

## Processo de Intraempreendedorismo e Mudança Organizacional em uma Organização Universitária Pública Brasileira

Carla Patricia da Silva Souza<sup>1</sup>  
Adriana Roseli Wünsch Takahashi<sup>2</sup>

### Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora guiada pela mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior pública de Curitiba-PR. Os resultados evidenciaram que a iniciativa intraempreendedora emergiu a partir da necessidade de pesquisa, do cotidiano do trabalho e análise do ambiente externo por parte dos docentes, o que gerou uma série de mudanças nos recursos organizacionais, os quais foram criados e recriados na ação. Por fim, ressalta-se o papel da interpretação individual e coletiva dos intraempreendedores docentes durante esse processo.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Mudança organizacional. Organização pública. Organização universitária.

### 1 Introdução

Existe um crescente interesse no intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo por este ser um meio pelo qual as organizações podem reforçar suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentar seu desempenho através da criação e aperfeiçoamento de novos processos administrativos, produtos e/ou serviços (PINCHOT, 1985; HORNSBY *et al.*, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999; SUN; PAN, 2009). Assim, o intraempreendedorismo se mostra como um meio para promover a revitalização, e desenvolvimento de inovações no contexto de organizações estabelecidas.

Os benefícios do empreendedorismo e intraempreendedorismo não são restritos a organizações empresariais, podendo ser obtidos também em organizações públicas (Morris & Jones, 1999). Porém, poucos são os trabalhos que tratam deste tema no setor público (ROBERTS, 1992; MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; EDWARDS *et al.*, 2002; KEARNEY, HISRICH; ROCHE, 2007, 2008; MIRANDA; SILVEIRA, 2010). Apesar das dificuldades em seu desenvolvimento (SADLER, 2000), o intraempreendedorismo no setor público pode gerar mudanças e inovações organizacionais (KEARNEY, HISRICH; ROCHE, 2007), tais como: desenvolvimento de serviços novos e existentes, tecnologias, técnicas administrativas, e novas estratégias de melhoria. Por isso, o intraempreendedorismo pode desencadear mudanças na estrutura de recursos da organização, na medida em que os recursos são criados e recriados diante dos desafios diários da iniciativa intraempreendedora (FELDMAN, 2004).

Assim, a organização é vista como um padrão constituído, formado e emergente a partir da mudança (ORLIKOWSKI, 1996; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001;

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFPR. Doutoranda em Administração pela UFPR. Email: [csouza.ead@gmail.com](mailto:csouza.ead@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela USP. Professora do Departamento de Administração da UFPR. Email: [adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

TSOUKAS; CHIA, 2002). Deste modo, adotou-se a visão do processo de mudança como emergente e construído por meio de um processo contínuo e recursivo de interpretação e construção de sentidos (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Este estudo busca compreender como o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior Pública de Curitiba, no Brasil. A integração entre intraempreendedorismo e mudança organizacional por meio do balanceamento entre o foco individual e coletivo para o melhor entendimento de como a iniciativa intraempreendedora se desenvolve no processo de mudança organizacional (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006). Nessa perspectiva, o intraempreendedorismo viabiliza a criação, articulação e/ou combinação de vários tipos de recursos (BURGELMAN, 1983; MILLS *et al.*, 2002) para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora que pode gerar mudanças na estrutura de recursos da organização.

O artigo está estruturado da seguinte forma: esta introdução; a fundamentação teórica sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e suas especificidades, mudança organizacional e a integração entre estas categorias; a metodologia adotada; a análise dos dados à luz dos elementos conceituais de pesquisa e os resultados encontrados. Por fim, as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras são apresentadas.

## **2 Base teórico-empírica**

### **2.1 Intraempreendedorismo**

O intraempreendedorismo refere-se ao processo que se passa dentro de uma empresa existente, independentemente de seu tamanho, e leva não só a novos empreendimentos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, tais como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003). Também pode ser entendido como um “processo pelo qual os indivíduos no interior das organizações buscam oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam” (STEVENSON; JARILLO, 1990, p. 23).

Do ponto de vista prático, há crescente interesse no uso do intraempreendedorismo como um meio de reforçar as habilidades inovadoras de seus empregados e, ao mesmo tempo, aumentar o sucesso organizacional através da criação e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e/ou processos administrativos (PINCHOT, 1985). Há uma crença de que esta atividade pode conduzir à melhoria do desempenho das organizações estabelecidas (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995). Desta forma, o intraempreendedorismo pode estimular o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de velhos ou novos produtos e/ou serviços, mercados, técnicas administrativas e tecnologias para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia e organização (ANTONCIC, 2007).

O conjunto de competências necessárias a um intraempreendedor é distinta dos outros indivíduos dentro da hierarquia corporativa (PINCHOT, 1985). O comportamento intraempreendedor é o comportamento que os funcionários dentro das organizações demonstram na busca de oportunidades com audácia e agressividade (COVIN; SLEVIN,

1991) e na busca de novas e criativas soluções para seu trabalho (ANTONCIC; HISRICH, 2001; DALMORO, DUTRA; VISENTINI, 2008). O intraempreendedorismo é resultante da interconexão da atividade empreendedora de múltiplos participantes, não dependendo apenas da figura do intraempreendedor, mas também da interação entre os diversos atores organizacionais, a exemplo do envolvimento dos níveis estratégico, gerencial e operacional (BURGELMAN, 1983).

O intraempreendedorismo é um meio potencial para revitalização de organizações estabelecidas (ZAHRA; COVIN, 1995). Para esses autores, a inovação, proatividade e tomada de riscos capturam a essência do intraempreendedorismo. As organizações que pretendem se engajar satisfatoriamente no intraempreendedorismo devem ter uma orientação empreendedora (DESS; LUMPKIN, 2005). A orientação empreendedora é tida como um constructo estratégico cujo domínio conceitual inclui resultados organizacionais, estilo de gestão, crenças e comportamentos (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Apesar de estes atributos serem comportamentais, eles estão relacionados ao intraempreendedorismo na medida em que contribuem para o desenvolvimento e implementação de novas combinações de recursos, conferindo caráter processual ao fenômeno (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009). É este caráter processual que é adotado neste trabalho, por ser convergente com o estudo de mudança organizacional e com a visão do desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora.

O intraempreendedorismo pode ocorrer em maior ou menor grau na organização dependendo das práticas de suporte organizacional. Assim, um ambiente organizacional adequado para as atividades intraempreendedores exige um conjunto de políticas organizacionais, processos e características em que organizações tentam realizar suas práticas de gestão adequadas e necessárias a padrões de comportamento para o desenvolvimento de ideias inovadoras em seus produtos, processos gerenciais e operacionais, estruturas e mercados (ALPKAN *et al.*, 2010).

A literatura sobre o estabelecimento de um ambiente interno propício para o intraempreendedorismo parece ser baseado em vários arranjos organizacionais e ferramentas gerenciais: (1) apoio da gestão para a geração e o desenvolvimento de novas ideias de negócios; (2) alocação de tempo livre; (3) promoção de ideias novas e inovadoras exige que os indivíduos tenham tempo para incubar essas ideias; (4) estrutura organizacional descentralizada, autonomia na tomada de decisão e uso adequado de incentivos e recompensas; (5) tolerância para tentativa-e-erros ou falhas (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010).

Em suma, o intraempreendedorismo é um processo multidimensional, dinâmico, e depende da interação de vários atributos ao invés de aspectos que ocorrem somente de forma isolada. Nesse sentido, há a influência do indivíduo, do contexto interno e do ambiente. Porém, as peculiaridades de cada organização, sua trajetória e configuração, interferem de maneira diferenciada nesse processo.

### **2.1.1 Intraempreendedorismo no setor público**

As organizações públicas são sistemas complexos, devido ao alto grau de burocracia existente e a interferência do poder político em seu funcionamento (PIRES; MACEDO, 2006). Para estes autores, o setor público apresenta as mesmas características básicas presentes em outros setores, porém possuem algumas especificidades como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder que dificultam o desenvolvimento de inovações.

A emergência do intraempreendedorismo no setor público reflete a preocupação com o desenvolvimento de uma postura ativa de responsabilidade administrativa que inclui a geração de novas fontes de rendimento, fornecimento de melhores serviços, e promoção do aumento da educação dos cidadãos e desenvolvimento social (BELLONE; GOERL, 1992). Por outro lado, este setor está associado à burocracia, conservadorismo, comportamento rotineiro, aversão ao risco e falta de iniciativa (PITTAWAY, 2001; BERNIR; HAFSI, 2007). Por isso, o intraempreendedorismo público constitui um paradoxo, onde há uma tensão entre a necessidade de melhorias e a pressão para a inércia e manutenção do *status quo*. Entre oportunidade e conservadorismo. Entre possibilidades e restrições.

O intraempreendedorismo público pode ser definido como “a geração de uma novidade ou ideia inovadora, bem como seu design e a implantação dentro da prática do setor público” (ROBERTS, 1992: 56). Ampliando o foco além da questão da inovação, o intraempreendedorismo pode ser visto como “um processo de geração de valor para os cidadãos através da combinação única de recursos públicos e/ou privados para a exploração de oportunidades sociais” (MORRIS; JONES, 1999: 74).

O empreendedorismo na empresa privada é geralmente associado com pequenas empresas com metas claras e consistente controle sobre os recursos e estrutura orgânica e flexível. Quando comparadas à organização pública, estas características são pouco relacionadas ao intraempreendedorismo visto que esse tipo de organização é caracterizado por seu grande porte, hierarquia e rigidez, dificultando a formação de objetivos compartilhados, além de possuir menos controle sobre os recursos empregados no processo empreendedor (SADLER, 2000).

O comprometimento surge como uma dimensão do processo de intraempreendedorismo no setor público: “a empresa estatal ou servidor, indivíduo ou grupo de indivíduos, que se compromete com a atividade desejada para iniciar mudanças dentro da organização, adaptação, inovação e tomada de riscos”. Neste sentido, o intraempreendedorismo necessita de um alto nível de flexibilidade e adaptabilidade para ocorrer (KEARNEY *et al.*, 2008). Corroborando com essas características, Russel (1999) e Sadler (2000) destacam que estruturas orgânicas são mais adaptáveis, abertas à comunicação e consenso do que estruturas mecânicas.

Uma vez que o intraempreendedorismo pode envolver a ruptura do *status quo* e desencadear mudanças organizacionais, ele pode ser incoerente com as características do setor. Assim, as dificuldades se refletem na burocracia e sistemas do serviço público que servem para proteger o *status quo* (MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000). A habilidade das organizações se adaptarem e buscarem mudanças sofre entraves não só da limitação de recursos, mas também da burocracia.

Sob uma perspectiva individual, Miranda e Silveira (2010: 8) procuraram compreender o entendimento das gestoras sobre o intraempreendedorismo no contexto de uma IES pública. Entre os resultados, destacam-se: o comprometimento com a instituição e senso de pertencimento, dificuldades no processo de tomada de decisão, estabilidade no emprego.

Além das dificuldades relacionadas à estrutura da organização pública, as quais podem ser transpostas para a organização universitária, Sampaio e Laniado (2009) destacam que a implantação de programas de modernização requer mais do que um apoio institucional, estrutura organizacional adequada, reorganização do trabalho. A mudança organizacional precisa estar alicerçada em alterações das crenças, percepções e atitudes por partes dos envolvidos no processo que podem influenciar positiva ou negativamente a aceitação das mudanças (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Os autores destacam também que a implantação

de projetos de mudanças e modernização no contexto de universidades, independente de seu porte, possui desafios que estão atrelados à sua estrutura organizacional, modalidade de gestão, e políticas de ensino superior adotadas. Por isso, a universidade é considerada um campo altamente institucionalizado e resistente às mudanças (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008). Em síntese, as influências sobre as mudanças organizacionais envolvem aspectos institucionais, políticos e socioculturais.

Por fim, Kearney *et al.* (2007; 2008) afirmam que o intraempreendedorismo é uma realidade possível no setor público, necessitando suporte e comprometimento gerencial, estrutura organizacional orgânica, menos formalização, mais descentralização e flexibilidade na tomada de decisão, sistemas de controles menos rígidos, recompensas positivas e adequadas, além de uma cultura que facilite e estimule a tomada de riscos moderados e proatividade. Outro aspecto importante nessa iniciativa é a capacidade de adaptação e receptividade às mudanças internas e externas ao setor.

## 2.2 Mudança Organizacional

Organizações estão em contante busca pelo ajustamento de suas práticas e estruturas, logo as mudanças surgem de maneira imperceptível em improvizações do cotidiano: “Essas variações são repetidas, compartilhadas e disseminadas ao longo do tempo, produzindo perceptíveis e marcantes mudanças organizacionais” (ORLIKOWSKI, 1996, p. 89). Esse autor analisa a mudança como um processo contínuo, emergente e não planejado.

Estudos em mudança organizacional devem abordar como as organizações fomentam, aprovam e interagem diante das pressões para mudança (GREENWOOD; HININGS, 1996). Assim, os autores utilizam a tipologia de mudança radical e convergente como base de sua definição de mudança organizacional. A mudança convergente consiste na adaptação dos parâmetros das orientações já existentes, enquanto que a mudança radical refere-se à alteração das orientações em uso por outras, representando uma quebra dos moldes definidos pelos esquemas interpretativos.

A mudança é um processo contínuo e situado em um contexto, e refere-se a “sequência de acontecimentos individuais e coletivos, ações e atividades desencadeadas ao longo do tempo em um referido contexto” (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001: 700). A mudança consiste no “entrelaçamento das crenças, e hábitos de ação dos indivíduos como resultado de novas experiências obtidas através da interação” (TSOUKAS; CHIA, 2002: 570). Nesse sentido, os autores vêem a organização como um padrão constituído, formado e emergente a partir da mudança, sendo esta construída a partir da interpretação dos envolvidos nesse processo. É esta perspectiva de mudança organizacional que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho

Neste artigo, o processo de mudança é classificado como episódico e contínuo (WEICK; QUINN, 1999). Para estes autores, a mudança episódica é utilizada para agrupar mudanças organizacionais que tendem a ser raras, descontínuas e intencionais. É importante destacar que o desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora pode ocorrer em resposta às demandas ambientais e por meio das necessidades diárias do trabalho, gerando mudanças organizacionais que podem vir a alterar a estrutura de recursos da organização. Assim, “inovações são novas maneiras de uso e definição de recursos” (METCALFE, 2006: 86). Desta forma, uma das teorias que pode auxiliar a análise das mudanças nos recursos é a Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY, 1991).



Recurso “é algo que a organização possui ou tem acesso mesmo que temporariamente” (MILLS *et al.*, 2002: 19). Recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que possuem forma física, podendo ser vistos, tocados, comprados ou vendidos como, por exemplo, prédios, plantas, equipamentos, entre outros. Os recursos intangíveis, por sua vez, como o próprio nome já diz, não podem ser tocados e são menos fáceis de reconhecer, tais como conhecimentos, habilidades, crenças, valores, reputação, confiança dos investidores, recursos importantes para mudança, entre outros (MILLS *et al.*, 2002; WARREN, 2008).

As mudanças nas práticas de trabalho ao longo do tempo envolvem diferentes recursos, que são articulados e utilizados para a condução das novas atividades (FELDMAN, 2004). Nesse sentido, os recursos são criados e recriados na ação, resultando em alterações nas práticas que podem, por sua vez, afetar os recursos utilizados pelos membros organizacionais. Portanto, a partir da definição de mudança adotada neste trabalho, reconhece-se o papel da mudança organizacional como transformadora dos recursos da organização. Assim, a mudança nos processos organizacionais internos é uma importante influência na mutabilidade dos recursos (FELDMAN, 2004).

### **2.3 Integrando Intraempreendedorismo e Mudança Organizacional**

O empreendedorismo é um “processo de se tornar em vez de um estado fixo de ser” (BYGRAVE, 1989: 21). Quando este estado de constante movimentação é aplicado ao intraempreendedorismo, ele expõe sua relação com o processo de mudança. Assim, o empreendedorismo pode ser visto como um processo de emergência organizacional (GARTNER; BIRD; STARR, 1992). Deste modo, os processos organizacionais não são taken-for-granted, mas sim construídos, revelando como e por que as organizações passam a existir. Essa característica mutável da organização faz com que os empreendedores desenvolvam explicações plausíveis tanto de eventos ambíguos atuais e futuros como de eventos não ambíguos (GARTNER; BIRD; STARR, 1992), sendo importante o entendimento de como indivíduo e a coletividade interpretam e fazem sentido sobre a mudança organizacional (WEICK; QUINN, 1999; WEICK, 2001).

O intraempreendedorismo pode ser tratado como um fenômeno que ocorre por meio de um evento impulsionador ou mudanças no ambiente. Zahra (1991) argumenta que uma maior hostilidade, dinamismo e heterogeneidade ambiental exigem o desenvolvimento de uma estratégia de intraempreendedorismo. Da mesma forma Lumpkin e Dess (1996) sugerem que as organizações que enfrentam mudanças em ritmo acelerado podem se tornar mais competitivas por meio da implementação da estratégia de intraempreendedorismo.

A decisão para agir de maneira intraempreendedora ocorre como resultado da interação entre características organizacionais, características individuais e algum tipo de evento externo (HORNSBY *et al.*, 1993). Esse evento pode estimular a adoção do comportamento intraempreendedor. Assim, para os autores, a existência de mudanças organizacionais e ambientais precipitam a interação de características individuais e organizacionais para iniciar o processo intraempreendedor. Alguns exemplos específicos de eventos no processo de intraempreendedorismo podem incluir: desenvolvimento de novos procedimentos; mudança de gerenciamento da organização; fusão ou aquisição; aumento do *market share* da concorrência; desenvolvimento de novas tecnologias; redução de custos; mudanças nas demandas de consumo do mercado; mudanças econômicas.

Além destes exemplos é relevante considerar também a proatividade como possível evento intraempreendedor, que pode estar relacionado à motivação interna pessoal e profissional, bem como à insatisfação do indivíduo com o estado atual da organização (GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011), que podem promover mudanças e iniciativas intraempreendedoras. A criatividade é um fator que também deve ser considerado para o desenvolvimento de inovação e mudança organizacional emergente da interpretação dos indivíduos (BRUNO-FARIA; 2003).

Garcia (2006), em um estudo sobre a adoção de práticas empreendedoras para a geração de inovação em uma IES, destaca que a produção da inovação ocorre a partir do acesso aos recursos, bem como à liberdade de ação. Essa liberdade para orquestração de recursos abre espaço para o papel do intraempreendedor no desenvolvimento de projetos inovadores que, nesse contexto, podem resultar na abertura de novas áreas de ensino como novos cursos nas IES.

O estudo de Brunåker e Kurvinen (2006) analisou o período de cinco anos, entre 1995 e 2000, o processo de mudança organizacional de uma empresa multinacional, composta por quinhentos funcionários, que passou por renovação através do investimento milionário em novos equipamentos. Durante todo o processo, o departamento de manutenção da organização ficou responsável pelo desenvolvimento de novas rotinas organizacionais. Essas rotinas foram iniciadas e desenvolvidas pelo gestor do departamento e funcionários como uma iniciativa local ou iniciativa intraempreendedora.

Os resultados da pesquisa de Brunåker e Kurvinen (2006) foram divididos em três episódios: (1) estabelecendo uma plataforma de comunicação, (2) criando um grupo e trabalhando em equipe e (3) integrando processos com operadores de produção.

Quanto ao processo de mudança organizacional, Brunåker e Kurvinen (2006) enfatizam o papel do intraempreendedor e seu conhecimento sobre as operações, suas forças e fraquezas para a condução das mudanças necessárias em seu trabalho. Assim segundo os autores, o intraempreendedor tem a capacidade de lidar com os problemas de maneira não convencional por meio dos recursos que podem ser gerados. Por fim, Brunåker e Kurvinen (2006, p. 130) concluem que o intraempreendedor é “o indivíduo que age não apenas como um agente de mudança, mas é aquele que inicia e conduz o processo de criação de interpretações sobre os eventos”.

O contexto do local de trabalho tem um papel relevante ao propiciar a adoção de uma iniciativa intraempreendedora (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008). Assim, quando um chefe de setor é receptivo ao intraempreendedorismo é provável que outros membros também estejam propensos a aceitar, mesmo que seja por razões simbólicas. Mesmo que um indivíduo não tenha identificação com uma iniciativa em decorrência de suas normas individuais de formação, ele irá aderir-lá se as normas sociais em seu ambiente de trabalho forem congruentes com a iniciativa intraempreendedora (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

As conclusões de Brunåker e Kurvinen (2006); Bercovitz e Feldman (2008) evidenciam o caráter social do processo de mudança organizacional por meio do intraempreendedorismo. Além disso, evidenciam o papel da interpretação individual e coletiva na construção de sentidos em relação aos eventos que precipitam a formação da iniciativa intraempreendedora.

Portanto, o alinhamento do intraempreendedorismo e da mudança organizacional se dá na combinação e alteração dos recursos organizacionais, como resultado de um processo de interpretação e construção de sentidos sobre os eventos.

### 3 Metodologia

Para este trabalho parte-se da premissa epistemológica de que o ambiente é socialmente construído (*enacted*), onde ambiente e organização são construídos conjuntamente em um processo de construção social da realidade pelos atores-chave da organização e fora dela (SMIRCICH; STUBBART, 1986). Estudar o intraempreendedorismo e sua interação com a teoria de mudança organizacional requer adoção de uma perspectiva processual que, segundo Langley (2007), leva em consideração o fenômeno de maneira dinâmica, em termos de movimento, atividades, eventos, mudança e evolução no tempo.

O delineamento proposto é descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, e método de estudo de caso, com perspectiva temporal transversal com aproximação longitudinal (MERRIAN, 2009; YIN, 2005; NEUMAN, 1999). É de corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada em um único momento e de aproximação longitudinal porque o interesse está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, focalizando alguns momentos históricos (VIEIRA, 2004).

A estratégia de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único com foco para o entendimento das dinâmicas organizacionais presentes em uma única configuração (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Um estudo de caso único permite o entendimento de um fenômeno significativo em circunstâncias extremas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), proporcionando sua descrição aprofundada (SIGGELKOW, 2007).

A organização selecionada é uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública. Assim, optou-se por analisar o processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Bioinformática – BioInfo, uma vez que esse fato se caracteriza como uma evidência de intraempreendedorismo – empreendedorismo dentro de uma organização (ANTONCIC; HIRISCH, 2003) – pois a criação do referido programa se deu a partir da iniciativa dos professores e não foi algo imposto por pressões ambientais ou organizacionais. Desse modo, a justificativa da escolha deste caso único se deu pela relevância do setor, por se tratar de um caso exemplar (YIN, 2005) para o estudo do processo de intraempreendedorismo e mudança.

Os dados foram coletados em diferentes fontes para que o pesquisador capte uma maior variedade de aspectos históricos e comportamentais nos estudos de caso (YIN 2005; STAKE, 2005). A pesquisa documental foi realizada por meio de consultas a banco de dados que tivessem informações sobre o Programa de Pós-Graduação estudado. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semi-estruturado, as quais contemplam as definições constitutivas e operacionais da pesquisa. Este roteiro foi avaliado em uma primeira entrevista (pré-teste), onde foi validado como definitivo. Os participantes do processo estudado foram entrevistados entre os meses de agosto e setembro de 2011 e foram realizadas no Setor de Educação Profissional e Tecnológica – SEPT/UFPR – e no Setor de Ciências Biológicas – SCB/UFPR. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Os entrevistados foram codificados (E1, E2, E3...) de forma a preservar a identidade dos mesmos.

Para a análise de dados foi utilizada a análise de narrativas que fornece importantes *insights* para a compreensão dos processos organizacionais (PENTLAND, 1999), pois através de seu caráter retrospectivo é possível compreender como os participantes da narrativa fazem sentido sobre seu Assim como Pentland (1999), Tamboukou (2008, p. 284) define as narrativas como “eventos discursivos que expressam um conjunto de linhas de pensamento entrelaçadas em torno de momentos temporariamente cristalizados em formas narrativas”. Para essa autora, a análise de narrativa centra-se no processo de evolução das histórias para a construção de significado. Assim, Chase (2005, p. 656, tradução livre), conceitua a narrativa



como “a construção de significados retrospectivos – a formação e ordenação de experiências passadas”.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

##### **4.1 O desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora**

Para a análise do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foram utilizadas as dimensões da orientação empreendedora, a saber: autonomia, inovação, proatividade, agressividade competitiva e tomada de riscos (MILLER, 1983; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009). Apesar dos atributos da orientação empreendedora serem de caráter comportamental, este trabalho tem foco no intraempreendedorismo enquanto processo, considerando os atributos como os esforços para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

A criação do PPG em Bioinformática como uma iniciativa intraempreendedora tornou-se realidade a partir da autonomia dos envolvidos nesse processo que levou a efetividade da criação do mesmo. A partir da ação independente criada inicialmente com a parceria da informática com a bioquímica em pesquisas foi possível a identificação da oportunidade e concepção do que hoje é o PPG em Bioinformática. Seguindo esta lógica, a autonomia está refletida na maneira como o PPG é gerenciado, seja em seus aspectos administrativos e/ou pedagógicos, pois embora esteja subordinado às normas da CAPES e da própria universidade há liberdade para a definição de como o trabalho será desempenhando como, por exemplo, processo seletivo de alunos, orientações e projetos de pesquisa.

A proatividade refere-se à antecipação e análise de novas oportunidades, reconhecimento das mudanças no mercado. Este atributo foi identificado pelo fato do curso ser criado por iniciativa própria dos grupos de informática e bioquímica diante da necessidade de desenvolvimento da bioinformática no Brasil e no mundo. Destaca-se que a criação do caso analisado não sofreu restrições institucionais e foi desenvolvido exclusivamente a partir da iniciativa de professores dos setores de Ciências Biológicas e da antiga ET/UFPR diante dos desafios encontrados durante o desenvolvimento de suas pesquisas em parceria e da análise do crescimento dessa área de conhecimento

Outro ponto que merece destaque é a preocupação com a entrega de um curso em uma área carente de formação profissional, além de contribuir com a oferta de uma nova opção de curso para a universidade. Este foco no mercado é uma das características do intraempreendedorismo no setor público (EDWARDS *et al.*, 2002):

Outra característica da iniciativa intraempreendedora é o seu posicionamento quanto ao ambiente competitivo onde está inserido, bem como os esforços para vencer seus rivais (DESS; LUMPKIN, 2002; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009). Apesar de estar localizado em uma universidade pública federal, o PPG também sofre a influência da competitividade para o desenvolvimento de suas atividades. A competição por recursos por meio de participação em editais faz parte do cotidiano do PPG, porque este necessita de um montante considerável de recursos para a aquisição de tecnologia de ponta, essencial para a realização de suas pesquisas.

O caráter inovador da bioinformática foi um dos principais riscos, apesar dos envolvidos já terem experiência com essa área de pesquisa, uma vez que pode exigir readaptações que não estava previstas inicialmente. Também foi destacado pelos entrevistados que o principal risco, sendo este inerente a qualquer curso de pós-graduação é a

obtenção de uma má avaliação e caso os problemas não sejam resolvidos, o curso tenha que ser suspenso.

A partir dos atributos da orientação empreendedora e sua aplicação para a compreensão da concepção e implantação do PPG de Bioinformática da UFPR fica notadamente comprovado que estes estão diretamente relacionados. Assim, considera-se inviável separar a autonomia, inovação, proatividade, agressividade competitiva, tomada de riscos, visto que estes são interdependentes e permeiam todo o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

O intraempreendedor público é motivado por estímulos intrínsecos como auto-realização e necessidade de reconhecimento. O intraempreendedor no caso estudado é o docente de pós-graduação que tem autonomia no desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, sendo seus esforços de trabalho motivados pela geração de valor à sociedade, bem como o reconhecimento perante a comunidade acadêmica. Outro ponto relevante no processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora é o papel do intraempreendedor público como condutor de mudanças e interpretações sobre os eventos (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006).

Não foi verificado que o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora tenha gerado melhora no desempenho financeiro (ZAHRA; COVIN, 1995) por esta ser uma organização pública. Porém como destacado por Dess e Lumpkin (2005), o intraempreendedorismo possibilitou avanços em resultados intangíveis como conhecimento, desenvolvimento de habilidades e satisfação no trabalho.

#### ***4.2 Mudança nos recursos organizacionais para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora***

O processo de mudança organizacional resultante da iniciativa intraempreendedora da criação do PPG em Bioinformática se deu de forma emergente, contínua e situada (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002). Esse caráter emergente demonstra que o PPG está em processo de construção, avaliação e reajuste de suas rotinas e projetos.

Apresenta-se, a seguir, a análise do conteúdo das mudanças decorrentes da iniciativa intraempreendedora.

Recursos	Mudanças
Recursos tangíveis	-Ampliação do espaço físico. -Ampliação dos laboratórios. -Modernização dos equipamentos por meio de concorrência em editais.
Recursos de conhecimento, habilidades e experiências.	-Aprendizado sobre os trâmites administrativos e burocráticos para a criação do PPG. -Conhecimentos em gestão do PPG. -Canalização dos conhecimentos e experiências do grupo que trabalhava em pós-graduação. -Desenvolvimento de práticas de docência e pesquisa.
Recursos de sistemas e procedimentos	-Desenvolvimento de metodologias para seleção de alunos. -Desenvolvimento de rotinas para a realização de compras gerenciamento de matrículas, gerenciamento de bolsas e projetos. -Utilização do SIE e outras ferramentas que facilitem o trabalho de secretaria.
Recursos culturais e de valores	-Inserção da cultura de pós-graduação no Setor -Uniformização da linguagem dos grupos. -Rompimento com a cultura do setor público, inserindo características como

	iniciativa, proatividade.
Recursos de redes de relacionamentos	-Parceria intersetorial. -Maior participação e visibilidade perante a universidade. -Parceria com PPG da área.
Recursos importantes para mudança	-Atenção à análise do ambiente interno e externo. -Estímulo à competitividade. -Articulação da equipe.

**Quadro 1 - Mudanças nos recursos organizacionais do PPG em Bioinformática.**

Fonte: Elaboração das autoras com base em Mills *et al.* (2002) e dados da pesquisa de campo.

Tal como evidenciado por Feldman (2004), as mudanças decorrentes da criação do PPG em Bioinformática possibilitaram que os recursos fossem criados e recriados de acordo com as necessidades do trabalho. As mudanças nos recursos impactaram diretamente nas ações dos envolvidos no processo, fazendo com que se estabeleça um relacionamento recursivo entre a mutabilidade dos recursos e das ações dos atores organizacionais.

#### **4.3 Processo de Intraempreendedorismo E Mudança Organizacional na Criação do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática**

A iniciativa intraempreendedora no caso da criação do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática não foi um fenômeno estático, mas permeado por mudanças e adaptações (BYGRAVE, 1989; GARTNER; BIRD; STARR, 1992) construídas a partir da interpretação individual e coletiva de cada um dos envolvidos no processo (WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002)

Para Hornsby *et al.* (1993), o intraempreendedorismo ocorre como resultado de características organizacionais, características individuais e eventos externos. A iniciativa intraempreendedora foi influenciada pela combinação de diversos fatores, incluindo a oportunidade de obtenção de recursos, mudanças institucionais, carência de cursos em bioinformática, também foi influenciada pelas necessidades e desafios do dia-a-dia da pesquisa, e pelo desejo de inserção na pós-graduação pelos docentes, incluindo o aproveitamento da oportunidade de inserção em uma área inovadora com potencial de crescimento no Brasil e no mundo.

Outro ponto a ser ressaltado reside nas características individuais e capacidade dos pesquisadores para o desenvolvimento de inovações em suas pesquisas para criação de novas técnicas de trabalho que veio a impulsionar a criação do PPG em Bioinformática e as mudanças ocorridas para lidar com os desafios decorrentes da iniciativa intraempreendedora de forma não convencional, articulando e utilizando os recursos que lhe são disponíveis (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006).

A iniciativa intraempreendedora embora tenha sido desenvolvida a partir da proatividade e autonomia dos indivíduos também contou com a influência do ambiente externo (COVIN; SLEVIN, 1991; ZARA; COVIN, 1995), destacando-se as mudanças políticas como a criação do REUNI e dos Institutos Federais de ciência e Tecnologia e as oportunidades da área que possuía carência de profissionais. Tal como afirmam Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), as mudanças e complexidade do ambiente estimulam a adaptação à nova realidade e o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Quanto ao contexto interno, as características da organização pública facilitaram o processo de intraempreendedorismo no que se refere à integração e cooperação da equipe, autonomia e apoio para o desenvolvimento de novos projetos, motivação e senso de auto-

realização e comprometimento dos docentes e o processo decisório participativo. Quanto às dificuldades, destacaram-se a carência de benefícios e estímulos à inovação, falta de recursos e estrutura física para desenvolvimento de pesquisas e inovação, impasses culturais dentro do setor e dificuldade na adequação da linguagem entre os grupos que compõem o PPG.

A interação entre os fatores internos e externos, associados às características da iniciativa intraempreendedora possibilitaram a combinação de novos e/ou recursos existentes (BURGERLMAN, 1983; MILLER, 1983), promovendo a renovação e mudanças por meio de um processo recursivo e contínuo na organização (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002).

No caso estudado, a oportunidade é evidenciada como meio de melhorar o desempenho no trabalho de análise de dados biológicos, além da criação do REUNI e a transição do setor. Em relação aos indivíduos e equipe, destaca-se seu papel no desenvolvimento do processo de intraempreendedorismo por meio das dimensões da orientação empreendedora: iniciativa, inovação, proatividade, agressividade competitiva e tomada de riscos. O modo de organização, por sua vez, enfoca as práticas de gerenciamento, aquisição e articulação de recursos, desenvolvimento de sistemas, estratégias e estruturas que facilitam ou dificultam o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, de acordo com as dimensões propostas por Sampaio e Laniado (2009). O ambiente, no caso estudado, diz respeito às taxas de inicialização no nível populacional, cultural, econômico ou de mercado que podem estimular ou inibir o empreendedorismo. Deste modo, destaca-se a interpretação dos intraempreendedores sobre o reconhecimento da ascensão da área de bioinformática nos contextos nacional e mundial.

No que se refere à interpretação que permeia o processo de intraempreendedorismo e suas mudanças decorrentes (BRUNÁKER; KURVINEN, 2006), o caso estudado reflete uma diferença entre os dois grupos envolvidos no processo de criação do Programa. O grupo da bioquímica interpreta a iniciativa intraempreendedora como uma solução para os problemas de bioinformática no sequenciamento de informática, visto que eles já trabalhavam com esta ferramenta e possuíam experiência de estarem vinculados a um programa de pós-graduação consolidado em seu setor de origem. Para o grupo da informática a mudança ocorrida se caracteriza como radical (GREENWOOD; HINNINGS, 1996), pois ocorreram mudanças profundas na forma como eles trabalhavam, visto que estes não estavam inseridos em pós-graduação, sendo que os esforços de pesquisa ocorriam de maneira individual. Além disso, o fato do PPG em Bioinformática ser localizado no SEPT alterou toda a estrutura de recursos organizacionais deste setor, necessitando a criação de novos recursos e readequação de outros já existentes (ORLIKOWSKI, 1996; FELDMAN, 2004).

A principal mudança decorrente do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora estudada foi a coordenação da linguagem entre as duas áreas do curso. Apesar das diferenças entre as áreas profissionais entre grupos não houve conflitos nesse processo de adequação, embora ambos os grupos concordem que esta foi o maior desafio.

Por fim, como destacado por Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), o intraempreendedorismo na criação do PPG em Bioinformática exigiu que os intraempreendedores fossem agentes de mudança e tivessem postura proativa, criatividade para ter ideias, identificar oportunidades, ter habilidade para obter e articular os recursos necessários para a exploração desta oportunidade (BURGELMAN, 1983; MILLER, 1983).

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho buscou analisar o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora e como este norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior pública de Curitiba – PR.

A razão da escolha desse desenho de pesquisa foi motivada pela análise de que a iniciativa intraempreendedora manifestada a partir dos atributos da orientação empreendedora (MILLER, 1983; DESS e LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009), somados a fatores comportamentais e contextuais, requer práticas de suporte organizacional para o seu desenvolvimento. Deste modo, a interação entre estes elementos influenciam na maneira como os recursos organizacionais foram criados e recriados (FELDMAN, 2004) para a manifestação do intraempreendedorismo, que neste caso resultou na criação da abertura de uma nova área de ensino (GARCIA, 2006): o Programa de Pós-Graduação em Bioinformática. Além disso, cabe destacar o papel da interpretação individual e coletiva que permeou o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora e mudança organizacional (BRUNÁKER; KURVINEN, 2006; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

Durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora se verificou que os atributos autonomia, inovação, agressividade competitiva, proatividade e tomada de riscos permearam todo o processo, bem como a interação entre as oportunidades, indivíduos e equipe, organização e ambiente.

A análise do processo de mudança organizacional, sob a ótica da alteração dos recursos, sinaliza que o PPG está em constante busca pelo ajustamento de suas práticas e estruturas, onde as mudanças surgem a partir dos desafios do dia-dia do trabalho (ORLIKOWSKI, 1996; FELDMAN, 2004). Porém, o fato do PPG estudado ter sido criado em 2009 não permitiu a análise da mudança dos recursos organizacionais e classificação nas diferentes fases de criação, implantação e desenvolvimento do caso.

Os resultados destacaram que no âmbito da organização universitária pública é difícil associar práticas formais de alocação de tempo livre ao cotidiano de trabalho do professor/pesquisador que atua no caso estudado, uma vez que se refere ao tempo livre que o funcionário possui para o desenvolvimento de novas ideias, projetos para o trabalho (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010).

Ainda em relação ao suporte organizacional, outro ponto a ser destacado são as recompensas utilizadas como incentivo ao intraempreendedorismo na organização universitária pública, sendo esta motivada pela necessidade de realização pessoal e maior participação na universidade, incluindo ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa (EDWARDS *et al.*, 2002; DESS; LUMPKIN, 2005; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011).

A relação entre o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional é um fenômeno em constante evolução (BYGRAVE, 1989; GARTNER; BIRD; STARR, 1992), onde durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foi delineado por inúmeras mudanças e adaptações construídas a partir da interpretação individual e coletiva dos envolvidos no processo diante das demandas do dia-a-dia do trabalho e da análise das oportunidades ambientais. Assim, as mudanças ocorridas possibilitaram que os recursos organizacionais fossem criados e recriados na ação (FELDMAN, 2004), os quais evoluíram de acordo as necessidades e fases de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

Verificou-se que a articulação entre intraempreendedorismo e mudança organizacional ainda é incipiente no que se refere ao contexto mundial e nacional. Assim, propõe-se que esta



articulação seja explorada não apenas em organizações universitárias públicas, mas também em outros setores da economia, em organizações privadas e não governamentais.

Acredita-se que há uma estreita ligação entre o intraempreendedorismo quando analisado sob a perspectiva da renovação estratégica e das capacidades dinâmicas. Assim, entende-se que as mudanças organizacionais decorrentes do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora podem alterar as rotinas e recursos da organização. Essa reconfiguração de recursos alinha-se aos pressupostos das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; HELFAT *et al.*, 2007). Neste sentido, Newey e Zahra (2009) destacam que a ação do intraempreendedorismo pode provocar mudanças nos recursos e rotinas organizacionais, sendo este ponto de vista ignorado pela literatura. Desse modo, analisar a natureza dinâmica da alteração dos recursos durante o desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora merece ser explorada de forma a contribuir para o melhor esclarecimento do tema à comunidade acadêmica.

### **Referências**

- ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. **Management Decision**, 48 (25), p. 732-755, 2010.
- ANTONCIC, B. HISRIC, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1), p. 7-24, 2003.
- ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, 107 (3), p. 309-325, 2007.
- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing** 16, p. 495-527, 2001.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17 (1), p. 99-120, 1991.
- BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, 52 (2), p. 130-134, 1992.
- BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. **Organization Science**, v.19, n.1, p. 69-89, 2008.
- BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, p. 488-503, 2007.
- BRUNÅKER, S. B.; KURVINEN, J. Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. **Leadership & Organization Development Journal**, 27 (2), p. 118-132, 2006.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, 29 (12), 1983.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(1), p. 7-26, 1989a.
- CHASE, S. E. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (1), p. 57-81, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 7-25, 1991.
- DALMORO, M.; DUTRA, V. R.; VISENTINI, M. S. Intraempreendedorismo social: uma análise auto-avaliativa dos funcionários de uma mantenedora religiosa. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

- DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**, 29 (3), p. 351-378, 2003.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 19 (1), p. 147-155, 2005.
- EDWARDS, C. JONES, G.; LAWTON, A.; LLEWELLYN, N. Public entrepreneurship: rhetoric, reality, and context. **International Journal of Public Administration**, 25 (12), p. 1539-1554, 2002.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14: 532-50, 1999.
- EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E. 2007. "Theory building from cases: opportunities and challenges". *Academy of Management Journal* 50: 25-32.
- FELDMAN, M. S. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. **Organization Science**, 15 (3), p. 295-309, 2004.
- GARCIA, U. L. **Intraempreendedorismo**: o discurso oficial e as práticas acadêmicas em uma instituição de ensino superior. 2006. 107p. Dissertação. (Mestrado em Administração). Centro Universitário Positivo, Curitiba, 2006.
- GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 46-68, 1989.
- GARTNER, W. B.; BIRD, B. J.; STARR, J. S. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16, p. 13-31, 1992.
- GEORGELLIS, Y.; IOSSA, E.; TABVUMA, V. Crowding out intrinsic motivation in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 21(3), p. 473-493 (2011).
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organization change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy Management Review**, 21 (4), p. 1022-1054, 1996.
- HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities**: Understanding Strategic Change in Organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W., KURATKO, D.F., MONTAGNO, R.V. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(2), p. 29-37, 1993.
- KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship Management Journal**, 4, p. 295-313, 2008.
- KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating conceptual public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, 15 (3), p. 275-299, 2007.
- LANGLEY, A. Process Thinking in Strategic Organization. **Strategic Organization**, 5 (3), p. 271-282, 2007.
- MERRIAM, S. B. 2009. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey Bass.
- METCALFE, J. S. Entrepreneurship: an evolutionary perspective. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A. WADESON, N. (Eds.) **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. England: Oxford University Press, 2006.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 27, 770-791, 1983.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy ad performance**: Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A. Empreendedorismo Corporativo na Universidade: o Entendimento de Gestoras Catarinenses. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010. CD-ROM.
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 71-91, 1999.

- NEUMAN, W. L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- NEWBY, L. R.; S. A. ZAHRA. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**, 20, p. S81-S100, 2009.
- ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. **Information System Research**, 7 (1), p. 63-92, 1996.
- PEARCE III, J. A.; FRITZ, D. A.; DAVIS, P. S. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 219-248, 2009.
- PENTLAND, B. Building process theory with narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999, p. 711-724.
- PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, 44 (4), p. 697-713, 2001.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1985.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração pública**, 40(1), p. 81-105, 2006.
- PITTAWAY, L. Corporate enterprise: a new reality for hospitality organizations? **International Journal of Hospitality Management**, 20, p. 379-393, 2001.
- ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, 11 (1), p. 55-74, 1992.
- RUSSEL, R. D. Developing a process model of a intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 65-84, 1999.
- SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, 59 (2), p. 25-43, 2000.
- SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, 43 (1), p. 151-174, 2009.
- SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of management Journal**. *Academy of Management Journal* 50: 20-24, 2007.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, 10 (4), p.724-736, 1986.
- STAKE, R. R. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, 11, p.17-27, 1990.
- SUN, L. Y.; PAN, W. Market Orientation, Intrapreneurship Behavior, and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20 (10), p. 1-12, 2009.
- TAMBOUKOU, M. Re-imagining the narratable subject. **Qualitative Research**, 8(3) p. 283-292, 2008.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), p. 509-533, 1997.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, 13 (5), p. 567-582, 2002.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WARREN, K. **Strategic management dynamics**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2008.

- WEICK, K. E. Sensemaking in organizations: small structures with large consequences. In: WEICK, K. E. (Ed). **Making sense of the organization**. London: Blackwell Publishing, 2001.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, 50, p. 361-386, 1999.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study. **Journal of Business Venturing**, Vol. 6 No. 4, pp. 259-85, 1991.
- ZAHRA, S. A., JENNINGS, D. F., KURATKO, D.F. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), p. 45–65, 1999.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, 10, p.43-58, 1995.