

Análise do Comportamento Intraempreendedor em Universidades: Estudo com Coordenadores de Cursos

Suzete Antonieta Lizote¹

Miguel Angel Verdinelli²

Amélia Silveira³

Resumo: Este estudo analisa o comportamento intraempreendedor dos coordenadores de cursos de graduação em universidades públicas e privadas. A pesquisa teórico-empírica e descritiva levantou dados referidos à conduta empreendedora com questionário de autoaplicação. Trabalharam-se os componentes: inovação, assunção de risco e proatividade. Os dois primeiros associados à visão schumpeteriana e o terceiro à kirzneriana. Os métodos utilizados correspondem aos modelos fatorial e de regressão. Na análise fatorial se usou a extração por componentes principais, gerando-se os escores fatoriais. Com deles, realizou-se a análise de regressão múltipla usando o conceito preliminar de cursos de graduação como variável dependente. Os resultados evidenciaram que para os coordenadores das universidades privadas os componentes mais relacionados com o desempenho foram a assunção de risco e a inovação, enquanto para os da universidade pública a proatividade. Desse modo constatou-se que se confirmam correspondências entre os componentes significativos e o tipo de ambiente competitivo que estas instituições enfrentam.

Palavras-chave: Comportamento intraempreendedor. Universidades. Coordenador de curso de graduação.

1 INTRODUÇÃO

Os elevados níveis de competitividade e de exigências nas demandas com que se deparam as empresas hoje formam um cenário no qual as ações intraempreendedoras podem representar vantagens competitivas para as organizações. Desta forma, a ênfase está direcionada para as pessoas, comportamentos e modos de trabalho. E, como efeito das mudanças no ambiente dos negócios surgem problemas complexos, em que o fator humano é tido como agente principal para solucioná-los. Assim, as organizações precisam contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e perseguir oportunidades, e que possam desenvolver suas competências empreendedoras e fomentar o comportamento intraempreendedor, de forma a contribuir para o desempenho desejado.

As empresas que conseguem resultados são aquelas que possuem indivíduos desenvolvendo projetos e idealizando processos e inovações. Estas pessoas devem estar alinhadas com características empreendedoras e munidas de ferramentas para proporcionarem resultados (DORNELAS, 2003). Os empreendedores corporativos, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas competências podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm realização pessoal. Se pode assim argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar

¹ Doutora em Administração e Turismo (UNIVALI) - Professora – UNIVALI – lizote@univali.br

² Doutor em Ciências - área Oceanografia (USP) - Professor – UNIVALI – nupad@univali.br

³ Doutora em Ciências da Comunicação (USP) - Professora – UNINOVE – amelia@floripa.com.br

nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas que fazem parte da organização. Ou seja, as pessoas constituem a essência de qualquer organização e, em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), cujo insumo básico é a inteligência, elas são, ao mesmo tempo, a matéria prima e o instrumento da produção intelectual.

O modelo gerencial para estas instituições, onde o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas. Estas instituições se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais altamente capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento. Estas instituições são instrumentos de renovação e mudança e, historicamente, contribuem para o avanço da cultura, ciência, tecnologia e inovação técnica e social. Constitui um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso.

A ênfase no empreendedorismo dentro do mundo dos negócios tem conduzido às empresas a desenvolver internamente estas atividades. O empreendedor corporativo, ou seja, o indivíduo que age dentro do ambiente organizacional com características empreendedoras, é o colaborador que se destaca por suas competências e seu comportamento, sendo parte integrante da empresa. Os intraempreendedores são considerados como agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa, pois estão dotados de qualidades diferenciadas, que realçam seu perfil de inovador (HASHIMOTO, 2006).

Para serem intraempreendedoras as pessoas devem ter um alto nível de compromisso com a organização e com o que fazem e serem capazes de sustentar a continuidade da ação que iniciam a partir de uma visão sistêmica da empresa. Entende-se, desta forma, que para prosperar ou até para sobreviver no contexto de grandes mudanças no ambiente dos negócios as entidades devam adotar uma gestão empreendedora, promovendo liberdade de ação, propiciando tempo disponível e estabelecendo recompensas aos colaboradores com o apoio da direção. Neste sentido, as organizações proativas já caminham nessa direção, com a descentralização sendo incorporada ao planejamento estratégico, visando a diminuição do custo operacional e a elevação da qualidade dos produtos/serviços ofertados.

O reconhecimento de empreendedores corporativos em universidades é recente e denota um caminho a se galgar nos estudos do empreendedorismo. Para Andrade (2006), nos últimos anos o cenário destas instituições tem mudado substancialmente, sendo que a criação e a manutenção de vantagens competitivas têm se tornado elementos essenciais para manter sua reputação ou permanecer no mercado. Desta forma, também na universidade é necessária a adoção de práticas intraempreendedoras a fim de gerar inovações, registrar patentes, criar empresas, entre outras ações.

Da mesma forma, quando se pretende compreender as necessidades que as organizações têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características presentes nos seus colaboradores. Segundo Moriano *et al.* (2009), o reconhecimento de oportunidades, assumir riscos e ter ideias inovadoras, são características do comportamento intraempreendedor, as que estão sendo cobradas cada dia com mais intensidade no ambiente organizacional. Assim sendo, as organizações se voltam para o intraempreendedorismo como uma estratégia competitiva (STEVENSON; JARILLO, 1990). Inclusive os gestores corporativos, os líderes e os acadêmicos estão em busca de métodos inovadores para incentivar pessoas e equipes a serem mais criativos e tornar as

organizações mais competitivas (KENNEY; MUJTABA, 2007). Na definição de Zahra e Covin (1995) o intraempreendedorismo apresenta duas dimensões: uma que inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados, e outra dimensão abordando a renovação estratégica, que é a revitalização das operações.

A investigação nesta área, conforme Moriano *et al.* (2009) tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, bem como o comportamento intraempreendedor das pessoas. Referindo-se ao nível empresarial sublinhou-se a importância de diferentes fatores organizacionais, como o apoio da administração, o uso adequado de recompensas, a disponibilidade de recursos, o tamanho e estrutura da organização, dentre outros (ZAHRA; COVIN, 1995; HORNSBY; KURATKO; MONATGNO, 1999; ANTONCIC; HIRSRIK, 2003). Com relação ao comportamento individual dentro das organizações, as investigações têm focado nas diferentes características pessoais (SHABANA, 2010; KRAUSS *et al.*, 2005) e, alguns autores, como Moriano *et al.* (2009), ressaltam que esse tema ainda é pouco estudado, e que as pesquisas não entram em profundidade no “por quê” algumas pessoas desenvolvem uma conduta intraempreendedor e outras não dentro das organizações.

Diante deste contexto e considerando que ainda são poucos os estudos que se voltam para as características intraempreendedoras que se manifestam nos coordenadores de cursos das universidades, emerge a seguinte pergunta que passa a nortear a pesquisa: *Como se relaciona a conduta intraempreendedora dos coordenadores de curso das Instituições de Ensino Superior com o desempenho dos cursos?*

No intuito de dar resposta a tal questionamento este estudo, desenvolvido com coordenadores de curso de IES privadas e públicas, teve o seguinte objetivo geral: Analisar o relacionamento entre os comportamentos intraempreendedores e o desempenho dos cursos auferido pelo Ministério da Educação (MEC), por meio do Conceito Preliminar de Curso.

Para tanto, optou-se por incluir tanto a visão schumpeteriana como a kirzneriana do empreendedorismo. A primeira se relaciona com ambientes que se apresentam dinâmicos e com incertezas, como podem ser considerados aqueles em que operam as IES privadas. Já a segunda visão se associa com ambientes mais estáveis, como podem ser vistos aqueles onde desenvolvem suas ações as IES públicas.

A partir da revisão da literatura a delimitação do marco teórico indica que os conhecimentos sobre essas relações é um tema pouco explorado, particularmente com professores de instituições de ensino superior. Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, de certo modo, voltadas para trazer novos resultados e, por outro, em evidenciar articulações teóricas ainda pouco exploradas em estudos empíricos.

Após esta introdução, a segunda seção compreende o aporte teórico sobre os itens a serem estudados. Na seguinte, trata-se do material e métodos e a continuação segue a descrição, análise dos dados e resultados obtidos. Por último, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e disponibilizado o referencial bibliográfico citado no texto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

As universidades são instituições que possuem comportamento gerencial burocrático e que a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo das mesmas (RODRIGUES; TONTINI, 1997). Porém, assim como qualquer outro tipo de organização, enfatizam Audretsch e Phillips (2007), as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização tem-se colocado como desafio, forçando-a a transformar-se de forma permanente, realizando uma série de mudanças em sua missão, abordagens, estrutura e até mesmo em sua cultura.

Etzkowitz (2003) ressalta que as universidades desde a sua criação no século XI na Europa, passaram por duas revoluções. A primeira ocorreu no final do século XIX, a qual priorizava a pesquisa como missão da universidade. A segunda teve início passada a metade do século XX, agregando uma nova missão: voltada ao desenvolvimento econômico e social. No começo da década de 1980, tomou força uma fase de discussões sobre o direcionamento do papel das IES. A universidade do século XXI é confrontada com desafios da economia moderna, que a coloca como motor de desenvolvimento da inovação. Neste cenário surgiu o conceito de universidade empreendedora, que se refere, segundo Teixeira (2001), à postura proativa destas instituições no sentido de transformar o conhecimento criado em valor agregado.

Tal conjuntura busca aproximar as universidades às demandas sociais nas quais estão inseridas, estabelecendo-se como vetores do desenvolvimento social e econômico. Etzkowitz (2003) define a universidade empreendedora como tendo a capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado em um valor econômico social. Ainda, considera a universidade um ambiente favorável à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial de empreendedores. Neste mesmo sentido, Cullen (2010, p. 41), descreve que a universidade “deve procurar a empregabilidade dos seus estudantes, fornecendo-lhes ferramentas que os ajudem a desenvolver competências úteis para gerar empreendimentos [...] e não a capacitação específica para tal ou qual posição de trabalho”.

Cabe ressaltar que essa posição foi proclamada na Conferência Mundial sobre a Educação Superior, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), em 1998. No artigo 7º da declaração, referido à cooperação com o mundo do trabalho e a análise e a previsão das necessidades da sociedade, o parágrafo “d” reforça que uma preocupação das universidades deve ser o empreendedorismo. Na segunda Conferência Mundial sobre Ensino Superior da UNESCO, em 2009, ao tratar das Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social, voltou-se a reforçar que as universidades devem incluir a educação para o empreendedorismo (UNESCO, 2009, § 18). Importante salientar também o parágrafo “c” do artigo 1º das Missões e Finalidades da Educação Superior, contempladas pela UNESCO (1998):

“Promover, gerar e difundir o conhecimento por meio da investigação e, como parte dos serviços prestados à comunidade, proporcionar competências técnicas

adequadas em contribuir ao desenvolvimento cultural, social e econômico das sociedades, fomentando e desenvolvendo a investigação científica e tecnológica e mesmo a investigação no campo das ciências sociais e humanas”. UNESCO (1998)

Diante destes aspectos fica evidente o entendimento de que a universidade é associada às questões da sociedade, tendo função primordial no desenvolvimento econômico e social.

Clark (1998), com base na observação de cinco universidades europeias, na década de 1980 até meados dos anos 1990, propôs que o modelo de universidade empreendedora deve conter cinco elementos essenciais, quais sejam: 1) núcleo de direção coeso; 2) unidades periféricas adequadas ao desenvolvimento; 3) fontes diversificadas de financiamento; 4) corpo acadêmico motivado e 5) uma cultura empreendedora integrada. Complementa Clotet (2008), enfatizando que uma universidade para ser considerada empreendedora, deve atender a sete objetivos: ser criativa; envolver-se com a sociedade local; comunicar-se com seus vários públicos; assumir riscos; entrar no mercado; orientar-se pela qualidade e preocupar-se com sua reputação.

Estes objetivos são congruentes com Etzkowitz (2003), o qual aponta a universidade empreendedora como àquela que possui a capacidade de criar uma direção estratégica a ser seguida, estabelecendo objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado em um valor econômico e social. Este autor considera também que a universidade é um ambiente propício à inovação, em face da concentração de conhecimento e de capital intelectual, e onde os alunos tornam-se fonte de potenciais empreendedores.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Os desafios propostos pela crescente velocidade das mudanças e inovações tecnológicas proporcionadas pela abertura mundial dos mercados conduzem às empresas a desenvolverem atividades empreendedoras. Para isto, a implantação de uma cultura empreendedora é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada (DORNELAS, 2003). Para tanto, na visão de Hartman (2006), as características intraempreendedoras precisam estar presentes nos modelos de gestão estratégica, porque as empresas que adotam uma cultura intraempreendedora estão investindo no seu próprio sucesso perante o mercado de atuação. Para Lenzi (2008, p. 37) “[...] as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparados na cultura organizacional”.

Longenecker e Schoen (1975) estabeleceram três componentes essenciais do empreendedorismo corporativo: a) Inovação: o empreendedorismo está associado à ação inovadora ou criativa e envolve a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização; b) Autonomia: o empreendedor deve gozar de autonomia para tomar a decisão pelo uso de recursos, estabelecimento de objetivos, escolha de estratégias de ação e busca de oportunidades relevantes; c) Propensão a tomar riscos: toda iniciativa empreendedora envolve algum grau de risco. Quanto maior o fator de inovação, maior é a incerteza,

componente fundamental do risco, junto com o fator probabilidade. Desta forma, o empreendedor corporativo é o colaborador que se destaca no ambiente organizacional, ou seja, é parte integrante da organização.

Os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Pinchot (1985) já destacava que os empreendedores internos são dotados de qualidades diferenciadas e que as características percebidas realçam o perfil de inovador. Esse autor pontua que são aqueles que a partir de uma ideia, recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham dedicam-se entusiasticamente em transformar esta ideia em um produto de sucesso. Wunderer (2001) menciona o intraempreendedor como um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Esta assertiva complementa o conceito desenvolvido por Pryor e Shays (1993), que apontaram o intraempreendedorismo como a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer e transformar pessoas comuns em empreendedoras de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa.

Por sua vez, a renovação estratégica consiste em criar uma nova riqueza a partir da combinação ou da recombinação dos recursos atuais da empresa, podendo incluir também a refocalização da organização, a redefinição do modelo de negócios ou ainda a reestruturação organizacional (SEIFFERT, 2005). A inovação, segundo o Manual de Oslo da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2005) envolve as modalidades de produto, processo organizacional e mercadológico. Segundo Costa, Machado e Vieira (2007) o acesso à informação e o sistema cognitivo dos indivíduos (incluindo-se o aprendizado com outros empreendedores) são diretamente associados com a possibilidade de identificar oportunidades. Sendo assim fatores como o acesso a informação, experiência de vida, relações sociais, educação, motivação, estão associados ao ato de explorá-las.

Na concepção de Antoncic e Hisrich (2003), o estudo do intraempreendedorismo ainda envolve três áreas de concentração: a) intraempreendedor individual, que estuda as características individuais do intraempreendedor (objeto de estudo desta pesquisa); b) formação de novos empreendimentos, que aborda os tipos emergentes, sua posição na corporação e o ambiente interno da corporação; e, c) organização empreendedora, que trata as características de tais organizações. Filion (2004) salienta ainda que para serem intraempreendedoras, as pessoas devem ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes de sustentar a continuidade da ação que iniciam. Pinchot e Pellman (2004) complementam a ideia argumentando que os empreendedores corporativos, enfatizam a inovação, possuem visão sistêmica da organização como um todo, são eles que impulsionam os processos em busca de resultados.

Hisrich e Peters (2004) e Hashimoto (2009), por sua vez, enxergam o intraempreendedorismo como uma concepção ainda mais ampla da gestão moderna relacionada com a ação empresarial em ambientes de elevada competição, o que inclui a ação das pessoas sobre os processos de trabalho ou qualquer outra ação que tenha impactos sobre os resultados organizacionais e sustentem diferenciais competitivos. Ainda com este entendimento Seiffert (2005, p. 23) afirma que “O empreendedorismo corporativo engloba atividade de criação, renovação ou inovação, que ocorrem dentro ou fora da organização. Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações existentes, são empreendedores corporativos”.

Desta forma, André Neto (2005) aponta que a organização precisa estar atenta para os desafios de identificar talentos, patrocinar a criatividade e valorizar a atitude intraempreendedora.

Também a pesquisa de García, Gimenez e Toledo (2008) menciona que o intraempreendedor é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de empresas, associados à suas capacidades de inovação e criatividade. Também, eles são orientados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, por meio de um processo de iniciativa e liderança, voltado à busca de oportunidades e resultados. Esse estudo mostrou similaridade com a visão de Li (2007), o qual definiu intraempreendedorismo como uma forma de reorganizar os recursos existentes das empresas com o intuito de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, geração de novos negócios, buscando vantagem competitiva.

2.3 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

A visão comportamental do empreendedorismo iniciou com Weber (1947), quando definiu que os indivíduos empreendedores são pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Segundo Filion (1999), não se fala mais em estabelecer um “perfil” do empreendedor corporativo de sucesso, mas nas habilidades e características que o mesmo deve ter ou desenvolver. Quando se busca compreender as necessidades que as empresas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características que estão presentes nos seus funcionários.

As investigações nesta área, segundo afirmam Moriano *et al.* (2009), tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, assim como a conduta intraempreendedora das pessoas. O comportamento humano segundo Davis e Newstrom (2002) é afetado por aspectos psicológicos, biológicos, sociológicos, antropológicos, econômicos e políticos. Assim, percebe-se a sua natureza complexa, e, tanto no aspecto pessoal como organizacional deve ser avaliado, pois é através dele que o indivíduo dá respostas a determinadas situações. Embora alguns estudos tenham considerado a assunção de riscos, inovação; proatividade e iniciativa pessoal; autonomia e orientação aos resultados como os principais componentes do comportamento intraempreendedor (COVIN; SLEVIN, 1991, LUMPKIN; DESS, 1996, KRAUSS *et al.*, 2005), neste estudo tomou-se como base a abordagem de Moriano *et al.* (2009), que ao proporem seu modelo, selecionaram dois componentes os quais nomearam como o coração do comportamento intraempreendedor: inovação e assumir riscos. A eles, adicionou-se a proatividade como terceiro componente significativo da inovação. O questionário para levantamento de dados baseou-se naquele de Moriano *et al.* (2009), acrescentando-se itens adicionais à inovação e assunção de risco e incluindo as questões referentes à proatividade.

Cabe mais uma vez destacar que Schumpeter (1934) foi um dos pioneiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor. Segundo o autor, a inovação pressupõe a entrada de cinco novos fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria, e a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria. Nas palavras de Drucker (1987, p. 208) “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina”. A inovação, segundo Freeman (1982), é a

primeira transação comercial envolvendo algo novo ou melhorado, seja produto, processo, sistema ou dispositivo. A partir da década de 1990, é crescente a percepção de que a inovação é um fator essencial de competitividade das organizações.

Para Damanpour (1991, 1996) ela pode ser de novos produtos ou serviços; novas tecnologias de processos produtivos; novas estruturas ou sistemas administrativos e mesmo um plano ou programa pertencentes aos membros da organização. Também considera a inovação como um processo que inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos. Além disso, o autor a concebe como um meio de mudar a organização, como uma resposta às mudanças no ambiente externo ou como ação preventiva para influenciá-lo. Continuando com este entendimento, para Stevenson e Jarillo (1990) e para Lumpkin e Dess (1996), a inovação reflete a tendência de uma empresa em se envolver a apoiar novas ideias, experimentos, singularidades e procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Desta forma contribui para vantagens competitivas, uma vez que tem a capacidade de acompanhar, responder e iniciar mudanças em ambientes concorrentes caracterizados por rápidas mudanças (UTTERBACK, 1994; DOUGHERTY; HARDY, 1996).

Para diversos autores, ela pode ser compreendida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos ou financeiros, ou ainda na prestação de serviços, potencializando e sendo motor de competitividade. Novas propostas de teorias e modelos de inovação têm surgido na literatura e segundo análises sobre sua evolução, Lazzarotti, Dalfovo e Hoffmann (2010) relatam que nos dias atuais, o conceito, a aplicabilidade e a utilização do termo ampliaram-se e multiplicaram-se em diferentes áreas do conhecimento, tendo como maior predominância a categoria que traz como temas a inovação tecnológica, organizacional e gestão da inovação. A literatura de inovação ainda tem poucos estudos realizados no setor de serviços (VILARIN, 2002, GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

O comportamento inovador é assim um dos maiores componentes de uma estratégia empreendedora. Envolve riscos porque o investimento em inovação pode não ter retorno (DESS; LUMPKIN, 2005), no entanto, o seu sucesso pode gerar vantagem competitiva e ser fonte importante no crescimento da empresa. Conforme Gimenez e Gimenez (2010) os indivíduos muito empreendedores procuram produtos, processos ou serviços que sejam diferentes dos existentes. “Propensão à inovação é algo que parece ser inseparável do ato de empreender e é importante na identificação e aproveitamento de oportunidades” (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010, p. 53).

Em relação a assumir riscos, os funcionários em geral e, especificamente os que estão em cargo de gestão, devem estar dispostos a fazê-lo e a ter tolerância aos fracassos, caso ocorra. As organizações devem permitir-lhes que tomem decisões sobre seus processos de trabalho e evitar criticá-los se cometerem erros quando tentam inovar (LUMPKIN; DESS, 1996). A assunção de riscos reflete a tendência a agir de forma audaz e está fortemente relacionada com a inovatividade, que segundo Lumpkin e Dess (1996) refere-se à voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e da experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços, ou processos. Por exemplo, aventurar-se em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; incorrer em elevadas dívidas ou comprometer grande parte de seus recursos com o objetivo de obter retorno mais

elevado para aproveitar as oportunidades do mercado; e, ter coragem para agir, apesar da incerteza do sucesso (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011).

O risco assume vários significados dependendo do contexto em que é aplicado. Lumpkin e Dess (1996) identificaram três tipos de riscos estratégicos: a) riscos de negócios: arriscar em alguma coisa sem ter certeza do sucesso, como por exemplo, ingressar em mercados não testados; b) riscos financeiros: os gestores estão dispostos a tomar emprestado grande volume de recursos, com o objetivo de crescimento, repercutindo na dicotomia risco e retorno, onde aquele compromete uma parte relevante de ativos; c) riscos pessoais: solicitar empréstimos avultados, assumindo o risco ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica. Para Martens e Freitas (2006) empresas com orientação empreendedora são tipificadas frequentemente pelo comportamento de tomada de risco, tal como incorrer uma dívida elevada ou fazer compromissos de recursos avultados, no interesse de obter lucros elevados, aproveitando as oportunidades de mercado (MARTENS; FREITAS, 2006).

A proatividade, por sua vez, sugere uma perspectiva de “um olhar para o futuro”, acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Caracteriza-se pela busca de oportunidades e consequente ação envolvendo a introdução de novos produtos e serviços (LUMPKIN; DESS, 1996). Schumpeter (1934) e Penrose (1959) já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor e tratavam da importância do gerente empreendedor, por ser aquele que tinha visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades, contribuindo desta forma para o crescimento da organização. A importância da proatividade ganha destaque na visão de Kirzner (1997), que a considera um componente básico da orientação empreendedora conjuntamente com a agressividade.

Segundo Sandberg (2002), a proatividade está centralizada na habilidade de criar e reconhecer oportunidades, também se antevendo aos perigos que se podem apresentar. A autora também argumenta que dentro das organizações podem existir diversos níveis de proatividade envolvendo as várias áreas da organização. Martens (2009), por sua vez, a descreve como uma grande variedade de atividades, incluindo identificação de oportunidades e tendências de mercado, avaliação de pontos fortes e fracos, e as equipes que são capazes de explorá-las. Na concepção de Oliveira Jr (2009) um comportamento proativo demanda ação, sendo que esta se vincula diretamente a antecipação de mudanças, podendo resultar em modificações de um ambiente. Corroboram com este pensamento Martens, Freitas e Boissin, (2011) ao descreverem este componente como um processo contínuo em que seu oposto seria a passividade, considerada como incapacidade para aproveitar as oportunidades ou direcionar o mercado.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa teórico-empírica, descritiva, levantou dados quantitativos (BABBIE, 2003) por meio de um questionário estruturado em níveis, de autopreenchimento, junto aos coordenadores de graduação de universidades de regime privado, sem fins lucrativos, e de universidades públicas, estaduais e federais. Os cursos considerados foram aqueles que participaram do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), nos últimos três anos.

O questionário recolheu dados sobre inovação, assunção de risco e proatividade, contendo seis asseverações para cada dimensão do comportamento intraempreendedor.

O instrumento tomou como base o modelo de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco, e de Escobar (2012), com adaptações específicas para o setor educacional, para a dimensão proatividade. A escala de mensuração foi do tipo Likert de cinco pontos, em que o 1 significou “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”. No Quadro 1 são apresentados os itens que mediram cada dimensão.

Quadro 1 – Itens do construto comportamento intraempreendedor

Inovação (IN)	Assunção de riscos (AR)	Proatividade (PR)
IN1 - Gero novas ideias úteis.	AR1 - Faço novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar.	PR1 – Adapto o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondo eficazmente às mudanças das
IN2 - Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	AR2 - Envolver-me em atividades que poderiam não sair bem.	PR2 – Tenho forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e
IN3 - Realizo minhas tarefas de forma inovadora.	AR3 - Assumo riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar.	PR3 – Respondo a ação que os concorrentes iniciam.
IN4 - Encontro novas formas de fazer as coisas.	AR4 – Ao tomar decisões estratégicas, foco nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.	PR4 – Tomo iniciativas introduzindo novos serviços, e técnicas administrativas.
IN5 – Ao tomar decisões estratégicas, respondo rapidamente aos sinais de oportunidade.	AR5 – Costumo adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais quando sou confrontado com situações de decisões envolvendo	PR5 – Atuo proativamente para tomar iniciativa quando há dúvida nas normas administrativas.
IN6 – Realizo pesquisa junto aos discentes para avaliar a qualidade dos serviços prestados.	AR6 – Adoto posturas arrojadas visando atingir os objetivos da universidade.	PR6 – Exploro ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da instituição, o bem estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional.

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

Os dados levantados foram organizados numa planilha Excel ® onde se fez o pré-tratamento segundo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2009). Inicialmente se avaliou o número de dados faltantes, e não existindo um padrão reconhecível para sua ausência se preencheram com a mediana do item considerado. Os *outliers*, calculados com um coeficiente de 1,5 desvios, foram avaliados através da função gráfica *Box Plots*. Também se verificou que não existissem erros de digitação.

Na sequência, considerando que os dados provinham de uma escala tipo Likert, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose. O uso destas duas medidas, segundo Hair Jr. *et al.* (2009) tem a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição. A assimetria tem por objetivo identificar o grau de afastamento na distribuição de frequências de uma variável da posição em que a média e mediana coincidem. Já a medida de curtose tem a finalidade de verificar o grau de elevação ou achatamento de uma distribuição de frequências. Finney e DiStefano (2006) afirmam que dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose, em módulo, podem ser considerados quase normais.

Após os procedimentos descritos a base final ficou constituída por um total de duzentos e quatorze questionários válidos, sendo cento e vinte e um de coordenadores das universidades privadas e noventa e três da pública. Essa matriz de dados foi trabalhada com os softwares SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e STATISTICA®. Os processamentos estatísticos realizados com esses pacotes computacionais foram a análise fatorial exploratória e a regressão múltipla. A análise fatorial exploratória (AFE) geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, procura-se investigar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Além disso, segundo Tabachnick e Fidel (2001), ela pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão. A variável dependente usada no modelo de regressão foi o desempenho,

auferido a partir de dados secundários. Para tanto, utilizou-se o Conceito Preliminar de Cursos de Graduação (CPC). Instituído em 2004, pela Lei nº 10.861, tem como objetivo agregar ao processo de avaliação da Educação Superior, critérios de qualidade e excelência dos cursos. O indicador é uma medida contínua na escala 0 a 5 e tem como base o ENADE e informações do Censo de Educação Superior, do Cadastro Nacional de Docentes e do questionário sócio econômico do ENADE.

A confirmação da viabilidade para realizar a análise fatorial fez-se com os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Também foi utilizada a medida de adequação da amostra (MSA) calculada a partir da matriz de correlações *inter-itens* devendo ela ser maior do que 0,7. As comunalidades mínimas aceitas foram de 0,45 e para a extração dos fatores se usou o critério de Kaiser, devendo os eles em conjunto recuperar uma variância maior a 50%. A confiabilidade da consistência interna foi mensurada pelo alfa de Cronbach e o padrão de correlação entre as variáveis, na matriz de correlações, deve exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30 (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Os pressupostos de homocedasticidade e de ausência de autocorrelação dos resíduos da análise de regressão foram confirmados pelo teste de Levene e o teste de Pesaram e Pesaram, respectivamente. (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Na base criada foram quantificados 21 dados faltantes que não sendo relacionados a nenhum padrão reconhecível foram preenchidos pela mediana daquele item considerado. O número máximo de itens sem responder por um mesmo coordenador foi dois, o que aconteceu com dois respondentes das universidades comunitárias. Constatou-se a presença de quatro *outliers*, um para inovação, outro para proatividade e dois para assunção de risco, que se optou por mantê-los. Não foi constatado nenhum erro de digitação.

4 RESULTADOS

Efetuados os testes KMO e de esfericidade confirmaram-se que ambos as matrizes de correlações calculadas para as universidades comunitárias e para a pública são passíveis de serem processadas pela análise fatorial. Usando a extração por componentes principais e o critério de Kaiser, se geraram três fatores que recuperaram 60,37% da variância dos dados. Os resultados após a rotação varimax normalizada são exibidos na Tabela 1.

O primeiro fator relaciona-se com a assunção de riscos, o segundo com a proatividade e o terceiro com a inovação. Em função deste resultado os escores fatoriais que se utilizam nas análises de regressão representam, mormente essas dimensões.

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos indicadores das três dimensões do comportamento intraempreendedor nas universidades comunitárias. IN: inovação; AR: assunção de risco; PR: proatividade

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
IN1	*	*	0,525654
IN2	*	*	0,630157
IN6	*	*	0,803811
AR1	0,802260	*	*
AR2	0,789804	*	*
AR3	0,820475	*	*
AR4	0,724422	*	*
PR2	*	0,786152	*
PR3	*	0,817433	*
PR4	*	0,667550	*
Var. Expl.	2,619627	1,914012	1,503632
Prp. Totl	0,261963	0,191401	0,150363

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O mesmo procedimento foi feito com os dados da universidade pública, sendo os resultados expostos na Tabela 2. A variância pelos recuperada três fatores é de 85,60%. Estes resultados indicam que o primeiro fator relaciona-se com a proatividade, o segundo com a assunção de risco e o terceiro com a inovação. Portanto, os escores fatoriais que se geraram representavam tais dimensões. A seguir, com os escores fatoriais de ambos os processamentos realizados se fez uma análise de regressão usando como variável dependente o Conceito Preliminar de Cursos de Graduação (CPC).

Tabela 2 – Cargas fatoriais dos indicadores das três dimensões do comportamento intraempreendedor nas universidades públicas. IN: inovação; AR: assunção de risco; PR: proatividade

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
IN1	*	*	0,931389
IN2	*	*	0,699957
IN3	*	*	0,623841
AR1	*	0,785572	*
AR2	*	0,870277	*
AR3	*	0,847122	*
PR3	0,894856	*	*
PR4	0,664176	*	*
PR6	0,822540	*	*
Var. Expl.	2,079903	2,326757	2,095044
Prp. Totl	0,231100	0,258529	0,232783

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados alcançados são apresentados nas Tabelas 3 e 4 para as universidades comunitárias e a pública respectivamente.

Embora o valor preditivo seja baixo, com um R^2 de 17,16% e R^2 ajustado de 15,82% o interesse passa por saber quais as dimensões que foram significantes. Constatase que para os coordenadores das universidades comunitárias são a assunção de riscos e a inovação os componentes mais relacionados ao desempenho.

Tabela 3 – Resultados da regressão múltipla para as universidades comunitárias

N = 190	β	d.p.	B	d.p.	t(186)	valor-p
Intercepto			2,538579	0,033053	76,80239	0,000000
F1 - AR	0,341086	0,066737	0,169379	0,033141	5,11092	0,000001
F2 - PR	-0,080047	0,066737	-0,039750	0,033141	-1,19944	0,231881
F3 - IN	0,221017	0,066737	0,109755	0,033141	3,31177	0,001114

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para o caso dos coordenadores da universidade pública os resultados só apresentam significância com 10% para a proatividade ($p = 0,0876$). O R^2 chega apenas a 9,84%, mas ao se considerar o R^2 ajustado ele possui um valor preditivo mínimo, de apenas 3,07%. Entretanto, a importância do achado reside em identificar qual é a dimensão que se vincula melhor com o CPC nas IES públicas.

Tabela 4 – Resultados da regressão múltipla para a universidade pública.

N = 93	β	d.p.	B	d.p.	t(89)	valor-p
Intercepto			3,504773	0,082105	42,68637	0,000000
F1 - PR	-0,262913	0,150137	-0,145441	0,083054	-1,75116	0,087584
F2 - AR	-0,028466	0,150137	-0,015747	0,083054	-0,18960	0,850583
F3 - IN	0,168593	0,150137	0,093264	0,083054	1,12293	0,268163

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A comparação de ambas as Tabelas 3 e 4 demonstra as diferenças que ocorrem nas regressões múltiplas quanto às variáveis preditoras. Em função disso é possível considerar que existe um indicativo de diferenças no comportamento intraempreendedor dos coordenadores desses tipos de instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de estudo do comportamento intraempreendedor em universidades privadas vem de encontro à necessidade que elas têm em captar e manter alunos. No Brasil o atual mercado de serviços educacionais encontra-se altamente competitivo, em virtude do número de IES que iniciaram atividades após a mudança proporcionada, em 1996, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (MUNIZ, 2006). Nas IES, principalmente as privadas, para a continuidade do seu labor com eficácia, há necessidade de dispor de profissionais intraempreendedores para compor seu corpo docente. Em especial os coordenadores de curso, que devem montar suas equipes de professores assumindo os riscos que isso implica. Levando em consideração que a visão schumpeteriana se associa com ambientes turbulentos e competitivos incluíram-se no instrumento de coleta de dados dois dos três componentes da proposta sobre conduta empreendedora: inovação e assunção de riscos.

Por outra parte, as universidades públicas, sejam federais ou estaduais, não operam num ambiente que possa ser considerado como turbulento, e sim estável. Neste sentido, dos componentes da visão kirzneriana, se incluiu a proatividade. Estas IES tem a demanda de certa forma garantida por numerosos candidatos por vaga no sistema de vestibular, e subsiste por meio de verbas públicas, garantidas. Este fato implica na formação de turmas mais homogêneas e preparadas para os estudos superiores.

Assim, tanto a questão de pesquisa como o objetivos do estudo foram alcançados.

Como remarque conclusivo cabe salientar que os procedimentos metodológicos empregados, o uso dos modelos fatorial e de regressão, possibilitaram identificar qual a conduta intraempreendedora que caracteriza aos coordenadores das universidades privadas participantes da amostra. Para eles foram significativas as dimensões assunção de risco e inovação, ambas necessárias para ter maiores possibilidades de sucesso nos ambientes competitivos em que operam. Do mesmo modo, pode refirmar-se que no caso dos coordenadores das universidades públicas, e com a ressalva de que a significância foi para 10%, o componente que se associa ao desempenho é a proatividade, característico dos comportamentos em ambientes estáveis.

Como limitação da pesquisa deve-se mencionar que os valores do Conceito Preliminar de Curso não foram tomados num único ano, pois nem todos os cursos tem avaliação no mesmo período. Nesta circunstância o coordenador que respondeu o questionário não necessariamente exercia a função quando o conceito foi atribuído.

Finalmente, para futuros estudos sugere-se solicitar, no instrumento de pesquisa, que os coordenadores deem uma nota de avaliação para o curso que coordenam. Desse modo pode-se ter um valor subjetivo para contrastar com o CPC ou outro indicador objetivo que esteja sendo utilizado. Outra sugestão é desenvolver esta pesquisa incluindo as IES privadas que tem fins lucrativos, ampliando o estudo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R de. A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

ANDRÉ NETO, A. Como desenvolver intraempreendedores: dez medidas para transformar sua empresa em um lugar propício para que os funcionários empreendam. **HSM Management Update**, 22, s. n., 2005.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

AUDRETSCH, D.; PHILLIPS, R. J. Entrepreneurship, state economic development policy and the entrepreneurial university. **Papers on entrepreneurship, growth and public policy**. Max Planck Institute of Economics, n. 11, p. 1-38, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation Issues in Higher Education**. Paris and Oxford: IAU and Elsevier Science, 1998.

CLOTET, J. **Universidade empreendedora**. 2008. Acesso em: 05 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/feng/empreendedorismo/asplam-boletim-20c.pdf>>.

- COSTA, C. R. F. da; MACHADO; H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, n. 10, 2007.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- CULLEN, P. **Universidades para el siglo XXI**. Buenos Aires: EdUTecNe, 148 p., 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-715, 1996.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta- analysis of effects of determinants and moderators, **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional percebido**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, 2012.
- ETZKOWITZ, H. Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, p. 109-121, 2003.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.
- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.
- FREEMAN, C. **Innovation and long cycles of economic development**. In: Seminário Internacional. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1982.
- GARCÍA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intraempreendedores: uma escala de mensuração. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, **EGEPE**. São Paulo: **Anais...**São Paulo, 2008.
- GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.

- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação e Turismo**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2009.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Tecnológica do Paraná, 2006.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.
- HISRICH, R. D.; PERTERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U. S. managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 9–24, 1999.
- KENNEY, M; MUJTABA, B. G. Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 73, 2007.
- KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.
- KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.
- LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. O quê, como e onde da inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Vitória: **Anais...** Vitória, 2010.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, USP, 2008.
- LI, J. A study on the mechanism of intrapreneur's Growth. **Technology Economics**, p. 9-11, 2007.
- LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E. The essence of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v.13, n. 3, p. 26-32, 1975.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, 135-172, 1996.
- MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2009.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. de. Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: proposição de um modelo baseado na Internet para

- estimular a orientação empreendedora. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – CONTECSI. São Paulo: **Anais...**São Paulo, USP, 2006.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. **Anales de Psicología**, Murcia, v. 25, n. 2, p. 277-287, 2009.
- MUNIZ, M. D. **Educação superior em Santa Catarina: consolidação e expansão**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2006.
- OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**. Paris: OCDE, 2005.
- OLIVEIRA Jr. A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2009.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. New York, NY: Harper & Row, 1985.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quartely**, v. 57, n. 3, p. 42, 1993.
- RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, p. 37-49, 1997.
- SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Oxford: Oxford University Press, 1934.
- SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SHABANA, M. A. Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach. **Advances in Management**, Kolhapur (India), v. 3, n. 1, p. 32-37, 2010.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11 (Special Issue), n. 1, p. 17-27, 1990.
- TABACHNICK, B. G.; FIDEL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 4 ed., Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- UNESCO. **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción**. Paris: UNESCO, 1998. Acesso em: 10 jul. 2012. Disponível em: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: As novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social.** Paris: UNESCO, 2009.

UTTERBACK, J. **Mastering the dynamics of innovation.** Boston MA: Harvard University Press, 1994.

VILARIN, G. O. **Inovação e recursos humanos: um estudo de casos em empresas de Informática no Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação), Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization.** New York, Oxford University, 1947.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, p. 193-211, 2001.

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, 1995.