,5%		
	10	26	25,0%		

APÊNDICE F – Proposições

Código	Escala	Frequência	%	Média	Desvio Padrão
P01	1	1	1,0%	3,91	0,860
	2	5	4,8%		
	3	22	21,2%		
	4	50	48,1%		
	5	26	25,0%		
P02	1	2	1,9%	3,92	0,900
	2	3	2,9%		
	3	25	24,0%		
	4	45	43,3%		
	5	29	27,9%		
P03	1	1	1,0%	3,42	0,867
	2	15	14,4%		
	3	35	33,7%		
	4	45	43,3%		
	5	8	7,7%		
P04	1	51	49,0%	1,90	1,128
	2	28	26,9%		
	3	13	12,5%		
	4	8	7,7%		
	5	4	3,8%		
P05	1	2	1,9%	4,20	0,874
	2	2	1,9%		
	3	13	12,5%		
	4	43	41,3%		
	5	44	42,3%		
P06	1	25	24,0%	2,39	1,153
	2	38	36,5%		
	3	22	21,2%		
	4	13	12,5%		
	5	6	5,8%		
P07	1	0	0,0%	3,77	0,873
	2	7	6,7%		
	3	33	31,7%		
	4	41	39,4%		
	5	23	22,1%		
P08	1	3	2,9%	3,17	0,853
	2	17	16,3%		
	3	47	45,2%		
	4	33	31,7%		
	5	4	3,8%		
P09	1	1	1,0%	4,47	0,723
	2	2	1,9%		
	3	2	1,9%		
	4	41	39,4%		
	5	58	55,8%		
P10	1	3	2,9%	2,98	0,881
	2	26	25,0%		
	3	51	49,0%		
	4	18	17,3%		

	5	6	5,8%		
P11	1	2	1,9%	3,14	0,908
	2	24	23,1%		
	3	41	39,4%		
	4	31	29,8%		
	5	8	5,8%		
P12	1	3	2,9%	2,96	0,913
	2	32	30,8%		
	3	39	37,5%		
	4	26	25,0%		
	5	4	3,8%		
P13	1	6	5,8%	3,38	1,007
	2	11	10,6%		
	3	36	34,6%		
	4	40	38,5%		
	5	11	10,6%		
P14	1	28	26,9%	2,12	0,906
	2	43	41,3%		
	3	28	26,9%		
	4	3	2,9%		
	5	2	1,9%		

APÊNDICE G – Importância das características

DIMENSÕES	ESCALA	FREQUÊNCIA	%	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Busca por oportunidades	0	0	0,0%	8,28	1,444
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	1	1,0%		
	4	2	1,9%		
	5	2	1,9%		
	6	4	3,8%		
	7	16	15,4%		
	8	29	27,9%		
	9	28	26,9%		
	10	22	21,2%		
Persistência	0	0	0,0%	8,88	0,972
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	4	0	0,0%		
	5	0	0,0%		
	6	1	1,0%		
	7	6	5,8%		
	8	32	30,8%		
	9	31	29,8%		
	10	34	32,7%		
Eficiência	0	0	0,0%	8,94	1,032
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	4	0	0,0%		
	5	1	1,0%		
	6	2	1,9%		
	7	5	4,8%		
	8	21	20,2%		
	9	40	38,5%		
	10	35	33,7%		
Busca por informações	0	0	0,0%	8,97	1,194
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	4	0	0,0%		
	5	2	1,9%		
	6	4	3,8%		
	7	5	4,8%		
	8	16	15,4%		
	9	34	32,7%		
	10	43	41,3%		
Planejamento	0	0	0,0%	8,66	1,418
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	1	1,0%		

	4	0	0,0%		
	5	0	0,0%		
	6	4	3,8%		
	7	10	9,6%		
	8	24	23,1%		
	9	30	28,8%		
	10	34	32,7%		
Estabelecimento de metas	0	0	0,0%	8,60	1,390
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	0	0,0%		
	4	2	1,9%		
	5	1	1,0%		
	6	0	0,0%		
	7	13	12,5%		
	8	22	21,2%		
	9	38	36,5%		
	10	27	26,0%		
Controle	0	0	0,0%	8,68	1,193
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	0	0,0%		
	4	0	0,0%		
	5	0	0,0%		
	6	0	0,0%		
	7	12	11,5%		
	8	31	29,8%		
	9	31	29,8%		
	10	29	27,9%		
Persuasão	0	0	0,0%	8,52	1,322
	1	0	0,0%		
	2	1	1,0%		
	3	0	0,0%		
	4	1	1,0%		
	5	2	1,9%		
	6	0	0,0%		
	7	11	10,6%		
	8	31	29,8%		
	9	35	33,7%		
	10	23	22,1%		
Redes de relações	0	0	0,0%	8,73	1,176
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	4	0	0,0%		
	5	1	1,0%		
	6	2	1,9%		
	7	15	14,4%		
	8	22	21,2%		
	9	30	28,8%		
	10	34	32,7%		