

**Empreendedorismo Corporativo: uma Análise das Relações entre Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras Individuais em uma Instituição Federal de Ensino.**

**RAFAEL FARIAS GONCALVES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

**HORÁCIO NELSON HASTENREITER FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

# **Empreendedorismo Corporativo: uma Análise das Relações entre Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras Individuais em uma Instituição Federal de Ensino.**

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações públicas têm sido provocadas constantemente, por diversos atores, a repensarem a sua atuação, adaptarem-se a novos modelos de gestão e a inovarem para melhorar o seu desempenho na condução de políticas públicas e na entrega de serviços de qualidade. Do mesmo modo, os servidores públicos estão sendo mais pressionados pela sociedade em geral para atingir melhor desempenho no trabalho e gerar maior valor público, compatível com o volume dos recursos destinados ao seu custeio e ao seu desenvolvimento profissional. Para Ferras e outros (2018), esses resultados virão a partir da ação de profissionais dotados de competências empreendedoras nas organizações.

Alinhados a esse cenário, diversos estudos apontam para o empreendedorismo corporativo como um fenômeno capaz de influenciar positivamente o desempenho das organizações mediante o estabelecimento de uma cultura organizacional intraempreendedora que favoreça a inovação e o desenvolvimento de competências empreendedoras nos seus colaboradores (CARNEIRO *et al.*, 2017; CASTRIOTTA *et al.*, 2021; DRUCKER, 2003; SILVA *et al.*, 2018; FARREL, 1993; FERRAS *et al.*, 2018; FRANCO; HASHIMOTO, 2014; HASHIMOTO, 2010; LANA *et al.*, 2013).

Especificamente no setor público, o empreendedorismo corporativo é visto como um fenômeno que “cria valor para os cidadãos e aborda oportunidades sociais” (HISRICH; AL-DABBAGH, 2013, p.3). Do mesmo modo, Silva e outros (2016) destacam que o empreendedorismo e a inovação podem ser úteis às organizações públicas, sobretudo com o uso de inovações internas que tenham como foco as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências.

Portanto, o empreendedorismo corporativo apresenta-se como um fenômeno organizacional, influenciado pela relação entre determinados aspectos da cultura interna de uma organização e das competências empreendedoras individuais dos seus colaboradores.

À luz da concepção de Schein (2009) sobre cultura, uma alternativa para que as instituições solucionem seus problemas de adaptação externa e integração interna está no desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, que estimule o compartilhamento e o aprendizado de determinados comportamentos e valores relacionados ao empreendedorismo entre os seus colaboradores. Desse modo, o enfoque de uma pretensa mudança organizacional deve estar centrado nos colaboradores, pois o pensamento de Pires e Macêdo (2006, p. 101), de que “só por meio das pessoas se transforma uma sociedade”, é certamente extensivo às organizações.

Relativamente às competências empreendedoras, de acordo com Santos (2008), grande parte dos estudos sobre empreendedorismo utiliza como base as Características do Comportamento Empreendedor (CCE), propostas pelo psicólogo norte-americano David Clarence McClelland, a saber: Busca de Oportunidades e Iniciativa; Correr Riscos Calculados; Exigência de Qualidade e Eficiência; Persistência; Comprometimento; Busca de Informações; Estabelecimento de Metas; Monitoramento e Planejamentos Sistemáticos; Persuasão e Rede de Contatos; e Independência e Autoconfiança.

É consenso na literatura que questões culturais podem ser determinantes no comportamento empreendedor. De acordo com Drucker (2003), no setor público existem barreiras diferentes para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, em relação a outros segmentos. Para Pires e Macêdo (2006), as tentativas de transformações na cultura de

organizações públicas representam uma luta de forças entre velhas posturas arraigadas e uma nova dinâmica para os processos administrativos e políticos. Em razão dessa realidade, o surgimento e o desenvolvimento de competências empreendedoras entre os colaboradores são inibidos e, como consequência, a capacidade de inovação e de melhoria do desempenho dessas organizações podem ser prejudicadas.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo é estabelecer a relação entre a percepção da cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais a partir de uma instituição federal de ensino brasileira. Ou seja, verificar se funcionários dessa organização que compreendem a cultura organizacional como intraempreendedora exercem mais ativamente as suas competências empreendedoras.

Em termos específicos, para alcançar o objetivo geral, almeja-se: a) aplicar um modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG; b) aplicar um modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG; c) identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG a partir dos modelos adotados; d) avaliar criticamente os modelos e as suas dimensões; e) interpretar os resultados obtidos.

O presente trabalho apresenta-se organizado em seis partes, considerando essa introdução como a primeira parte. A segunda e terceira partes apresentam a fundamentação teórica para introduzir os principais conceitos estudados: cultura intraempreendedora, competências empreendedoras, instituições federais de ensino e o IFNMG. A quarta parte demonstra os procedimentos metodológicos adotados para coleta, tratamento e análise dos dados. Na quinta parte são apresentados os resultados do trabalho, acompanhados das análises dos dados, resumindo nossas descobertas. Por fim, a última parte é dedicada às conclusões e às considerações finais do estudo.

## **2. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: CULTURA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.**

O empreendedorismo corporativo é considerado um tema de estudo bastante contemporâneo e relevante. Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015), até a década de 1970, o enfoque das pesquisas sobre empreendedorismo permaneceu direcionado prioritariamente às ações e características individuais apresentadas pelos empreendedores. Somente a partir dos anos 1980 foi que diversos autores, a exemplo de Pinchot (1985), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Morris, Kuratko e Covin (2008), Hashimoto (2009) e Diefenbach (2011), se dedicaram ao desenvolvimento de pesquisas com foco na compreensão do empreendedorismo no ambiente interno das organizações, o chamado Empreendedorismo Corporativo ou Empreendedorismo Interno (EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; HASHIMOTO, 2009). Partindo da discussão sobre a delimitação conceitual do fenômeno do empreendedorismo corporativo, tem emergido um maior interesse dos pesquisadores em investigar os aspectos internos das organizações que podem contribuir para o desenvolvimento e consolidação de competências empreendedoras nos colaboradores (CASTRIOTTA *et al.*, 2021).

Na visão de Hisrich e Al-Dabbagh (2013, p. 3), em nível de análise do indivíduo, o empreendedorismo corporativo pode ser compreendido como:

“[...] o processo pelo qual indivíduos dentro das organizações buscam oportunidades, independentemente dos recursos que atualmente controlam; isso envolve fazer coisas novas e sair do habitual para buscar oportunidades.”

A respeito do que representa o empreendedorismo corporativo na prática das organizações em geral, Pinchot III (1989) indica que se trata de um sistema revolucionário que serve para acelerar as inovações internamente, mediante a utilização mais eficiente dos

colaboradores dotados de competências empreendedoras. Nessa mesma linha, em revisão recente, Castriotta e outros (2021) enfatizam que o empreendedorismo corporativo pode assumir diferentes abordagens para gerar inovação e comportamentos empreendedores.

Para Dornelas (2008), o processo intraempreendedor nas organizações decorre da interação entre determinadas características organizacionais e individuais em torno de um evento inicial, para que, mediante uma abordagem empreendedora, que envolve decisão e planejamento, se possa chegar ao final do processo com a realização de uma nova ideia.

De acordo com Marques e outros (2016), o empreendedorismo corporativo nas organizações públicas se manifesta em situações de mudança no ambiente institucional ou na forma de atuação, na criação de novas organizações públicas, e de novos recursos públicos. Como as atividades nessas organizações são orientadas a partir de regulamentos, programas e projetos, o empreendedorismo corporativo pode estar presente desde a concepção até a conclusão desses instrumentos.

Para efetivar o empreendedorismo corporativo, no entanto, é necessário compreender o funcionamento da organização, decifrando a sua cultura organizacional, e direcionando-a para uma atuação que valorize a inovação e o empreendedorismo. Ou seja, a existência de uma cultura organizacional representa um fator ambiental significativo para ativação do empreendedorismo corporativo (TURRÓ; URBANO e PERIS-ORTIZ, 2014)

## **2.1. Cultura Intraempreendedora orientada para inovação**

A cultura organizacional pode ser compreendida como o resultado de um processo de ensino-aprendizagem em um grupo, considerados os componentes comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de cada um dos seus membros (SCHEIN, 2009). Existe um consenso na literatura de que a cultura organizacional é dinâmica e desenvolvida ao longo do tempo, refletindo diversas subculturas que podem emergir do processo natural de interação entre as pessoas e as áreas funcionais da organização (HASHIMOTO, 2010).

A cultura intraempreendedora é um tema de estudo ainda em estabelecimento, demandando uma melhor delimitação conceitual. Efetuada essa ressalva, Pinchot III e Pellman (2004) a definiram como a existência de um clima propício à inovação dentro de uma organização.

Seguindo essa mesma perspectiva, Hisrich, Peters e Sheperd (2009) entendem a cultura intraempreendedora como o próprio ambiente geral de uma organização que tenha orientação para o empreendedorismo. De acordo com esses autores, a cultura intraempreendedora tem diferenças significativas em relação à cultura organizacional tradicional no que tange às diretrizes, valores, normas, tipos de indivíduos e estilos administrativos.

No contexto das organizações públicas, o investimento na formação de uma cultura intraempreendedora deve ser traduzido em melhoria do atendimento das necessidades dos cidadãos, como consequência da melhoria dos procedimentos internos, da comunicação e do clima organizacional, e nos relacionamentos entre os servidores (HISRICH e AL-DABBAGH, 2013).

Moriano e outros (2009) realizaram um estudo com trabalhadores de 120 empresas, públicas e privadas, amplamente referenciado na literatura, através do qual validaram um modelo teórico adequado para verificar as percepções dos colaboradores sobre a cultura organizacional, especialmente quanto às características intraempreendedoras.

Para fins deste estudo, optou-se, justamente, pela aplicação do modelo de cultura intraempreendedora proposto por Moriano e outros (2009), adaptado e aplicado por Ferras e outros (2018) e Ferras (2013). O modelo final é composto por 26 questões, organizadas em seis dimensões, quais sejam: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3)

Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Incertezas nas Tarefas (IT); e 6) Identificação Organizacional (ID).

A próxima seção aborda os conceitos de empreendedor corporativo e empreendedor do setor público, e apresenta as competências empreendedoras, enquanto aspectos do nível micro organizacional do fenômeno do empreendedorismo corporativo. Ao final, também é apresentado o modelo teórico escolhido para avaliar o segundo construto abordado por este estudo.

## **2.2. O Empreendedor Corporativo e as Competências Empreendedoras**

O empreendedor corporativo é um agente de mudanças persistente na busca por inovação para solucionar os problemas no ambiente organizacional em que esteja inserido (EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; LANA *et al.*, 2013; LENZI *et al.*, 2011). Na perspectiva de Hashimoto (2010, p. 22), o empreendedor corporativo é “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”.

Entre os diferentes tipos de empreendedores, este estudo destaca o empreendedor corporativo do setor público. Segundo Emmendoerfer (2019), esse empreendedor é representado pelo agente público que atua orientando-se a partir de comportamentos e práticas empreendedoras nas ações internas ou externas nas organizações públicas.

O empreendedor corporativo do setor público também demonstra baixo vínculo emocional ao cargo ou à classe em que se encontra, porque não se furta de agir mesmo diante dos constantes riscos e do regime de incerteza, inerentes às organizações públicas (HISRISCH e AL-DABBAGH, 2013; MORAIS *et al.*, 2015; ROBERTS, 1992; SCHNEIDER *et al.*, 1995; VALADARES e EMMENDOERFER, 2015).

Conforme define Fleury (2002), competência é um construto complexo que resulta de um conjunto de diferentes traços de personalidade, de conhecimentos e habilidades do indivíduo. Dutra (2016) associa ao conceito de competência a noção de entrega, como uma necessidade que se estabelece entre o indivíduo e a organização, mediante o emprego dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por sua vez, a competência empreendedora pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que são mobilizados para viabilizar a realização de ações inovadoras e entregas mais eficientes nas organizações, criando valor para a sociedade (FEUERSCHÜTTE, ALPERSTEDT e GODOI, 2012; ZAMPIER e TAKAHASHI, 2011).

Diversos autores têm se preocupado em desenvolver estudos relacionados às competências que caracterizam o comportamento dos empreendedores corporativos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas (COOLEY, 1990; EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; FERRAS, 2018; FESTA e FILHO, 2013; HASHIMOTO, 2010; HISRICH, PETERS e SHEPERD, 2009; LANA *et al.*, 2013; LENZI, 2008; MAN e LAU, 2000). No entanto, apesar da quantidade de estudos, grande parte deles utiliza construtos adaptados de um mesmo modelo clássico bastante difundido, proposto pelo psicólogo americano David C. McClelland, para definir as competências do empreendedor tradicional e as suas motivações.

Os modelos de Cooley (1990) e Man e Lau (2000), que têm como base a classificação de McClelland (1972), são os mais utilizados por pesquisadores contemporâneos para verificar as competências empreendedoras individuais, em diferentes contextos, inclusive na perspectiva do empreendedorismo corporativo (CONSONI, 2016; FERRAS *et al.*, 2018; LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Destaca-se, ainda, o modelo de Spencer e Spencer (1993), elaborado com base em entrevistas comportamentais com empresários de sucesso, em diferentes países (PEDRO, 2014).

Para fins deste estudo, optou-se pela aplicação do modelo utilizado por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018) para identificar as competências empreendedoras em servidores de uma instituição superior de ensino pública. O modelo tem origem nos estudos de Lenzi (2008; *et al.*, 2011), nos quais se buscava identificar a presença das competências empreendedoras entre colaboradores de determinadas organizações, mediante adaptações aos modelos de Cooley (1990) e de Spencer e Spencer (1993).

A escala original de Lenzi (2008) avalia três conjuntos de ações práticas do cotidiano de trabalho dos empreendedores corporativos: realização, planejamento e poder. Por sua vez, os conjuntos de ações contemplam 10 competências, distribuídas da seguinte forma:

- **Realização:** Busca de oportunidades e iniciativas (BOI), Correr riscos calculados (CRC), Exigência de qualidade e eficiência (EQE), Persistência (PER) e Comprometimento (COM).
- **Planejamento:** Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de metas (EDM) e Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS).
- **Poder:** Persuasão e rede de contatos (PRC) e Independência e autoconfiança (IAC).

Dentre essas dez competências, Lenzi e outros (2011) indicaram que cinco se mostraram mais marcantes entre os empreendedores corporativos, em relação aos empreendedores independentes: correr riscos calculados, persistência, comprometimento, busca de informações, e persuasão e rede de contatos. No entanto, Ferras (2013) ressalta que, ainda que as demais competências não sejam observadas com uma intensidade marcante entre os empreendedores corporativos, elas têm relevância no processo de inovação nos ambientes organizacionais.

Para uma melhor compreensão do contexto pesquisado, na próxima seção apresenta-se uma caracterização das instituições federais de ensino e da instituição objeto desse estudo.

### 3. AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO E O IFNMG

As instituições federais de ensino, Universidades e Institutos Federais, têm sido amplamente questionadas pela sociedade, pelos órgãos de controle externo e por órgãos do próprio Governo, sobre o desempenho no exercício de suas atividades e o impacto no desenvolvimento do país. Essas instituições são caracterizadas como espaços favoráveis à inovação e ao intraempreendedorismo, pela sua capacidade de gerar conhecimento e por possuírem um capital intelectual bastante desenvolvido (FERRAS, *et al.*, 2018).

De acordo com Etzkowitz e Zhou (2017, p. 25), essas instituições são “fonte de empreendedorismo, tecnologia e inovação, bem como de pesquisa crítica, educação e preservação e renovação do patrimônio cultural”, elementos fundamentais para atender às demandas de desenvolvimento desejadas pela sociedade.

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia foram criados através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da união de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e Unidades de Ensino Descentralizadas (Uned). O processo de expansão dessa rede de instituições seguiu como referência as disposições do documento “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção e diretrizes.” (TURMENA e AZEVEDO, 2017). Segundo Prada e Garcia (2016), esse documento impôs aos institutos uma missão bastante ampla e complexa, que vai desde o desenvolvimento local e regional, até a melhoria do padrão de vida da população, em parceria com outros atores sociais.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG atua na educação básica técnica, superior e tecnológica, com abordagem pluricurricular, e com organização multicampi. O Instituto e suas unidades são dotados de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

(BRASIL, 2008). A sua área de atuação alcança 177 (cento e setenta e sete) municípios, nas regiões Noroeste e Norte de Minas Gerais, além dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Embora o IFNMG tenha pouco tempo de criação, a instituição possui duas unidades com mais de 60 anos de atuação na área de educação profissional, os *campi* Januária e Salinas. Desse modo, um aspecto que se destaca como característica da instituição é a interação entre unidades sexagenárias, estruturadas e consolidadas, com outras unidades ainda muito novas, em processo de estruturação e desenvolvimento da sua cultura organizacional, o que demanda, na avaliação e interpretação da cultura intraempreendedora observada, reconhecer possíveis assimetrias nas respostas como resultantes de uma possível não homogeneidade cultural.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como base a seleção e o exame das relações entre variáveis que avaliam a cultura intraempreendedora organizacional e a competência empreendedora individual, demandando abordagem quantitativa nos procedimentos de coleta e análise de dados quantificáveis e na apresentação dos seus resultados.

Quanto aos objetivos metodológicos, a pesquisa é exploratória, analítica e descritiva, uma vez que se pretende fornecer uma descrição de dados relativos às variáveis em estudo, e as relações entre elas, com base nas percepções, características e comportamentos de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2008; MALHOTRA, 2006; VERGARA, 2010). Conforme Richardson (1999), o estudo descritivo possibilita o surgimento de novos estudos que permitem analisar o papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos em observação.

Neste estudo, foram utilizados dois instrumentos de medida estruturados, com questões fechadas, avaliadas em escala *likert*, com pontuação de 1 a 5, para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora na instituição e as suas competências empreendedoras. Além disso, foi utilizado um questionário sociodemográfico, considerando critérios normativos de instrumentalização (ver, HAIR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2006). A escolha do primeiro modelo de cultura intraempreendedora justifica-se pela aplicação de Ferras e outros (2018) em um universo semelhante, com objetivos convergentes ao definido para este trabalho. A escala adotada possui um modelo teórico subjacente, e os estudos de evidência de validação empírica demonstraram um grau de confiabilidade satisfatório em estudos anteriores, como em Lana e outros (2013), e Lenzi e outros (2013). Por fim, observou-se que o modelo adotado por Ferras e outros (2018) contemplava também uma escala para mensurar os graus de competências empreendedoras individuais.

Para a consecução deste estudo, realizou-se uma pesquisa amostral. A população pesquisada foi composta pelos servidores efetivos, professores e técnico-administrativos das unidades do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), todas localizadas no Estado de Minas Gerais. A escolha do universo da pesquisa se deu por conveniência, pelo fato de ser a instituição de atuação de um dos pesquisadores e, portanto, de interesse mais próximo. Os questionários foram enviados, por e-mail, para toda a população, num total de 1.332 (um mil trezentos e trinta e dois) servidores. Retornaram 209 respostas completas (taxa de resposta de aproximadamente 16%), sendo 105 (cento e cinco) de professores EBTT e 104 (cento e quatro) de técnico-administrativos em educação.

A literatura aponta que as taxas de respostas de pesquisas realizadas por e-mail variam de 6 a 68 por cento (VAZ, 2007). No presente estudo, acredita-se que a taxa de resposta tenha sido influenciada negativamente pelo número de itens dos questionários e pela coleta ter ocorrido em situação pandêmica, dividindo a atenção dos respondentes com um grande volume de informações diárias com que lidam na internet, entre as quais, uma diversidade de

pesquisas. No entanto, destaca-se que em situações como a experimentada no presente estudo os respondentes voluntários costumam ser os que se sentem mais à vontade e familiarizados com a temática, contribuindo para a qualidade dos dados.

A aplicação dos questionários se deu de forma individual. Os participantes foram esclarecidos sobre o anonimato e o sigilo de suas respostas. Os dados coletados foram devidamente tratados, buscando-se verificar a consistência e a confiabilidade estatística, além da identificação de possíveis diferenças entre os agrupamentos resultantes.

No tratamento dos dados, foram utilizados os seguintes *softwares*: a) Excel®, da Microsoft®, para a organização e tabulação dos dados; e b) pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21.0, para a análise dos dados e testagem estatística.

Foram realizadas as análises de estatística descritiva de parametrização simples (frequência percentual, média, mediana, desvio-padrão, curtose e assimetria). Também foram realizados os seguintes testes e análises estatísticas, considerando um nível de significância de 5%: a) Alfa de Cronbach – para verificar a confiabilidade das escalas de medida (FIELD, 2011); b) Correlação de Pearson – para verificar a força do relacionamento entre duas variáveis (FIELD, 2011); e c) Análise Fatorial Confirmatória – para verificar a consistência e aplicabilidade das estruturas fatoriais dos modelos para os dados observados na pesquisa.

## 5. RESULTADOS

Da análise das características dos respondentes do estudo é possível indicar que existe correspondência com a população geral da instituição pesquisada. Em relação aos Grupos de Carreira, a distribuição geral na instituição é de aproximadamente 49% de Professor EBTT e 51% de TAE. Na amostra de respondentes, a distribuição entre os grupos de carreira foi de 50% para cada grupo. Verifica-se correspondência de características da amostra também em relação ao Gênero. A população da instituição é composta por 56% de servidores do gênero masculino e 44% feminino. Na amostra de respondentes deste estudo em torno de 51% se declararam de gênero masculino e 49% feminino. A Faixa Etária repete a correspondência entre a amostra de respondentes e a população pesquisada. Em torno de 70% do total de servidores da instituição está na faixa etária de 30 a 50 anos. Na amostra de respondentes do estudo, apesar de não serem utilizadas as mesmas faixas etárias, nota-se que cerca de 80% tem entre 25 a 54 anos, um percentual um pouco maior para uma faixa igualmente maior. Por fim, verificou-se que a distribuição da amostra em relação à Escolaridade encontra correspondência com a população geral, uma vez que 93,78% dos respondentes indicaram escolaridade entre os níveis de especialização e doutorado, grupo que corresponde a 82,31% da população pesquisada.

Antes de qualquer análise estatística, procurou-se garantir a confiabilidade na escala de medida. De acordo com os parâmetros de Field (2009), valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,7 indicam escala de medida confiável. A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 1** – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa pelo Alfa de Cronbach.

Escala/Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach
<b>Cultura Intraempreendedora (CI)</b>		
Apoio da Direção (AD)	Q1-Q11	0,898
Liberdade no Trabalho (LT)	Q12-Q14	0,870
Recompensa (RC)	Q15-Q17	0,782
Tempo Disponível (TD)	Q18-Q20	0,656
Clareza nas Tarefas (CT)	Q21-Q23	0,835



Identificação Organizacional (ID)	Q24-Q26	0,848
<b>Competências Empreendedoras (CE)</b>		
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	Q27-Q29	0,851
Correr Riscos Calculados (CRC)	Q30-Q32	0,754
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	Q33-Q35	0,714
Persistência (PER)	Q36-Q38	0,735
Comprometimento (COM)	Q39-Q41	0,693
Busca de Informações (BDI)	Q42-Q44	0,754
Estabelecimento de Metas (EDM)	Q45-Q47	0,786
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	Q48-Q50	0,812
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	Q51-Q53	0,685
Independência e Autoconfiança (IAC)	Q54-Q56	0,576

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados, na escala de Cultura Intraempreendedora, com exceção de Tempo Disponível (0,656), todas as dimensões alcançaram valores superiores a 0,7, demonstrando confiabilidade e consistência interna na escala. Considerando que o valor da dimensão Tempo Disponível ficou bem próximo do mínimo aceitável, e que a escala teve resultados consistentes em estudos anteriores, optou-se por manter a dimensão e os seus itens nas análises estatísticas subsequentes.

Em relação à escala de Competências Empreendedoras apenas três, das dez dimensões, apresentaram valores de Alfa de Cronbach inferiores ao mínimo aceitável de 0,7 seguindo os parâmetros de Field (2009). São essas as dimensões: Comprometimento (0,693), Persuasão e Rede de Contatos (0,685) e Independência e Autoconfiança (0,576). Optou-se, da mesma forma que na escala anterior, por manter as dimensões e seus itens nas análises estatísticas subsequentes, considerando que os valores obtidos não ficaram significativamente abaixo do mínimo aceitável e que a escala também teve resultados consistentes em estudos anteriores. Além disso, como a escala consiste em um instrumento de avaliação de um conjunto de comportamentos empreendedores amplamente utilizados na literatura, a exclusão de itens visando à purificação da escala não se mostrou adequada aos objetivos deste estudo.

Os dados obtidos na pesquisa foram tratados por análise comparativa a partir das médias de pontuação das dimensões que compõem o modelo adotado. A interpretação dos resultados para esse modelo indica que quanto maior a pontuação, maior a presença de cada dimensão analisada, com exceção da dimensão Tempo Disponível que não tem um padrão nas suas assertivas (o resultado maior ora sugere mais tempo disponível, ora menos tempo disponível, o que exigiu que algumas variáveis fossem recalculadas como a sua diferença em relação à nota máxima possível (5)). Assim, as médias das dimensões foram encontradas com base no somatório das notas dos itens que compõem a dimensão, utilizando-se uma escala de 1 a 5. A Tabela 2 apresenta a média geral e as médias encontradas para cada dimensão.

**Tabela 2** – Estatísticas descritivas da amostra de Cultura Intraempreendedora

Escala/Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana
<b>Cultura Intraempreendedora (CI)</b>	<b>3,47</b>		
Apoio da Direção (AD)	3,16	0,80	3,18
Liberdade no Trabalho (LT)	3,38	1,05	3,67
Recompensa (RC)	3,63	0,97	4,0
Tempo Disponível (TD)	3,04	0,67	3,0
Clareza nas Tarefas (CT)	3,25	1,02	3,33
Identificação Organizacional (ID)	4,36	0,77	4,67

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 2, a média geral de CI alcançou o valor de 3,47. Observa-se que todas as dimensões da CI se mostram, em maior ou menor escala, presentes na instituição, na percepção dos respondentes. A dimensão com a média mais baixa foi Tempo Disponível (3,04). Ainda que a pontuação alcançada tenha ficado um pouco abaixo da média em relação à pontuação máxima, o fator Tempo Disponível é interveniente em relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras pelos servidores na instituição, conforme revelado por outros achados deste estudo.

Nota-se que a dimensão Identificação Organizacional (ID) é a que mais contribui para o resultado da média de CI verificada na instituição pesquisada. Esse resultado indica que os servidores têm uma percepção positiva sobre o significado do trabalho desempenhado e se identificam com a função social da instituição. Acredita-se que essa percepção de auto realização pode impactar na satisfação e no engajamento dos servidores e, por consequência, influenciar a disposição por inovar e empreender no trabalho.

A Tabela 3 apresenta a média geral e as médias das competências, considerando as notas de todos os servidores nas escalas de 1 a 5 e multiplicando-se por 3 (número de itens de cada competência), o que gera uma nova escala com valores compreendidos no intervalo de 3 a 15 pontos.

**Tabela 3** – Estatísticas descritivas da amostra de Competências Empreendedoras.

Escala/Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Média (Escala de 3 a 15)*	Mediana (Escala de 3 a 15)
<b>Competências Empreendedoras (CE)</b>	<b>3,72</b>	<b>0,48</b>	<b>3,70</b>	<b>11,15</b>	<b>11,10</b>
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	3,17	0,95	3,0	<b>9,52</b>	9,0
Correr Riscos Calculados (CRC)	3,52	0,80	3,67	<b>10,55</b>	11,01
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	4,10	0,61	4,33	<b>12,30</b>	12,99
Persistência (PER)	4,27	0,60	4,33	<b>12,81</b>	12,99
Comprometimento (COM)	4,12	0,64	4,33	<b>12,37</b>	12,99
Busca de Informações (BDI)	4,05	0,69	4,0	<b>12,14</b>	12,0
Estabelecimento de Metas (EDM)	3,67	0,71	3,67	<b>11,00</b>	11,01
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	3,67	0,74	3,67	<b>11,01</b>	11,01
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	3,10	0,83	3,0	<b>9,31</b>	9,0
Independência e Autoconfiança (IAC)	3,49	0,68	3,33	<b>10,46</b>	9,99

Fonte: Dados da pesquisa.

\*conforme abordagem de Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), fundamentados em Lenzi (2008).

Percebe-se que a média geral de CE (11,15) está próxima da pontuação de corte proposta por Lenzi (2008), e aplicada por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018). Assim, optou-se por adotar neste estudo o mesmo parâmetro na análise das competências, sendo essas consideradas presentes entre os respondentes cujas notas situam-se no intervalo de 12 a 15 pontos. Ou seja, foram considerados empreendedores corporativos aqueles servidores que alcançaram uma média individual a partir de 12 pontos, os quais correspondem a 31,58% dos respondentes.

As análises subseqüentes buscaram verificar as relações entre os dois construtos no contexto da instituição e consolidar o cumprimento dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Ressalta-se que, para a uniformização dos dados, as médias do questionário de competências empreendedoras foram mensuradas utilizando-se a escala de 1 a 5.

Foi realizado o cruzamento das dimensões de CI, com elementos de CE, através do teste de Correlação de Pearson. O teste permitiu analisar a relação entre as dimensões dos dois construtos, destacando os resultados de correlação com índices estatisticamente significativos a nível 0,05 ( $p < 0,05$ ), como ilustra a Tabela 4. Além das correlações entre as dimensões dos construtos, as próprias médias de cada construto foram correlacionadas com as dimensões do outro construto.

**Tabela 4** – Resultado da correlação de Pearson entre as dimensões de CI e CE.

DIMENSÕES	AD	LT	RC	TD	CT	ID	CI
BOI	0,133	0,236	<b>,158*</b>	0,044	<b>,164*</b>	0,254	0,245
CRC	0,112	0,232	<b>,159*</b>	0,036	<b>,177*</b>	0,222	0,235
EQE	0,049	0,106	0,101	0,005	<b>,164*</b>	<b>,172*</b>	<b>,150*</b>
PER	0,019	<b>,137*</b>	0,010	0,102	0,063	0,178	0,119
COM	0,094	0,114	0,090	0,116	0,127	0,230	0,181
BDI	0,063	0,087	0,128	0,079	0,203	0,229	0,191
EDM	0,068	0,132	0,084	0,041	<b>,146*</b>	0,119	<b>,148*</b>
PMS	0,192	0,098	<b>,148*</b>	-0,012	0,252	0,212	0,221
PRC	0,078	<b>,149*</b>	0,075	0,040	0,093	0,186	<b>,151*</b>
IAC	-0,054	0,000	-0,096	0,088	-0,039	0,053	-0,021
CE	0,120	0,202	0,135	0,078	0,206	0,282	0,249

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

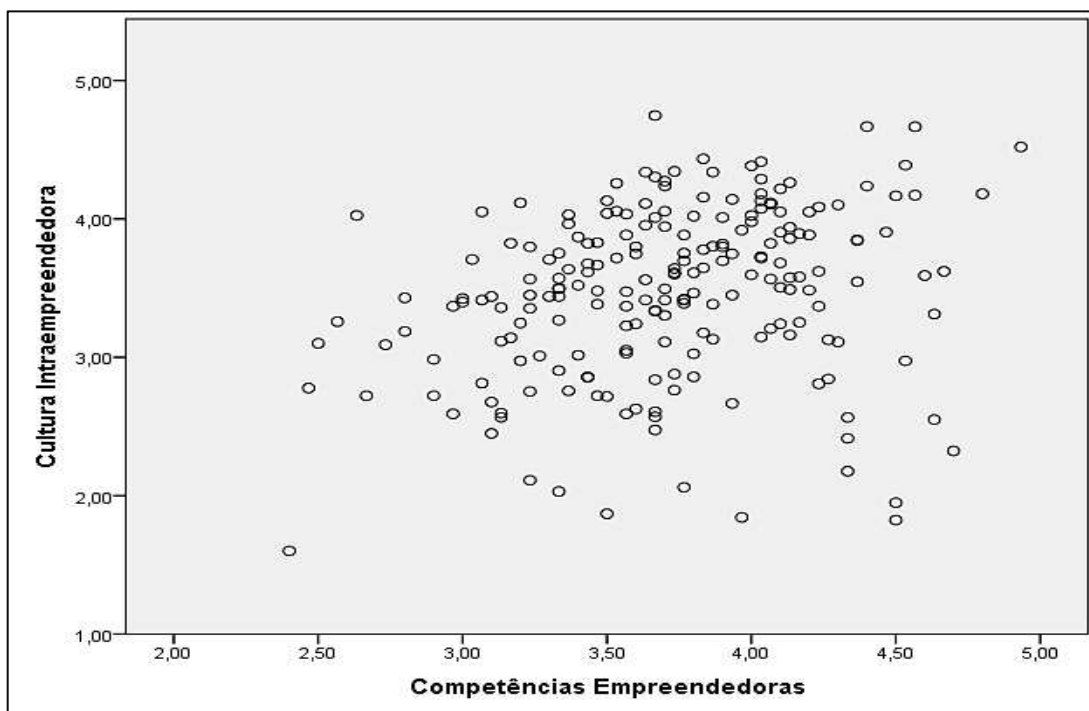
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os destaques na tabela, na análise entre as dimensões de CI e de CE, a maior correlação observada foi entre Clareza nas Tarefas (CT) e Correr Riscos Calculados (CRC) ( $r = 0,177$ ;  $p < 0,05$ ).

A média para o construto de Cultura Intraempreendedora apresentou correlação estatisticamente significativa com três Competências Empreendedoras: Persuasão e Rede de Contatos (PRC) ( $r = 0,151$ ;  $p < 0,05$ ), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) ( $r = 0,150$ ;  $p < 0,05$ ) e Estabelecimento de Metas (EDM) ( $r = 0,148$ ;  $p < 0,05$ ), sem que seja possível explicar esses destaques entre outras dimensões associadas às competências empreendedoras não significativamente correlacionadas.

Ao final, foram identificadas 12 correlações estatisticamente significativas, envolvendo sete dimensões de CE e quatro dimensões de CI, além da própria média de CI. Embora tenham sido destacadas como significativas, as correlações não são consideradas fortes, todas com coeficientes inferiores a 0,3. Desse modo, o teste de Correlação de Pearson evidencia que um aumento da percepção sobre as dimensões de CI, não se relaciona necessariamente com o aumento da intensidade das Competências Empreendedoras entre os servidores. O diagrama de dispersão da Figura 1 ilustra a baixa correlação entre os dois construtos, considerando o resultado das duas médias.

**Figura 1** - Diagrama de dispersão – médias de Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras



Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista o resultado combinado da correlação entre os construtos, evidenciado na Tabela 4, e o desalinhamento das observações representadas no diagrama de dispersão identifica-se a necessidade de buscar uma explicação mais robusta e criteriosa para os fatores investigados. Desse modo, considerando que os modelos testados têm forte apoio em análises empíricas de pesquisa anteriores, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), para os dois construtos. O objetivo foi verificar a consistência e aplicabilidade das estruturas fatoriais dos modelos para os dados observados no estudo, e a possibilidade de reagrupamento das variáveis em fatores que se mostrassem mais correlacionados. Na extração dos fatores e cálculo das comunalidades utilizou-se o método de análise dos componentes principais.

O valor do teste KMO para todos os fatores, de ambos os construtos, foram considerados meritórios. E o Teste de Esfericidade de Bartlett indicou a fatorabilidade das matrizes ( $\text{sig} = 0,000$ ) para os dois construtos (Hair *et al.*, 2009). A análise de comunalidades mostrou que nenhum item apresentou valores extremos (próximos de 0 ou 1).

Os resultados da análise de componentes principais para os dois construtos indicaram que as dimensões estão bem ajustadas em relação às variáveis observadas e os fatores obtidos pela análise fatorial refletem as dimensões apresentadas no questionário. Portanto, os resultados não contribuem para a explicação da baixa correlação verificada entre as dimensões dos construtos utilizados neste estudo.

Uma vez que o resultado das análises fatoriais não mudou a realidade observada, propõe-se aqui o levantamento de algumas possibilidades para a falta de correlação entre as dimensões da cultura intraempreendedora e das competências empreendedoras.

Uma primeira possibilidade é compreender o modo de pensar das pessoas mais empreendedoras. Segundo Carland, Hoy e Carland (1988), o empreendedorismo é, entre outros elementos, função de traços de personalidade como as necessidades de realização e de dar vazão à criatividade. Essas necessidades, muito possivelmente, determinam maiores demandas em relação a aspectos como autonomia, liberdade e experimentação. Desse modo, pessoas com competência empreendedora mais bem estabelecida podem ser mais exigentes

em relação ao entendimento do que é uma cultura verdadeiramente intraempreendedora, o que se reflete em uma avaliação mais crítica das variáveis relacionadas à cultura intraempreendedora.

Uma segunda explicação pode estar associada a características intrínsecas ao serviço público e, mais especialmente, às instituições federais de ensino nacionais. O comportamento empreendedor é, frequentemente, associado a variáveis como risco e recompensa, conforme pode ser observado em algumas das questões adotadas para avaliar a cultura intraempreendedora. No entanto, nas instituições federais de ensino, de um modo geral, poucos comportamentos podem ser efetivamente avaliados como arriscados, em função de uma cultura pouco afeita a sanções e punições. Por outro lado, tampouco, há a possibilidade de recompensas claras e significativas para servidores que são inovadores e contribuem de forma particular para os resultados organizacionais. A eventual recompensa com cargos de gestão nem sempre é avaliada como positiva ao se tomar como perspectiva as demandas adicionadas e os poucos benefícios auferidos. Sendo assim, talvez mais que em organizações privadas ou em outras organizações públicas, as competências empreendedoras sejam mais desenvolvidas e manifestas em instituições federais devido aos traços de personalidade específicos dos servidores que às evidências de cultura intraempreendedora.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi o de estabelecer a relação entre a percepção da cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais, a partir do IFNMG. Os resultados obtidos, após a aplicação do modelo, não permitem afirmar que funcionários que compreendem a cultura organizacional como mais intraempreendedora na instituição manifestam mais ativamente as suas competências empreendedoras.

De forma a avaliar possíveis vícios ou inadequações no agrupamento das variáveis, realizou-se uma análise fatorial confirmatória que reafirmou o agrupamento das variáveis nas dimensões propostas pelo modelo aplicado.

As conjecturas apresentadas no item anterior, de alguma forma, questionam o relacionamento entre cultura intraempreendedora e competência empreendedora em organizações como a estudada. É importante observar que, enquanto a última reflete uma autoavaliação dos respondentes, a primeira reflete, sobretudo, uma avaliação, sob diferentes perspectivas, de uma realidade compartilhada. Logo, ignoradas possíveis discrepâncias entre aspectos culturais observados em diferentes setores e *campi* da organização, as diferenças na avaliação da cultura intraempreendedora podem ser, em larga medida, explicadas por questões subjetivas associadas à percepção dos respondentes, as quais demandariam, para serem adequadamente exploradas, estudos que envolvessem entrevistas em profundidade.

Um estudo mais efetivo e conclusivo sobre a relação entre as duas escalas pode se dar com a aplicação do modelo em diferentes instituições. Nesse caso, há dois ganhos extremamente importantes para que a relação entre cultura intraempreendedora e competência empreendedora possa ser mais efetivamente testada. Primeiramente, as diferenças entre os resultados da cultura intraempreendedora não seriam mais explicados por interpretações subjetivas de respondentes sobre uma realidade compartilhada, mas sim a partir de diferentes realidades factuais, identificadas nas diferentes organizações, o que facilita a eventual identificação de uma relação de causa e efeito entre os dois grupos de variáveis. Além disso, um estudo com várias organizações pesquisadas e com vários respondentes em cada organização permitiria que a correlação fosse calculada não mais a partir de observações individuais dos funcionários respondentes, mas a partir das médias amostrais de cada organização, o que aumenta a confiabilidade do processo.

A repetição da não relação entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras em um conjunto de outras instituições públicas a partir dos modelos adotados

no presente estudo pode apontar para a eventual necessidade de construção de modelos customizados às especificidades desse tipo de instituição.

Outra possibilidade interessante a ser considerada é a de identificar competências empreendedoras a partir dos resultados observados nas organizações pesquisadas, identificando e entrevistando profissionais com resultados efetivos em termos de inovação e produção criativa. Nesse caso, além da observação da percepção da cultura intraempreendedora, poder-se-ia identificar fatores outros que os levaram e/ou os permitiram estabelecer um comportamento empreendedor.

O persistente questionamento às organizações públicas sobre a sua eficiência, nos últimos anos, demanda que essas se preocupem com a capacidade de responder às mudanças de cenário e estejam comprometidas com uma agenda inovativa. Sendo assim, as competências empreendedoras devem ganhar status como atributo desejável para os servidores públicos, de modo geral. É por esse motivo que a compreensão do contexto que valorize não somente o comportamento empreendedor pelos funcionários atuais, bem como o desejo de uma carreira pública para pessoas com elevadas aspirações em termos de realização e uso da criatividade, merece e deve continuar a receber atenção como tema de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008, seção 1, p. 1-3.
- CARLAND, J. W., HOY, F., & CARLAND, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is a question Worth asking. **American Journal of Small Business**, 12(4), 33-39
- CARNEIRO, C. A. *et al.* Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 369-399, 2017.
- CASTRIOTTA, M. *et al.* Disentangling the corporate entrepreneurship construct: conceptualizing through co-words. **Scientometrics**, v. 126, n. 4, p. 2821-2863, 2021.
- CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras: estudo de caso de uma organização intensiva em conhecimento**. 2016. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2125>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa** (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectiva** (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2003.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137883>. Acesso em: 21 mar. 2021.

- FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERRAS, R. P. R. *et al.* Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas: um estudo em uma universidade pública. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** | v.7 | n.2 | p. 31-66 | Mai/Ago. 2018.
- FERRAS, R. P. R. **Empreendedorismo corporativo em organizações públicas**: Um estudo de caso na Universidade (Unicentro). 2013. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013.
- FESTA, M. P.; FILHO, M. A. G. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, Edição nº 21, p. 53-62, 2013.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANCO, M. M. S; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p. 104-128, 2014.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FEA-USP (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.
- HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HISRICH, R. D.; AL-DABBAGH, A. **Governmentpreneurship: Establishing a Thriving Entrepreneurial Spirit in Govern-ment**. Edward Elgar Publishing, 2013.
- HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AHMG, 2009.
- LANA, J. *et al.* A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro-RJ. v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutor em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L. C. **Talentos inovadores na empresa**: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: Ibpex, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, 235-254, 2000.

- MARQUES, S. B.V. *et al.* Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, p. 26, 2016.
- MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MORIANO, J. A. *et al.* Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. In: **Anales de Psicología**. v. 25. n. 2. p. 277-287, 2009. Disponível em: <http://revistas.um.es/analesps/article/view/87631/84411> . Acesso em: 21 mar. 2021.
- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations**. 2 ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.
- PEDRO, M. L. Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. Rio de Janeiro, v.4, n. 1, 110-122, 2014.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.
- PINCHOT, G. PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.
- PIRES, J. C.S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387> . Acesso em: 30 abr. 2021.
- PRADA, T.; GARCIA, M. L. T. A política de educação brasileira e a expansão dos Institutos Federais. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**. Belo Horizonte-MG, v. IX, n. 17, p. 19-52, 2016.
- ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**. EUA, v. 11, n. 1, p.55-74, 1992.
- SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, M.; TESKE, P. E.; MINTROM, M. **Public entrepreneurs: agents for change in American government**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.
- SILVA, M. V. G. *et al.* Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira. **Revista Espacios**. v. 37, n. 30, p. 22-41, 2016.
- SILVA, M. V. G. *et al.* Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67–114, 2018.
- TURMENA, L.; AZEVEDO, M. L. N. A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: os Institutos Federais em questão. **Revista Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 17, n. 54, p. 1067-1084, 2017.



TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 360-369, 2014.

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

VAZ, B. M. **Pesquisa de mercado através da internet**: uma análise comparativa entre modos. 2007. Monografia (Especialista em Pesquisa de Mercado e Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**. 15, 469-492, 2000.

ZAMPIER, M. A; TAKAHASHI A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **CADERNOS EBAPE.BR**. Rio de Janeiro-RJ, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Jul. 2011 p. 564–585.