



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL FARIAS GONÇALVES

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES
ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO (IFNMG).**

Salvador

2020

RAFAEL FARIAS GONÇALVES

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES
ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO (IFNMG).**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Coorientadora: Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga

Salvador
2020

Escola de Administração - UFBA

G635 Gonçalves, Rafael Farias.

Empreendedorismo corporativo: uma análise das relações entre cultura empreendedora e competências empreendedoras individuais em uma instituição federal de ensino (IFNMG) / Rafael Farias Gonçalves. – 2020.

149 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Coorientadora: Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Administração - Estudo e ensino. 2. Servidores públicos. 3. Competências essenciais. 4. Empreendedores. 5. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.140981

RAFAEL FARIAS GONÇALVES

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES
ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO (IFNMG).**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 18 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora

Horácio Nelson Hastenreiter Filho – orientador _____

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal da Bahia

Morjane Armstrong Santos de Miranda _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Examinadora externa à instituição

Roberto Brasileiro Paixão _____

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal da Bahia

A

Angélica, minha amada mãe, por todo amor e orações dedicadas à nossa família.

Beatriz, esposa amada, pela compreensão e companheirismo.

Caio Lucas e Maria Valentina, minhas maiores riquezas e legado nesta vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder sabedoria, saúde, coragem e perseverança em minhas buscas pessoais para aproveitar o dom da vida e edificar o meu legado.

À minha esposa Beatriz pelo amor, apoio, companheirismo e dedicação à nossa família.

Aos meus filhos Caio Lucas e Maria Valentina, pelos sorrisos e abraços reconfortantes e motivadores.

À minha mãe, meus irmãos e a todos os meus familiares e amigos que testemunharam a trajetória e os sacrifícios que fiz até a conclusão desse grande objetivo.

Ao meu orientador, Horácio Nelson, pela atenção, paciência, dedicação e entusiasmo em todas as etapas, sempre contributivo e me fazendo confiar na possibilidade de elaborar um trabalho relevante dos pontos de vista teórico e prático.

À minha coorientadora, Heila Magali, pela inspiração para o estudo deste tema, pela generosidade, e pelo exemplo de profissional dedicada com a pesquisa e comprometida com o serviço público.

Aos meus colegas e amigos da Turma MPA20, “Baianos e Baianas”, aos colegas soteropolitanos pelo acolhimento e apoio durante todos os momentos desses muitos encontros que tivemos. Em especial aos amigos Antônio Caires, Dimas e Wagner pelas vivências e partilhas mais intensas.

Aos amigos da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFNMG, que de muitas maneiras contribuíram para as minhas buscas por aprimoramento profissional e pessoal.

Aos professores do NPGA/UFBA, pela generosidade em compartilhar conhecimentos e experiências essenciais para a minha evolução acadêmica e profissional.

Ao corpo técnico-administrativo do NPGA/UFBA, especialmente Priscila e Arthur, pela atenção e presteza durante todo esse processo de formação.

Ao IFNMG, pela confiança no potencial e comprometimento dos seus servidores e porque viabilizou essa oportunidade ímpar de participarmos de um programa de pós-graduação de reconhecida qualidade.

Por fim, aos professores da Banca Examinadora pelas contribuições preciosas para a evolução deste estudo.

O que o empreendedor faz é algo que alguém já fez.
Porém, ela é “criativa” porque o empreendedor ao
aplicar a “imitação criativa” compreende melhor o
que a imitação representa, do que os que a fizeram e
quem inovou.

Peter Drucker (1985, p. 302)

LISTA DE SIGLAS

AA	Alta Administração
AD	Apoio da Direção
BDI	Busca de Informações
BOI	Busca de Oportunidade e Iniciativa
CE	Competência Empreendedora
CEAD	Centro de Referência em Formação e Educação a Distância
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGU	Controladoria Geral da União
CI	Cultura Intraempreendedora
CRC	Correr Riscos Calculados
CT	Clareza nas Tarefas
DF	Demais Funcionários
EDM	Estabelecimento de Metas
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
FE	Funcionários Empreendedores
IAC	Iniciativa e Autoconfiança
ID	Identificação Organizacional
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
LT	Liberdade no Trabalho
MG	Média Gerência
PER	Persistência
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PRC	Persuasão e Rede de Contatos
RC	Recompensas
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RH	Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União
TD	Tempo Disponível
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo interativo do empreendedorismo corporativo	27
Figura 2 – Mapa da área de abrangência e unidades do IFNMG	56
Figura 3 – Modelo conceitual de análise do Estudo	61
Figura 4 – Questão gráfica de Identificação Organizacional	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre o empreendedorismo do setor público e privado.	28
Quadro 2 – Características de um ambiente empreendedor	34
Quadro 3 – Grupos de cursos para Programa de Treinamento em Intraempreendedorismo....	37
Quadro 4 – Ações correlatas às dimensões componentes da cultura intraempreendedora	39
Quadro 5 – Comparação de Empreendedor Privado, Corporativo e Público.....	43
Quadro 6 – Modelos de competências empreendedoras	47
Quadro 7 – Ações avaliadas no âmbito das competências empreendedoras individuais	48
Quadro 8 – Sugestões dos servidores para estímulo ao desenvolvimento de ideias e projetos inovadores no IFNMG, por grupos teóricos.....	94
Quadro 9 – Comparativo entre a intensidade das Competências Empreendedoras observadas pela literatura e os resultados observados no IFNMG.....	116
Quadro 10 – Comparativo entre os resultados da pesquisa em relação a estudos anteriores .	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação máxima e mínima para cada dimensão sobre a cultura intraempreendedora.	41
Tabela 2 – Perfil Sociodemográfico da Força de Trabalho do IFNMG	57
Tabela 3 – Servidores lotados no IFNMG por unidade e grupo de cargo.	59
Tabela 4 – Descritivos Sociodemográficos dos Professores EBTT.	70
Tabela 5 – Descritivos Sociodemográficos dos Técnico-administrativos em Educação.	71
Tabela 6 – Distribuição de frequência dos itens do construto Cultura Intraempreendedora....	73
Tabela 7 – Distribuição de frequência dos itens do construto Competências Empreendedoras.	75
Tabela 8 – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa pelo Alfa de Cronbach.	77
Tabela 9 – Estatísticas descritivas da amostra de Cultura Intraempreendedora.....	79
Tabela 10 – Teste <i>t</i> Diferenças de Médias da Cultura Intraempreendedora dos agrupamentos de servidores segundo o Grau de Percepção de CI.....	82
Tabela 11 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Idade da Unidade de lotação	84
Tabela 12 – ANOVA Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Idade da Unidade de lotação dos servidores.	85
Tabela 13 – Distribuição dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Gênero.	86
Tabela 14 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Gênero.	87
Tabela 15 – Distribuição dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Grupo de Carreira.	88
Tabela 16 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Grupo de Carreira.	90
Tabela 17 – Distribuição do número de servidores por nota atribuída à Identificação Organizacional (por grupo de carreira e geral).....	91
Tabela 18 – Estatísticas descritivas da amostra de Competências Empreendedoras.	98
Tabela 19 – Somatório de pontos e médias da amostra de Competências Empreendedoras (escala de 1 a 15).	98
Tabela 20 – Distribuição do número de servidores por Competência Empreendedora de acordo com a pontuação individual.	100
Tabela 21 – Distribuição do número de servidores por Competências Empreendedoras, segundo as Classes.	100
Tabela 22 – Número de servidores da Classe 2, por Competência Empreendedora.	101
Tabela 23 – Distribuição de Servidores por Classe de acordo com a pontuação final individual das Competências Empreendedoras.	103
Tabela 24 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Classe....	103

Tabela 25 – Distribuição do número de servidores pelo número de Competências Empreendedoras apresentadas (12 a 15 pontos).....	104
Tabela 26 – Distribuição do número de servidores por Idade da Unidade e Classe de CE. ..	105
Tabela 27 – ANOVA Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Idade da Unidade.....	106
Tabela 28 – Distribuição do número de servidores por Gênero e Classe de CE.....	108
Tabela 29 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Gênero. .	109
Tabela 30 – Distribuição do número de servidores por Grupo de Carreira e Classe de CE...	110
Tabela 31 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Grupo de Carreira.	111
Tabela 32 – Distribuição do número de servidores por ocupação de Cargo ou Função de Gestão e Classe de CE.	113
Tabela 33 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por ocupação de Cargo ou Função de Gestão.....	114
Tabela 34 – Resultado da correlação de Pearson entre as dimensões de CI e CE.....	121
Tabela 35 – Distribuição dos servidores por percepção de Cultura Intraempreendedora segundo a Classe de Pontuação nas Competências Empreendedoras.	122
Tabela 36 – Teste <i>t</i> Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Classe de Competências Empreendedoras.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias gerais das dimensões do construto Cultura Intraempreendedora	80
Gráfico 2 – Agrupamento dos servidores em relação ao grau de percepção das dimensões da Cultura Intraempreendedora, segundo a Análise de Cluster.	81
Gráfico 3 - Diferenças de Médias da Cultura Intraempreendedora dos agrupamentos de servidores segundo o Grau de Percepção de CI.	82
Gráfico 4 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Idade da Unidade de lotação.	85
Gráfico 5 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Gênero.....	87
Gráfico 6 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Grupo de Carreira.	89
Gráfico 7 – Distribuição percentual de servidores por nota atribuída à Identificação Organizacional (por grupo de carreira).	92
Gráfico 8 – Médias gerais das Competências Empreendedoras (escala de 1 a 15).....	99
Gráfico 9 – Distribuição percentual do número de servidores por Competências Empreendedoras, segundo as Classes.....	101
Gráfico 10 – Número de servidores da Classe 2, por Competência Empreendedora.....	102
Gráfico 11 – Distribuição percentual dos servidores por Idade da Unidade e Classe de CE.	106
Gráfico 12 – Distribuição percentual dos servidores por Gênero e Classe de CE.	109
Gráfico 13 – Distribuição percentual dos servidores por Grupo de Carreira e Classe de CE.	111
Gráfico 14 – Distribuição percentual dos servidores por ocupação de Cargo ou Função de Gestão e Classe de CE.	114
Gráfico 15 – Distribuição percentual dos servidores por Percepção de Cultura Intraempreendedora segundo a Classe de Pontuação em CE.	122

GONÇALVES, Rafael Farias. **Empreendedorismo Corporativo**: um estudo sobre as relações entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras em uma instituição federal de ensino (IFNMG). Orientador: Horácio Nelson Hastenreiter Filho, Co-orientadora: Heila Magali da Silva Veiga. 2020. 149 p. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

O Empreendedorismo Corporativo é um fenômeno que envolve aspectos comportamentais dos níveis micro e macro organizacionais, os quais interagem buscando um crescimento mútuo, orientados para o estímulo e difusão da inovação nas organizações. No nível micro, individual, têm-se as Competências Empreendedoras (CE), que representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes determinantes de pessoas empreendedoras. No nível macro, que representa a própria organização, se apresenta a Cultura Intraempreendedora (CI), como um conjunto de posturas que, se adotadas de maneira consciente e contínua pelas organizações resultam na criação de um ambiente interno favorável à aprendizagem, à criatividade e à inovação dos colaboradores. Para as organizações do setor público o empreendedorismo corporativo é um fator organizacional que amplia as possibilidades de criação de valor para os cidadãos e aborda oportunidades sociais. Diante do exposto, este estudo teve como objetivo geral investigar qual é a relação entre uma cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais de servidores no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva, analítica e quantitativa. A população da pesquisa, selecionada por conveniência, foi composta pelos servidores Técnico-administrativos em Educação e Professores EBTT, de todas as unidades do IFNMG. Foram aplicados dois questionários de pesquisa, sendo que o primeiro buscou identificar as competências empreendedoras nos servidores, e o segundo questionário visou verificar a percepção dos servidores sobre as dimensões que compõem a cultura intraempreendedora na instituição pesquisada. Os questionários foram enviados para toda a população, tendo retornado 209 respostas completas. As análises quantitativas dos dados confirmaram a existência de competências empreendedoras em todos os servidores, com maior ou menor intensidade, com destaque para Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Comprometimento e Busca de Informações que obtiveram os melhores resultados. O estudo revelou que a maioria dos servidores tem uma percepção elevada das dimensões da cultura intraempreendedora, com destaque para Identificação Organizacional e Recompensa. O teste de correlações entre os fatores dos dois construtos não confirmou a existência de relações significativas entre os mesmos. Esse estudo contribui para desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo do empreendedorismo corporativo no setor público, bem como para a evolução das práticas organizacionais no IFNMG, uma vez que os resultados indicam a existência de competências empreendedoras em todos os servidores, as quais podem ser intensificadas mediante a adoção de estratégias e ações voltadas para a inovação e o empreendedorismo corporativo. Considera-se ainda que as experiências do IFNMG para fortalecimento da cultura intraempreendedora e difusão da inovação poderão ser replicadas nas demais instituições federais de ensino brasileiras.

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

GONÇALVES, Rafael Farias. **Corporate Entrepreneurship**: a study on the relationship between intrapreneurial culture and entrepreneurial skills in a federal educational institution (IFNMG). Advisor: Horácio Nelson Hastenreiter Filho, Co-advisor: Heila Magali da Silva Veiga. 2020. 149 p. il. Dissertation (Professional Master in Administration) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

Corporate Entrepreneurship is a phenomenon that involves behavioral aspects at micro and macro organizational levels, which interact seeking mutual growth, oriented towards stimulating and spreading innovation in organizations. At the micro, individual level, there are Entrepreneurial Skills (ES), which represent a set of knowledge, skills and attitudes that are decisive for entrepreneurial people. At the macro level, which represents the organization itself, the Intrapreneurial Culture (IC) is presented, as a set of attitudes that, if adopted in a conscious and continuous manner by organizations, result in the creation of an internal environment favorable to learning, creativity and employee innovation. For public sector organizations, corporate entrepreneurship is an organizational factor that expands the possibilities of creating value for citizens and addresses social opportunities. Given the above, this study aimed to investigate what is the relationship between an intrapreneurial organizational culture and the individual entrepreneurial skills of employees at the Federal Institute of Northern Minas Gerais - IFNMG. To achieve the proposed objective, a descriptive, analytical and quantitative research was carried out. The research population, selected for convenience, was composed by Technical-administrative servers in Education and EBTT Teachers, from all units of the IFNMG. Two research questionnaires were applied, the first of which sought to identify the entrepreneurial skills in the servers, and the second questionnaire aimed to verify the perception of the employees about the dimensions that make up the intrapreneurial culture in the researched institution. The questionnaires were sent to the entire population, with 209 complete answers returned. Quantitative analysis of the data confirmed the existence of entrepreneurial skills in all servers, with greater or lesser intensity, with emphasis on Persistence, Quality and efficiency requirements, Commitment and Search for information that obtained the best results. The study revealed that most employees have a high perception of the dimensions of the intrapreneurial culture, with highlights for Organizational Identification and Reward. The test of correlations between the factors of the two constructs did not confirm the existence of significant relationships between them. This study contributes to the development of academic research in the field of corporate entrepreneurship in the public sector, as well as to the evolution of organizational practices at the IFNMG, since the results indicate the existence of entrepreneurial skills in all servers, which can be intensified through the adoption of strategies and actions aimed at innovation and corporate entrepreneurship. It is also considered that the IFNMG's experiences for strengthening intra-entrepreneurial culture and disseminating innovation may be replicated in other Brazilian federal educational institutions.

Keywords: Corporate Entrepreneurship. Intrapreneurial Culture. Entrepreneurial Skills.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	24
2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	24
2.2 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA ORIENTADA PARA A INOVAÇÃO	29
2.3 O EMPREENDEDOR CORPORATIVO E AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS	42
3 AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO E O IFNMG	51
3.1 O CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO BRASILEIRAS	51
3.2 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	53
3.3 O IFNMG	55
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.1 METODOLOGIA ASSOCIADA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	62
4.1.1 Avaliar e selecionar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG	62
4.1.2 Avaliar e selecionar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG	63
4.1.3 Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo da pesquisa.	64
4.1.4 Aplicar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG	64
4.1.5 Aplicar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG	65
4.1.6 Identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG.	67
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	68
5.1 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NO IFNMG	78

5.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO IFNMG	97
5.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO IFNMG	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e questionário sociodemográficos	137
APÊNDICE B – Questionário da escala de cultura intraempreendedora	139
APÊNDICE C – Questionário da escala de competências empreendedoras	141
APÊNDICE D – Quadro do Modelo de Análise	143
APÊNDICE E – Matriz de Planejamento	147

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas têm sido provocadas constantemente, por diversos atores, a repensarem sobre a sua atuação, adaptarem-se a novos modelos de gestão e a inovarem para melhorar o seu desempenho na gestão de políticas públicas e na entrega de serviços de qualidade. Do mesmo modo, os servidores públicos – principais agentes no processo de trabalho dessas organizações – estão cada dia mais pressionados para demonstrarem desempenho correspondente, em termos de produtividade e de qualidade de serviços, aos recursos públicos destinados ao seu custeio e ao seu desenvolvimento profissional.

Tudo isso faz parte de um contexto em que a sociedade posiciona-se de forma mais exigente e participativa nos processos de gestão governamental, não se eximindo de manifestar a sua insatisfação com a prestação de serviços públicos sempre que percebe que os resultados apresentados pelas organizações têm um baixo custo-benefício em relação aos impostos que elas pagam para financiar o desenvolvimento de políticas públicas.

Esse ambiente contemporâneo exige instituições públicas flexíveis e adaptáveis, capazes de corresponder às rápidas mudanças das necessidades e expectativas dos cidadãos. Seja qual for o setor e a esfera de atuação, a instituição contemporânea deve se especializar em produzir bens e serviços de qualidade, com um grau de produtividade no mínimo equivalente aos recursos recebidos e, principalmente, que correspondam às atuais necessidades das pessoas impactadas por sua atividade (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Em grande parte das organizações atuais é crescente o desejo de compor seus ambientes de trabalho com profissionais capazes de promover mudanças em suas práticas e modelos de produção e gestão, e de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a inovação e para a entrega de resultados. Para Ferras e outros (2018), a ação de profissionais dotados de competências empreendedoras é o principal fator que contribui para as inovações dentro das organizações.

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

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

O contexto recente de mudanças globais, impulsionadas especialmente pela transformação digital e pela Sociedade do Conhecimento, impõe a necessidade das organizações aprenderem a sobreviver e a prosperar em meio a cenários de alta complexidade, alta volatilidade, e de incerteza. Para as organizações públicas tem-se um quadro semelhante ao projetado por Drucker (2003), ao tratar da importância de um modelo empreendedor de administração nas empresas. Segundo ele, em situações desse tipo, “as instituições de serviço público têm tanto uma oportunidade como uma responsabilidade para serem empreendedoras e inovar” (DRUCKER, 2003 p. 202).

O termo intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, conforme utilizaremos neste estudo, foi criado pelo escritor e professor americano Gifford Pinchot III, e caracteriza-se como um conjunto de práticas incentivadas entre os colaboradores, em prol da criação de inovações de quaisquer espécies, em quaisquer organizações (COELHO, 2010; COSTA; BARROS e SANTOS, 2007; FESTA; FILHO, 2013; LAPOLLI; GOMES, 2017; MARQUES; RASOTO e BOCCHINO, 2016; WOLF *et al.*, 2011).

Nesse sentido, o empreendedorismo corporativo se mostra como um fenômeno organizacional, resultante da relação entre determinados aspectos da cultura interna de uma organização e das características e competências empreendedoras individuais dos seus colaboradores.

Assim, à luz da concepção de Schein (2009), sobre cultura, uma alternativa para que as instituições solucionem seus problemas de adaptação externa e integração interna, consiste no desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, que estimule o compartilhamento e o aprendizado de determinados comportamentos e valores relacionados ao empreendedorismo entre os seus colaboradores. Desse modo, o enfoque da mudança organizacional deve estar concentrado nos colaboradores, pois, de acordo com Pires e Macêdo (2006, p. 101) “só por meio das pessoas se transforma uma sociedade”. Da mesma forma acontece nas organizações.

No entanto, existem diversas barreiras para que o empreendedorismo se incorpore à cultura das organizações. É importante conhecer todos os obstáculos que se opõem à promoção do empreendedorismo corporativo, para direcionar assertivamente os esforços da organização (KURATKO, 2016).

Conforme Pires e Macêdo (2006), no caso das organizações públicas, as tentativas de transformações na cultura organizacional representam uma luta de forças entre velhas posturas arraigadas e uma nova dinâmica para os processos administrativos e políticos. De acordo com Drucker (2003), no setor público existem barreiras diferentes para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, em relação a outros segmentos.

Nessa linha de pensamento, as organizações públicas têm uma realidade distinta daquela que Pinchot III (1989) sugere como condição favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas empresas. Para este autor, a liberdade para criar e gerar novos negócios internamente, a dedicação de tempo suficiente e um bom patrocínio são aspectos que viabilizam o empreendedorismo corporativo.

Vários autores indicam que nas organizações públicas, a falta de flexibilidade dos processos internos – característica típica do modelo de gestão burocrática – é a principal barreira para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações (BERNIER & HAFSI, 2007; FERRAS *et al.*, 2018; FESTA, 2015; FILION, 2004).

Em razão dessa realidade, o surgimento e o desenvolvimento de competências empreendedoras entre os colaboradores são inibidos e, como consequência, a capacidade de inovação e de melhoria do desempenho das organizações públicas podem ser prejudicadas.

O empreendedorismo corporativo é um fator de transformação social que se efetiva através das pessoas.

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

Neste contexto, o problema de pesquisa desse estudo pode ser expresso com a seguinte pergunta: **Qual é a relação entre uma cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais de servidores no IFNMG?**

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é, respondendo à questão apresentada, investigar qual é a relação entre uma cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais de servidores no IFNMG.

O estudo é relevante porque parte de um perfil projetado e desejável de servidor público empreendedor e busca auxiliar na realização de ações, projetos, programas e políticas institucionais que possibilitem o desenvolvimento organizacional e o protagonismo da área de gestão de pessoas mediante a mudança de paradigma de processos estritamente burocráticos por processos característicos da gestão estratégica de pessoas. Além disso, o estudo produziu informações que poderão ser utilizadas para mapear potencialidades, individuais e institucionais, que promovam a melhoria contínua das organizações públicas através da criação de uma cultura organizacional intraempreendedora – orientada para a inovação, e do desenvolvimento de competências empreendedoras nos servidores.

Por fim, ao evidenciar aspectos fundamentais do fenômeno do empreendedorismo corporativo, além de colaborar para ampliar os estudos na área, os resultados deste trabalho devem contribuir com outras instituições educacionais, sobretudo com as instituições federais de ensino, em razão da semelhança entre as suas características e funções sociais, subsidiando a elaboração de estratégias para o desenvolvimento organizacional.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm uma trajetória de existência recente. Criados em 2008, essas instituições ainda se encontram em um processo incipiente de construção ou consolidação de uma cultura organizacional alinhada com as suas finalidades e objetivos. Ademais, considerando o contexto atual da educação pública brasileira, dos pontos de vista socioeconômico e político-institucional, os Institutos Federais necessitam empreender grandes esforços para alcançarem um patamar mais elevado de maturidade e sustentabilidade, para que a partir disso se tornem mais perenes enquanto política pública da área de educação.

Diante disso, entende-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional empreendedora, orientada para a inovação e para a gestão eficiente, representa uma oportunidade para que os Institutos Federais ampliem as possibilidades de sucesso na

concretização das suas funções sociais e conquistem maior relevância e prestígio junto à sociedade.

Entretanto, ressalta-se que a necessidade de inovação nos modelos e práticas de gestão dos recursos públicos não é uma exclusividade dos Institutos Federais.

Nos últimos dez anos, nota-se uma maior pressão para que as organizações do setor público, em geral, aumentem a sua eficiência na prestação de serviços à sociedade (FARIA, 2009). Entre outros fatores que têm contribuído para esse contexto, destacam-se: o aumento do controle social, o avanço da governança pública, o crescente volume de dados disponíveis em mecanismos digitais de transparência pública, e o surgimento de diversas organizações sociais, sem fins lucrativos, que atuam no monitoramento dos gastos e dos investimentos públicos.

Atualmente, observa-se uma tentativa do Governo Federal de implantar um novo modelo de gestão pública no Brasil, uma nova reforma administrativa. E as Instituições Federais de Ensino (institutos e universidades federais) têm sofrido com uma maior exposição, junto à sociedade, sobre os seus aspectos administrativos e gerenciais. Em suma, o que se percebe, são reiteradas tentativas de transmitir uma ideia de que os institutos e as universidades federais são órgãos públicos que necessariamente devem se movimentar na direção de uma mudança de paradigma, do ponto de vista da gestão institucional, para ampliar o impacto social e contribuir de maneira mais efetiva para a transformação da realidade nacional.

O presente estudo se justifica tendo em vista o propósito de investigar as competências empreendedoras dos servidores públicos responsáveis pela prestação de serviços numa instituição federal de ensino, de verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora na instituição investigada, e estudar os efeitos e as relações entre essas duas variáveis.

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar e selecionar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG;
2. Avaliar e selecionar modelo para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora no IFNMG;

3. Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo pesquisado;
4. Aplicar modelo para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora no IFNMG;
5. Aplicar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG;
6. Identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG.

Com base nas pesquisas exploratórias; nos resultados de estudos similares; e na experiência do pesquisador, adquirida a partir de vivências em uma unidade de gestão de pessoas de instituição federal de ensino; no sentido de nortear a análise dos dados coletados, e ao final do estudo, identificar possíveis causas e soluções relacionadas ao problema formulado, foram assumidas as seguintes hipóteses:

H1) Quanto maior a percepção da cultura intraempreendedora observada na instituição, maior deverá ser a intensidade das competências empreendedoras nos servidores.

H2) As dimensões Recompensa e Apoio da Direção, do construto Cultura Intraempreendedora, são as mais destacadas na percepção dos servidores empreendedores corporativos.

H3) Em razão das características das organizações públicas, os servidores demonstram baixo nível de competências empreendedoras, principalmente nas competências Correr Riscos Calculados (CRC), Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS).

A hipótese 1 (H1) fundamenta-se em conclusões de estudos anteriores, nos quais se buscou verificar a relação entre os construtos de cultura e competências empreendedoras, como Lana e outros (2013), Carneiro e outros (2017), Lapolli e Gomes (2017), e Ferras e outros (2018). Além disso, tomando a cultura intraempreendedora como um fenômeno organizacional do nível macro, sugere-se a existência de um forte poder preditivo nas competências empreendedoras enquanto fenômeno do nível micro.

As hipóteses 2 e 3 (H2 e H3) também se fundamentam na literatura, conforme evidenciado no bloco teórico deste estudo, e nos resultados de estudos semelhantes a esta

pesquisa. O estabelecimento dessas duas hipóteses se baseou também na experiência prática do pesquisador vivenciada em ambiente organizacional de uma instituição federal de ensino.

Para atingir os objetivos e testar as hipóteses apresentadas, esta dissertação foi dividida em seis partes, considerando essa introdução. Os capítulos 2 e 3 apresentam o referencial teórico, fornecendo ainda uma revisão da literatura sobre empreendedorismo corporativo, cultura intraempreendedora, competências empreendedoras, instituições federais de ensino e o IFNMG, posicionando e embasando o estudo que envolve essencialmente esses temas.

No capítulo 4 é apresentada a metodologia da pesquisa, detalhando as características do estudo, as escalas de medida utilizadas, os caminhos percorridos para atingir cada objetivo específico, e o modelo de análise dos dados. O capítulo 5 traz a apresentação, análise e discussão dos dados.

Por fim, no capítulo 6 apresentam-se as considerações finais quanto ao cumprimento dos objetivos e as contribuições do estudo dos pontos de vista teórico e prático, bem como as considerações sobre as limitações da pesquisa e as sugestões para novos estudos.

2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos e principais norteadores teóricos que orientam esta pesquisa. Numa visão mais abrangente, são discutidos os aspectos evolutivos e conceituais dos seguintes temas: empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, empreendedor corporativo e suas competências, e cultura intraempreendedora.

2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Historicamente, o conceito de empreendedorismo esteve mais relacionado às instituições do setor privado. No entanto, atualmente, as instituições públicas têm se interessado por esse conceito. Elas estão em busca de instrumentos para ampliar o seu desempenho através de modelos mais eficientes de gestão dos recursos públicos e de inovação na prestação de serviços aos cidadãos.

Empreendedorismo é a tradução do termo inglês “*entrepreneurship*”, que por sua vez deriva da palavra francesa “*entrepreneur*”, que significa empreendedor, relacionada às ações dos indivíduos em assumir riscos, combinar fatores de produção e criar algo novo, conforme pensavam os seus precursores Cantillon e Jean Batist Say (VALE, 2014).

No entanto, a obra clássica de Schumpeter (1997), Teoria do Desenvolvimento Econômico, foi responsável pela disseminação e popularização do termo empreendedor. Na visão deste autor, o empreendedor pode ser considerado qualquer agente responsável por realizar inovação nas empresas.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedorismo tem natureza social, econômica e comportamental. Para os autores, esse fenômeno é entendido como o processo de criação de algo novo, com valor agregado, a partir da dedicação de tempo e esforços suficientes, assumindo riscos financeiros, sociais e psicológicos. Em contrapartida à ação de criação são recebidas recompensas de satisfação pessoal e econômica.

Dornelas (2008) esclarece que empreendedorismo representa o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, promovem a transformação de ideias em oportunidades.

Portanto, o empreendedorismo se efetiva através de uma interação consciente e voluntária das pessoas com os processos nas organizações, com foco na inovação de produtos ou serviços.

A perspectiva comportamental do empreendedorismo incorporou importantes conceitos da psicologia e da teoria da motivação humana, adequando-os à vertente psicológica do empreendedorismo. O objetivo principal dessa perspectiva, desde o início, foi descrever um perfil comportamental dos empreendedores (CARNEIRO *et al.*, 2017).

O psicólogo norte-americano David Clarence McClelland (1972) é o principal representante da perspectiva comportamental do empreendedorismo. Ele associou o empreendedorismo às características comportamentais dos indivíduos que refletem um conjunto de ações empreendedoras organizadas em três grupos: realização, planejamento e poder (MCCLELLAND, 1987).

Ampliando a compreensão sobre a natureza comportamental do empreendedorismo, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) conceituaram pensamento e mentalidade empreendedoras. O primeiro caracteriza-se como um conjunto de processos mentais a partir dos quais o empreendedor é capaz de discernir e decidir sobre uma oportunidade apresentada e sua viabilidade. A mentalidade empreendedora diz respeito à capacidade de detectar, pensar, entender e agir diante das oportunidades, ainda que se apresentem em contextos de grande incerteza.

Nessa perspectiva, a abordagem comportamental do empreendedorismo mantém seu foco na descrição de um perfil empreendedor, detalhando as características do comportamento de um determinado indivíduo. Para Souza e outros (2017), a ação de empreender está mais diretamente ligada a aspectos da personalidade e dos valores humanos, do que à abertura de novos negócios.

No entanto, o empreendedorismo é um processo flexível, e por isso pode ser adaptado a diferentes realidades e necessidades. O empreendedorismo pode estar presente em qualquer lugar, processo, meio, posição, seja em organizações privadas ou públicas (SCHUMPETER, 1997). Da mesma forma, Peter Drucker pensava que o empreendedorismo era um fenômeno relacionado tanto às organizações do setor público quanto às do privado (HISRICH e AL-DABBAGH, 2013).

O empreendedorismo corporativo é considerado um tema de estudo recente. Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015), até a década 1970, o enfoque das pesquisas sobre empreendedorismo permaneceu direcionado prioritariamente para as ações e características

individuais apresentadas pelos empreendedores. Somente a partir dos anos 80 foi que diversos autores, a exemplo de Pinchot (1985), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Morris, Kuratko e Covin (2008), Hashimoto (2009) e Diefenbach (2011), se dedicaram ao desenvolvimento de pesquisas com foco na compreensão do empreendedorismo dentro das organizações, o chamado Empreendedorismo Corporativo ou Empreendedorismo Interno (EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; HASHIMOTO, 2009).

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

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

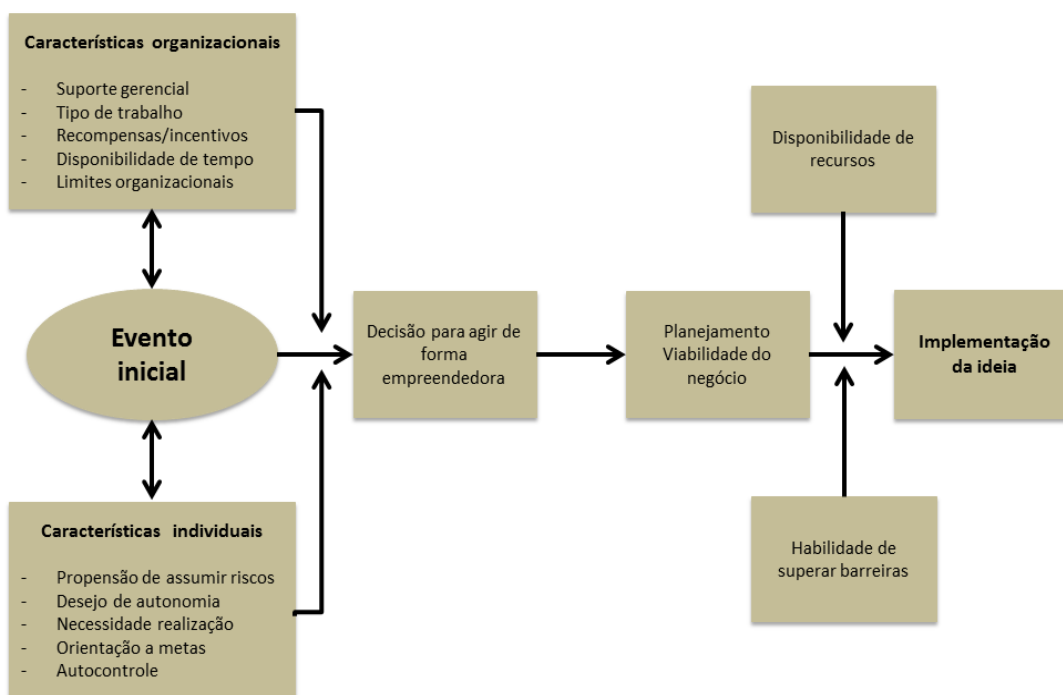
A respeito do que representa o empreendedorismo corporativo na prática das organizações em geral, Pinchot III (1989) indica que se trata de um sistema revolucionário que serve para acelerar as inovações internamente, mediante a utilização mais eficiente dos colaboradores dotados de competências empreendedoras. Deste modo, o empreendedorismo corporativo se desenvolve quando a organização age para integrar as competências individuais dos seus colaboradores e direcionar essa força para os seus objetivos (FERRAS *et al.*, 2018; HORNSBY *et al.*, 1993).

Diversos fenômenos são verificados no cotidiano das organizações em função do empreendedorismo corporativo. Dornelas (2008) destaca que, sob a influência do empreendedorismo corporativo, entre outros fenômenos, observa-se: gerentes agindo como se fossem donos do negócio, o rearranjo das cadeias de valores, a realocação dos atuais recursos e competências de novas e distintas maneiras, a criação de uma cultura e clima inovadores nas instituições.

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

Ao sintetizar o modelo interativo do Empreendedorismo Corporativo de Hornsby e outros (1993), Dornelas (2008) reforça que o processo intraempreendedor decorre da interação entre determinadas características organizacionais e individuais em torno de um evento inicial, para que, mediante uma abordagem empreendedora, que envolve decisão e planejamento, se possa chegar ao final do processo com a realização de uma nova ideia, conforme ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 – Modelo interativo do empreendedorismo corporativo



Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

O modelo apresentado na Figura 1 sugere que o empreendedorismo corporativo depende das características e do grau de intencionalidade dos indivíduos, mediante a influência de determinadas condições ambientais (culturais) existentes nas organizações como o suporte oferecido pelos gestores, o tipo de trabalho executado, as recompensas e os incentivos ofertados, a disponibilidade de tempo dos funcionários, e os limites organizacionais. Portanto, o empreendedorismo corporativo é influenciado pela interação de aspectos dos níveis macro (organização) e micro (indivíduo) organizacional.

No caso das organizações públicas, o modelo de empreendedorismo corporativo tende a ser diferente em algum aspecto, em razão das características peculiares desse tipo de

organização e da interação com as características dos colaboradores. De acordo com Hisrich e Al-Dabbagh (2013) o empreendedorismo corporativo do setor público é mais afetado por um desejo coletivo, do que pelas características e intenções individuais dos colaboradores. Os autores indicaram as principais diferenças entre o empreendedorismo dos setores público e privado, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre o empreendedorismo do setor público e privado.

TIPOS DE EMPREENDEDORISMO	EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO	EMPREENDEDORISMO PRIVADO (INDEPENDENTE)
Objetivos	Maior diversidade e multiplicidade de objetivos; maior conflito entre os objetivos.	Metas e objetivos mais claramente definidos, maior consistência entre os objetivos.
Tomada de decisão	Autonomia na tomada de decisões e flexibilidade; mais restrições em procedimentos e operações sujeitas a escrutínio público; as principais decisões devem ser transparentes.	Maior grau de flexibilidade e da empresa no processo de tomada de decisão; mais participativo e independente na sua tomada de decisão; mais democrático, mais centralizado.
Autoridade	Mais autoritário; mais centralizado ou controlado centralmente.	Mais democrático; mais descentralizado.
Risco/Recompensas	Os <i>trade-offs</i> de riscos e recompensas favorecem a prevenção de erros; menores incentivos financeiros; não compartilha os lucros e a autonomia.	Identifica fatores de risco e visa minimizá-los; tomador de risco calculado; investe capital pessoal nos negócios; maiores incentivos financeiros; a lucratividade é fundamental para gerar renda e satisfação.
Motivação	Menor comprometimento e satisfação no trabalho.	Maior nível de comprometimento e satisfação no trabalho.
Financiamento e lucro	Não restringido por lucros limitados; mais facilidade para obter financiamento para projetos de risco; mais facilidade para levantar capital; não tem fins lucrativos; são guiados por objetivos políticos e sociais.	Pode se restringido por lucro estreito; mais difícil acessar e obter financiamento para projetos de risco difíceis de obter capital; orientado ao lucro.
Restrições	Restrições ao crescimento e ao poder que o setor privado enfrenta não são aplicáveis ao setor público.	Pode haver restrições ao crescimento e poder da empresa.
Independência	Mantém a independência superando as dependências.	Obtém independência evitando ou minimizando dependências.

Fonte: Hisrich e Al-Dabbagh (2013, p. 8). Tradução livre.

Nota-se que o empreendedorismo do setor público e do setor privado tem diferenças em todos os seus aspectos. As características do empreendedorismo no setor público evidenciam

a dificuldade dos servidores empreenderem e inovarem diante das muitas restrições e excesso de burocracia que refletem na autonomia, na independência e no incentivo para o processo empreendedor. Nessa linha, o aspecto do risco/recompensa pode ser destacado com uma das principais diferenças entre os dois tipos de empreendedorismo, porque afeta diretamente os agentes promotores da inovação, os colaboradores.

A recompensa financeira pela inovação praticada pelos servidores no setor público é restringida por leis e regulamentos, mas, sobretudo pela percepção da sociedade quanto à finalidade social, não lucrativa, e a obrigação das organizações públicas serem mais eficientes. Assim, os servidores públicos se tornam mais avessos a assumir riscos e inovar porque, além da ausência de incentivos, ficam sujeitos ao escrutínio da opinião pública em caso de erros e insucesso que ampliam os custos dos projetos.

Portanto, superar as barreiras para o empreendedorismo corporativo, depende da organização de um conjunto de fatores que ultrapassa a questão da capacidade empreendedora individual dos colaboradores. É necessário compreender o funcionamento das organizações a nível macro, decifrar suas características culturais organizacionais, e direcioná-las estrategicamente para um enfoque na inovação e no empreendedorismo. A próxima seção trata da cultura intraempreendedora nas organizações.

2.2 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA ORIENTADA PARA A INOVAÇÃO

Para uma melhor compreensão do que é cultura intraempreendedora, enquanto componente do fenômeno do empreendedorismo corporativo, *mister* se faz conhecer os aspectos fundantes da cultura organizacional. Também se faz necessário compreender como a inovação se relaciona com a cultura intraempreendedora nas organizações.

A cultura organizacional é desenvolvida através do compartilhamento de costumes e valores entre os colaboradores, por meio de práticas e normativos internos numa instituição. Na literatura existe um senso comum que indica que a cultura é dinâmica e formada ao longo do tempo. Além disso, a cultura organizacional reflete diversas subculturas que podem emergir do próprio processo de interação entre as pessoas e as áreas funcionais da organização (HASHIMOTO, 2010).

Dessa forma, é possível pensar a cultura organizacional como resultado de um processo de ensino-aprendizagem em um grupo, considerados os componentes comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de cada um dos seus membros (SCHEIN, 2009). Segundo Hashimoto (2010), a cultura organizacional também se caracteriza a partir de um conjunto de hábitos e crenças próprios de uma organização, que refletem a maneira como os seus membros se comportam diante de normas, regras, valores e princípios.

Sobre a maneira como a cultura organizacional é aprendida pelos membros da organização, Schein (2009) explica que esse processo pode se dar em três níveis, a saber: 1º) Produtos (ou artefatos visíveis); 2º) Valores e normas; e 3º) Pressupostos básicos (ou inconscientes). Esses níveis envolvem desde o ambiente construído da organização, os comportamentos visíveis dos indivíduos e documentos públicos, até a forma como os colaboradores de um grupo específico percebem, pensam e sentem os aspectos organizacionais.

O empreendedorismo corporativo e a cultura intraempreendedora não podem ser identificados no contexto organizacional sem a presença da inovação. Existe uma relação direta entre esses elementos. Mas, para que essa relação se efetive na forma de inovações organizacionais, outro elemento importante são as pessoas (COELHO, 2010).

A literatura aponta que as organizações intraempreendedoras, orientadas para a inovação, favorecem o surgimento e a manutenção de competências empreendedoras entre os seus colaboradores (CUNHA e SANTOS, 2006; DORNELAS, 2008; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014; MARQUES, RASOTO e BOCCHINO, 2016). Isso ocorre porque a prática do empreendedorismo corporativo consiste exatamente na atuação do colaborador realizando ações e atividades inovadoras na organização (PINCHOT, 1985; SILVA *et al.*, 2018; ZAHRA e GARVIS, 2000).

Segundo Schumpeter (1997), que investigou a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, a inovação pode ser entendida como algo que está sendo realizado de uma maneira diferente, com o objetivo de provocar novos resultados, quais sejam: transformação de ativos, novos métodos de produção, descoberta de novos mercados ou novas fontes de abastecimento.

Sousa (2006) apresenta a inovação como um processo de natureza multidimensional que pode ser compreendido de acordo com duas dimensões: pessoas e sociedade. Ainda de acordo

com este autor as inovações ocorridas nos ambientes organizacionais assumem papel crucial para os indivíduos e para a sociedade de modo geral.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), conforme Manual de Oslo, reconhece quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. A inovação organizacional é apresentada como a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p. 57-61).

Na perspectiva das organizações do setor público, Emmendoerfer (2019) diz que a inovação envolve a criação e a implementação de novos processos, produtos, ou formas de prestação de serviços públicos mais eficientes para a sociedade. Desse modo, o esforço empreendido pelos agentes públicos, para a inovação, deve ter como referência a solução de problemas de interesse público.

Para Fillion (2004) o processo de inovação pode acontecer de forma descendente ou ascendente dentro das organizações. Tanto os gestores, quanto qualquer colaborador pode promover ações inovadoras. No entanto, o autor ressalta que para isso ser efetivo, devem existir linhas de comunicação facilitadas entre todos os níveis hierárquicos das organizações, como um elemento característico da própria cultura organizacional.

Assim, a cultura organizacional pré-estabelecida nas organizações pode representar uma das principais barreiras para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (HASHIMOTO, 2010). Segundo Silva e outros (2016), além da cultura organizacional, o recrutamento e a seleção de funcionários, o treinamento, a motivação, a liderança e a criatividade são outros aspectos importantes, e que devem ser levados em consideração para consolidar uma cultura intraempreendedora.

A cultura intraempreendedora é um tema de estudo que carece ainda de maior definição e delimitação conceitual. Existe pouca produção que aponte quais os caminhos para desenvolver esses aspectos na cultura organizacional. Além disso, destaca-se também a escassez de instrumentos que permitam aos gestores das organizações medirem o grau desse fator organizacional e investirem em ações para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, orientada para a inovação e adaptação a contextos em transformação.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) entendem a cultura intraempreendedora como o próprio ambiente geral de uma organização que tenha orientação para o empreendedorismo.

Para os autores, a cultura intraempreendedora tem diferenças significativas em relação à cultura organizacional tradicional no que tange às diretrizes, valores, normas, tipos de indivíduos e estilos administrativos.

A cultura intraempreendedora, portanto, caracteriza-se pelo comportamento das organizações que, atuando de forma consciente e contínua na implementação de políticas e procedimentos internos, estimulem o desenvolvimento de competências empreendedoras nos colaboradores mediante a criação um ambiente com condições favoráveis à criatividade e à inovação em produtos, serviços e processos.

De acordo com Hashimoto (2010), a cultura organizacional é um aspecto essencial para o empreendedorismo, nas organizações denominadas intraempreendedoras. Para esse autor, diferentemente das organizações tradicionais, na organização intraempreendedora a cultura interna é receptiva às experimentações e à inovação, e se baseia em colaboração e confiança recíproca entre gestores, colaboradores e a própria organização (HASHIMOTO, 2010).

O comportamento dos gestores como incentivadores de práticas inovadoras pelos servidores também evidencia a existência de uma cultura intraempreendedora (DRUCKER, 2003; FERRAS *et al.*, 2018; HASHIMOTO, 2010; LAPOLLI e GOMES, 2017; MARQUES *et al.*, 2016). Os gestores e a alta gestão estão o tempo “sob a luz dos refletores” (FARREL, 1993. p.57) e os seus comportamentos refletem na percepção e na escolha de posturas adotadas pelos servidores diante dos desafios do trabalho.

Para Pinchot e Pellman (2004) é papel dos gestores promover o clima favorável à inovação e ao intraempreendedorismo para que os colaboradores coloquem suas competências em ação no desenvolvimento de ideias inovadoras necessárias para a evolução das organizações. Mas, para que esse papel seja realmente exercido, os gestores precisam verificar e compreender claramente quais as barreiras que estão impedindo o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Após o reconhecimento dessas barreiras os gestores devem atuar para removê-las, com base nas boas práticas de gestão de empresas inovadoras (KURATKO, 2016).

Nesse sentido, Diefenbach (2011), com base na literatura, destaca um dilema que influencia a atuação dos gestores e que limita o desenvolvimento da cultura do empreendedorismo nas organizações públicas, que é o conflito entre assumir riscos em projetos inovadores e utilizar os recursos públicos da forma mais adequada.

No entanto, não cabe apenas aos gestores o protagonismo na criação do ambiente intraempreendedor. Ferras e outros (2018) afirmam que é a ação do colaborador empreendedor o principal elemento responsável por impulsionar o processo de inovação nas organizações. Em contraponto, Festa (2015) chama atenção para o fato de que os próprios colaboradores podem se tornar uma barreira ao desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, na medida em que permaneçam resistentes às mudanças e intolerantes ao erro ou fracasso. Portanto, entende-se que nas organizações em que exista um maior alinhamento de ideias e integração de esforços entre gestores e colaboradores, também é maior o potencial de desenvolvimento de inovações e do intraempreendedorismo.

Nesse sentido, a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo e a consolidação da cultura intraempreendedora deve ser considerada uma meta estratégica nos planos e nas diretrizes das organizações contemporâneas. Todavia, segundo Silva e outros (2018), para as organizações do setor público o alcance dessa meta se mostra um desafio ainda maior. Os autores explicam que isso ocorre porque qualquer tentativa de mudança esbarra na cultura organizacional vigente e na forma tradicionalista como as atividades se encontram organizadas internamente.

De acordo com Coelho (2010), de modo geral, as organizações públicas são reconhecidas pela predominância de características limitantes ao intraempreendedorismo, tais como: a hierarquia excessiva, a descontinuidade de programas e projetos, a cultura do paternalismo e do clientelismo, a burocracia e inflexibilidade.

Nessa mesma ótica, Valadares e Emmendoerfer (2015) e Lapolli e Gomes (2017) destacam que o excesso de burocracia é o principal fator de inibição para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações do setor público, por meio de uma cultura intraempreendedora orientada para a inovação. Esse excesso de burocracia é comumente associado à ideia de ambientes organizacionais em que imperam a inflexibilidade, a passividade e a aversão à mudança em razão dos riscos (Bernier e Hafsi, 2007).

Analisando o contexto da cultura nas organizações públicas brasileiras, Pires e Macêdo (2006) afirmam que existe uma disputa persistente entre a burocracia corporativa e centralizadora, e um conjunto de forças inovadoras que tenta impor mais flexibilidade e uma gestão empreendedora nesses ambientes organizacionais.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a burocracia não combina com o empreendedorismo. Quanto maior o nível de burocracia e de formalização, menor será o potencial do empreendedorismo se desenvolver nas organizações públicas. De acordo com

Hisrich e Al-Dabbagh (2013) a burocracia determina a estrutura organizacional, que por sua vez influencia o processo de avaliação, escolha e realização das ideias na organização. Kuratko (2016) também aponta para a importância de reduzir a hierarquia organizacional para a promoção do intraempreendedorismo. Nesse sentido, o nível de cultura intraempreendedora de uma organização tem correlação significativa com a sua estrutura organizacional e com o modelo de gestão praticado.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) indicaram algumas características globais que favorecem a superação das barreiras comuns ao intraempreendedorismo, e conseqüentemente, ajudam a criar um ambiente empreendedor nas organizações em geral, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Características de um ambiente empreendedor

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia
- Novas ideias são estimuladas
- Incentivo para a tentativa e erro
- Fracassos são permitidos
- Sem parâmetros de oportunidade
- Recursos disponíveis e acessíveis
- Abordagem de equipe multidisciplinar
- Horizonte de longo prazo
- Programa de voluntariado
- Sistema de recompensa adequado
- Patrocinadores e defensores disponíveis
- Apoio da alta administração

Fonte: Hisrich, Peters, Sheperd (2009, p.94).

Essas características ambientais podem ser compreendidas como fatores extrínsecos de motivação para que os colaboradores atuem de forma inovadora e empreendedora. Elas dizem respeito inclusive a aspectos da própria cultura organizacional, como por exemplo: o reconhecimento de que fracassos são permitidos e o estímulo à assunção de riscos com tentativa e erro.

Para Farrel (1993), os funcionários anseiam por motivação e as organizações têm muitas possibilidades para fazer isso. O autor afirma que “não podemos fazer as pessoas serem mais empreendedoras, mas podemos estimular 99,9% delas à automotivação e ao desempenho alto” (FARREL, 1993 p. 184). Do mesmo modo, Ferras (2013) aponta para a necessidade de fortalecimento da cultura intraempreendedora, como fator essencial para que os colaboradores se mantenham motivados a adotar uma postura empreendedora.

Com base em revisão da literatura sobre práticas intraempreendedoras para fomentar o empreendedorismo corporativo e a inovação, Lapolli e Gomes (2017) classificaram em cinco grupos as principais práticas organizacionais encontradas, e que devem ter a atenção dos gestores. A seguir apresentam-se os grupos de práticas: a) Práticas de reconhecimento dos intraempreendedores; b) Práticas para fomentar a criatividade e a inovação; c) Práticas de comunicação; d) Práticas de liberdade de ação; e e) Práticas de tolerância a erros. Em seu estudo os autores apontam as ações que podem ser implantadas nas organizações públicas.

Para Fillion (2004) o desenvolvimento da cultura intraempreendedora envolve também o investimento dos gestores em treinamentos, para os colaboradores, voltados para os comportamentos intraempreendedores, a seleção e a contratação de pessoas intraempreendedoras, e a realização de um contrato psicológico mais intraempreendedor com os novos colaboradores. Segundo o mesmo autor, uma quantidade maior de intraempreendedores contribui para a criação e consolidação de uma cultura intraempreendedora nas organizações.

Hisrich e Al-Dabbagh (2013) sugerem que para superar as barreiras de implantação de uma cultura intraempreendedora e consolidar o empreendedorismo corporativo, as organizações precisam focar em três aspectos: 1) estabelecer uma visão refletida na declaração de missão da organização, que delineie objetivos claros e inequívocos e encoraje a independência e a autonomia; 2) estabelecer um sistema de recompensa apropriado aos projetos, combinando recompensas econômicas e não econômicas que compensem pensamento e ações inovadoras; 3) comunicar e comemorar interna e externamente o sucesso de ações e projetos de empreendedorismo interno.

Qualquer organização tem a possibilidade se transformar internamente para criar um ambiente indutor de uma cultura intraempreendedora. Para isso, as organizações devem direcionar um esforço inicial para a implantação de programas específicos de intraempreendedorismo, os quais podem ser orientados para funcionários e gestores (HASHIMOTO, 2010). Reforçando essa perspectiva, Pinchot e Pellman (2004) sugerem que as organizações devem realizar ações estruturadas que promovam os seguintes aspectos:

- Compartilhamento da estratégia organizacional que requer inovação;
- Criação de canais de implementação de ideias intraempreendedoras alinhadas com a estratégia organizacional;
- Apoio à execução de ideias inovadoras;

- Diagnóstico e aperfeiçoamento contínuo do ambiente organizacional voltado à inovação.

Hashimoto (2010) diz que esse processo de mudança da cultura organizacional não deve ser conduzido de forma diretiva e arbitrária. As mudanças podem gerar resistências internas e críticas que comprometam o sucesso do programa de empreendedorismo interno. Para mitigar essas barreiras, considerando os impactos na cultura e estrutura organizacionais vigentes, o envolvimento da alta administração é considerado um fator crítico de sucesso para a implantação e difusão do intraempreendedorismo e da inovação (DRUCKER, 2003; FARREL, 1993; HASHIMOTO, 2010). Concordando com essa visão, Silva (2019) complementa que as organizações e os colaboradores precisam adotar uma postura mais flexível e criativa para superar os desafios e aproveitar as oportunidades que resultam do processo de criação de uma cultura intraempreendedora.

Avançando mais na problemática da cultura organizacional, Hashimoto (2010) atribui grande parte do sucesso na implantação de programas de intraempreendedorismo à correta distribuição de responsabilidades e execução integrada dos papéis esperados dos comitês diretivos, das consultorias internas, dos padrinhos ou patrocinadores, das equipes de projeto e das áreas de apoio. Todavia, podem existir situações em que alguns desses atores sejam dispensados, a depender da natureza e do nível de complexidade dos projetos.

Outro aspecto importante a ser superado para a implantação da cultura do intraempreendedorismo é o nível de capacitação e conhecimento das equipes de colaboradores sobre os temas que permeiam esse fenômeno. Confirmando a importância desse aspecto organizacional, Fillion (2004) atribui aos líderes das organizações a responsabilidade de oferecer treinamentos para estimular o intraempreendedorismo e fortalecer a cultura organizacional. Na visão de Ferras (2013), o investimento em treinamento de intraempreendedorismo são mais relevantes no caso de organizações cujos profissionais contratados não apresentam competências empreendedoras, ou nos casos em que o processo seletivo para contratação não permita a avaliação por competências empreendedoras, como ocorre nas organizações do setor público.

Mesmo reconhecendo a relevância da implantação de programas de treinamento em intraempreendedorismo, Hashimoto (2010) comenta que o desenvolvimento de competências empreendedoras pelos colaboradores ocorre principalmente através das vivências e práticas no cotidiano do trabalho. Mas ele também ressalta que o treinamento formal simboliza uma

permissão para que os colaboradores liberem e utilizem as competências que eventualmente poderiam estar suprimidas pelos próprios gestores.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, a proposta de Hashimoto (2010) para que as organizações realizem programas de treinamento e desenvolvimento organizacional, com ações temáticas orientadas para a formação de colaboradores intraempreendedores de diferentes níveis e perfis.

Quadro 3 – Grupos de cursos para Programa de Treinamento em Intraempreendedorismo.

GRUPOS DE CURSOS	NÍVEIS E PERFIS				
	RH	AA	MG	FE	DF
1. Clima e Cultura Organizacional					
2. Comunicação Empresarial					
3. Conhecimento do setor					
4. Criatividade e oportunidade					
5. Cultura e Comportamento Organizacional					
6. Desenvolvimento organizacional					
7. Elaboração de Planos de Negócios					
8. Equipes empreendedoras					
9. Estratégia e competitividade					
10. Estrutura organizacional					
11. Estudos de casos de intraempreendedorismo					
12. Gestão de mudança					
13. Gestão de negócios					
14. Gestão de projetos					
15. Histórias de sucesso e de fracasso					
16. Identificando o perfil empreendedor					
17. Identificação dos projetos					
18. Investimento para um programa de sucesso					
19. Liderança empreendedora					
20. Mapeamento do processo de recrutamento e seleção de empreendedores corporativos					
21. Modelos de remuneração e compensação					
22. Mudanças e paradigmas					
23. Novos modelos organizacionais					
24. Recrutamento interno					
25. Relacionamento interpessoal					
26. Técnicas de apresentação					
27. Técnicas de negociação					

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Hashimoto (2010).

Legenda: RH = Recursos Humanos; AA = Alta Administração; MG = Média Gerência; FE = Funcionários Empreendedores; DF = Demais Funcionários.

Considerando que cada organização apresenta um contexto e necessidades específicas, essa lista de cursos não é exaustiva. Além disso, o desenvolvimento dos colaboradores nessas temáticas não deve se restringir a ações de capacitação formais. As organizações podem

viabilizar fóruns temáticos internos, de livre participação, além de estimular o autodesenvolvimento mediante a distribuição de conteúdos, em múltiplos canais e espaços, para todos os colaboradores.

Com tantas barreiras e restrições, o esforço para criar e difundir uma cultura intraempreendedora é compensador? Segundo Ferras (2013, p.62) “a difusão da cultura intraempreendedora pode possibilitar à organização resultados substanciais e duradouros”. Isso acontece porque a cultura é composta também por um conjunto de fatores de natureza motivacional, os quais são percebidos pelos colaboradores o tempo todo nas organizações. Portanto, uma organização intraempreendedora consegue estimular continuamente o desenvolvimento de novas competências e o comportamento inovador nos colaboradores.

De maneira prática, nas organizações do setor público o investimento na formação da cultura do intraempreendedorismo é percebido na melhoria do atendimento das necessidades dos cidadãos, como consequência da melhoria dos procedimentos internos, da comunicação e do clima e relacionamentos entre os servidores (HISRICH e AL-DABBAGH, 2013)

Portanto, nota-se que existe uma gama de alternativas viáveis para se constituir uma cultura intraempreendedora nas organizações públicas. Todavia, também se percebe que nesta trajetória de mudanças existem inúmeras barreiras a serem superadas. Barreiras essas relacionadas a aspectos organizacionais, aspectos individuais e coletivos dos colaboradores.

Moriano e outros (2009) realizaram um estudo com trabalhadores de 120 empresas, públicas e privadas, para identificar a influência da identificação organizacional, enquanto elemento mediador de fatores determinantes da cultura organizacional, no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Nesse estudo, amplamente referenciado na literatura, os autores validaram um modelo teórico adequado para verificar as percepções dos colaboradores quanto à cultura organizacional, especialmente quanto às características intraempreendedoras.

Desse modo, optou-se pela aplicação do mesmo modelo utilizado por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018) para investigar a cultura intraempreendedora no IFNMG.

A escolha se deu não apenas pelo fato dos estudos de Ferras (2013) e Ferras e outros (2018) terem sido aplicados em um universo semelhante ao definido para este trabalho e por apresentar objetivos convergentes. Considerou-se que a escala tem um modelo teórico subjacente, e que os estudos de evidência de validação empírica demonstraram um grau de confiabilidade elevado pelos índices de Alfa de Cronbach alcançados em estudos anteriores,

como em Lana e outros (2013), e Lenzi e outros (2013). Por fim, observou-se que o modelo adotado por Ferras e outros (2018) contemplava também uma escala para mensurar os graus de competências empreendedoras individuais, o que favorece a comparação entre os estudos na fase de análise dos resultados.

Segundo Ferras (2013), o modelo original de Moriano e outros (2009) analisa a cultura intraempreendedora a partir de 59 (cinquenta e nove) questões, divididas em oito dimensões, que são destacadas a seguir:

- Inovação (IN);
- Propensão a assumir Riscos (AR).
- Apoio da Direção (AD);
- Liberdade no Trabalho (LT);
- Recompensas (RC);
- Tempo Disponível (TD);
- Incertezas nas Tarefas (IT).
- Identificação Organizacional (ID)

No entanto, como o instrumento adotado para a mensuração das competências empreendedoras individuais também contempla a coleta de dados sobre a propensão em assumir riscos e à inovação, e visando manter o conjunto de competências mais comumente utilizadas na literatura, esses dois fatores foram desconsiderados no instrumento de análise da cultura intraempreendedora aplicado. Para fins deste estudo, conforme proposto por Moriano e outros (2009) e aplicado por Ferras e outros (2018) e Ferras (2013), optou-se por verificar as seguintes dimensões: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Incertezas nas Tarefas (IT); e 6) Identificação Organizacional (ID).

As seis dimensões foram avaliadas a partir de 26 questões (itens), distribuídas em 6 grupos, conforme apresentado no Quadro 4. Aos itens foi atribuída pontuação de 1 a 5, na escala *Likert*, em que 1 evidencia a máxima discordância sobre a questão avaliada e 5 a máxima concordância.

Quadro 4 – Ações correlatas às dimensões componentes da cultura intraempreendedora

ESCALA DE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA
Apoio da Direção

1. Minha instituição estimula o desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias.
2. A alta administração é consciente e muito receptiva a ideias e sugestões.
3. A promoção normalmente se baseia no desenvolvimento de ideias inovadoras.
4. Os servidores que propõem ideias inovadoras por iniciativa própria com frequência recebem apoio da direção.
5. Muitos gestores conhecem por experiência própria o processo de inovação.
6. As pessoas que assumem riscos calculados são motivadas a desenvolver novas ideias.
7. As pessoas que se arriscam são conhecidas por sua iniciativa em desenvolver novos projetos, tenham êxito ou não.
8. O termo "arriscar-se" é considerado um atributo positivo para as pessoas de minha área de trabalho.
9. A instituição aprova pequenos projetos experimentais, mesmo que possam fracassar.
10. Concede-se tempo para que o servidor que possui uma boa ideia a desenvolva.
11. As pessoas são motivadas a falar de suas ideias sobre novos projetos com os servidores de outros departamentos da instituição.

Liberdade no Trabalho

12. Tenho autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu modo.
13. A instituição me proporciona a liberdade de utilizar meus próprios critérios.
14. A responsabilidade de decidir como fazer meu trabalho é basicamente minha.

Recompensas

15. Minha chefia imediata aumentaria minhas responsabilidades em resposta a um desempenho positivo.
16. Minha chefia imediata daria especial reconhecimento em resposta a um bom desempenho.
17. Minha chefia imediata informaria aos seus superiores sobre trabalhos desenvolvidos com excelência.

Tempo Disponível

18. Nos últimos três meses, minha carga de trabalho não me deu tempo para desenvolver novas ideias.^(*)
19. Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo.
20. Sinto que sempre trabalho sob pressão temporal.^(*)

Incerteza nas Tarefas

21. Em meu trabalho não tenho dúvidas sobre o que esperam de mim.
22. A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de desempenho sobre os quais serei avaliado.
23. Conheço claramente os níveis de desempenho que são esperados de mim.

Identificação Organizacional

24. Identifico-me como membro da instituição.
25. Gosto de trabalhar em minha instituição.
26. Realizo-me trabalhando com os colegas desta instituição.

Fonte: Ferras e outros (2018).

¹ (*) Itens cuja lógica de pontuação é inversa. Os pontos são computados negativamente para a dimensão.

Para conferir maior clareza e melhorar a interpretabilidade da escala, diferentemente do modelo de Moriano e outros (2009), a dimensão Incertezas nas Tarefas (IT) foi renomeada como Clareza nas Tarefas (CT), tendo em vista que as demais dimensões estão nomeadas com termos percebidos como positivos (liberdade, apoio, disponível, etc). Em razão disso, também foi necessário adaptar um dos itens da referida dimensão, o que pode ser verificado no Apêndice B.

Conforme apresentado na Tabela 1, a pontuação máxima e mínima entre as dimensões não é uniforme. A dimensão Apoio da Direção é composta por 11 itens, enquanto todas as outras possuem apenas três itens.

Tabela 1 – Pontuação máxima e mínima para cada dimensão sobre a cultura intraempreendedora.

Dimensão	Nº de questões	Pontuação Máxima	Pontuação Mínima
Apoio da Direção	11	55	11
Liberdade no Trabalho	03	15	03
Recompensas	03	15	03
Tempo Disponível	03	15	03
Incerteza nas tarefas	03	15	03
Identificação Organizacional	03	15	03
TOTAL	26	130	26

Fonte: Adaptado de Ferras (2013)

Destaca-se que a presença integral de cada dimensão se dará mediante o alcance da pontuação máxima possível. Enquanto que o atingimento da pontuação mínima representará a inexistência da dimensão para o respondente.

Essa seção buscou evidenciar a cultura organizacional como um aspecto interno, do nível macro, determinante para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Também discutiu como a inovação se relaciona com a cultura organizacional e o empreendedorismo. Abordou como esses três aspectos refletem no cotidiano das organizações e no comportamento de gestores e colaboradores diante das muitas barreiras que se apresentam para o melhor desempenho de suas finalidades, sobretudo no setor público. E apresentou o modelo teórico de cultura intraempreendedora adotado neste estudo.

A próxima seção avança para a revisão da literatura sobre o empreendedor corporativo e as competências empreendedoras, enquanto aspectos do nível micro organizacional do fenômeno do empreendedorismo corporativo. Ao final também é apresentado o modelo teórico escolhido para avaliar o segundo construto abordado por este estudo, as competências empreendedoras.

2.3 O EMPREENDEDOR CORPORATIVO E AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS

As denominações mais utilizadas para se referir aos colaboradores que atuam como empreendedores dentro das organizações são: Empreendedor Corporativo, Intraempreendedor e Empreendedor Interno. Mas, independentemente da denominação adotada, o ponto mais relevante é a compreensão do conceito e das competências que caracterizam e distinguem esses indivíduos.

Segundo Pinchot III (1989), a principal diferença entre o empreendedor corporativo e o empreendedor privado, de negócios, é que o primeiro atua de maneira empreendedora dentro de uma organização já existente, enquanto o segundo atua criando novas organizações e negócios. Complementando essa ideia Festa e Filho (2013) afirmam que o empreendedor corporativo se preocupa não somente com a ação inovadora, mas com o desenvolvimento e o sucesso da própria organização.

Existem diferentes abordagens e conceitos utilizados na literatura para definir o empreendedor corporativo, neste estudo destaca-se a perspectiva de Hashimoto (2010, p. 22), segundo o qual o intraempreendedor é “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. O empreendedor corporativo está sempre associado a expressões como: criatividade, ousadia, desafio e motivação (DORNELAS, 2008).

O empreendedor corporativo é um agente de mudanças persistente na busca por inovação para solucionar os problemas no ambiente organizacional em que está inserido. Nesse sentido os colaboradores precisam ser incitados a desenvolver competências empreendedoras para que assim possam ser efetivos nas ações inovadoras e reconhecidos como empreendedores corporativos em suas organizações (EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; LANA *et al.*, 2013; LENZI *et al.*, 2011).

Filion (2004) explica que o empreendedor corporativo se assemelha ao empreendedor tradicional no aspecto da transformação com sucesso de uma área de atividade desestruturada em uma organização, da mesma forma com que os empreendedores atuam no ambiente externo com os seus negócios. Nessa mesma linha, Prado e outros (2011) reforçam que as

características básicas dos intraempreendedores são parecidas com as dos empreendedores tradicionais e possuem base nas necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.

Numa outra perspectiva Lenzi e outros (2011) observam que existem diferenças entre os empreendedores independentes e os empreendedores corporativos, especificamente quanto à intensidade de observação de determinadas competências empreendedoras. Ferras (2013) explica que essas diferenças decorrem de vários fatores, como por exemplo: o perfil profissional, a predominância de competências, o ambiente de atuação, além das responsabilidades e tarefas exercidas nas organizações.

Um aspecto importante apontado por Pinchot (1985) é a vantagem que o intraempreendedor leva sobre o empreendedor independente com relação à estrutura organizacional disponível para o desenvolvimento de suas ideias inovadoras. Enquanto o primeiro encontra um conjunto de recursos, tecnologias e informações estruturadas, o último precisa empreender um esforço adicional para mobilizar toda a estrutura de que necessita.

Entre os diferentes tipos de empreendedores está o empreendedor corporativo do setor público. Esse tipo de empreendedor é definido por Emmendoerfer (2019) como:

[...] aquele que busca promover a orientação empreendedora, bem como comportamentos empreendedores que irão direcionar ações internas e externas a serem implementadas nas organizações públicas.
(EMMENDOERFER, 2019, p.62)

Com base na literatura Hisrich e Al-Dabbagh (2013) apresentam uma comparação detalhada de três tipos de empreendedores. Assim, foram descritas as características dos tipos empreendedores em termos de como eles compreendem e se comportam com relação aos seguintes fatores: objetivos, foco, inovação, oportunidades, tomada de riscos, características e habilidades. Em resumo, eles demonstraram que criatividade, proatividade e capacidade de inovar são aspectos comuns a todos os empreendedores. No entanto, o objetivo principal dos autores era demonstrar as especificidades do empreendedor corporativo inserido no setor público. O Quadro 5 apresenta a comparação entre os tipos empreendedores.

Quadro 5 – Comparação de Empreendedor Privado, Corporativo e Público.

Tipo de Empreendedor	Empreendedor (Independente) Privado	Empreendedor Corporativo	Empreendedor do Setor Público
Objetivos	Liberdade para descobrir e explorar oportunidades lucrativas; independente e	Requer liberdade e flexibilidade para buscar projetos sem se atolar na	Um indivíduo motivado por poder e realização; realiza

	objetivo orientado; alta necessidade de realização.	burocracia; objetivo orientado; motivado, mas é influenciado pelas características corporativas.	atividades intencionais para iniciar, manter ou engrandecer uma ou mais organizações do setor público; não limitado pelo lucro.
Foco	Forte foco no ambiente externo; ambiente competitivo e avanço tecnológico.	Foco em atividades e orientações inovadoras, como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas, estratégias e posturas competitivas; concentrar-se no ambiente interno e externo.	Pretende criar valor para os cidadãos, reunindo combinações únicas de recursos públicos e / ou privados para explorar oportunidades sociais; aprende a usar forças externas para iniciar e alcançar mudanças internas.
Inovação	Criar valor através da inovação e aproveitando essa oportunidade sem considerar os recursos (humano e capital); produz recursos ou dota recursos existentes com maior potencial para criar riqueza.	Um sistema que permite e incentiva os indivíduos a usarem processos criativos que lhes permitam aplicar e inventar tecnologias que possam ser planejadas, deliberadas e intencionais em termos do nível de atividade inovadora desejada; instigação de renovação e inovação dentro dessa organização.	Os gestores públicos são empreendedores na forma como assumem riscos com uma tendência oportunista à ação e superam conscientemente os obstáculos burocráticos e políticos que suas inovações enfrentam.
Oportunidade	Persegue uma oportunidade, independentemente dos recursos que eles controlam; relativamente sem restrições por forças situacionais.	Persegue oportunidades independentemente dos recursos que eles controlam atualmente; fazendo coisas novas e partindo do costumeiro para buscar oportunidades.	Aproveita todas as oportunidades para distinguir sua empresa pública e estilo de liderança do que é a norma no setor público; compreender o negócio, bem como apoiar a oportunidade de crescimento e desenvolvimento de negócios.
Tomada de Risco	Assumir riscos é um fator primordial no caráter e na função empreendedora; assume risco pessoal e financeiro significativos, mas tenta minimizá-los.	Tomador de risco moderado; reconhece que os riscos estão relacionados com a carreira.	Calcular a tomada de riscos; assume riscos organizacionais relativamente grandes sem assumir grandes riscos pessoais.
Características e habilidades	Autoconfiante; forte conhecimento de negócios.	Autoconfiante; forte autoconfiança de que eles podem manipular o sistema; forte conhecimento técnico ou de produto; boas habilidades gerenciais.	Autoconfiante; alta tolerância à ambigüidade; fortes habilidades políticas.

Fonte: Hisrisch e Al-Dabbagh (2013, p. 4-5). Tradução livre.

Mediante a análise das características apresentadas por Hisrisch e Al-Dabbagh (2013), no quadro anterior, o empreendedor corporativo do setor público tem um perfil ainda mais peculiar em relação aos outros tipos de empreendedores. A postura dos empreendedores diante das situações cotidianas em que assumirão riscos confirma essa afirmativa. Enquanto os empreendedores independente e corporativo tradicional assumem riscos que envolvem a dimensão pessoal e de carreira, o empreendedor corporativo do setor público se limita a assumir riscos organizacionais. Um exemplo desse tipo de risco pode ser a ocorrência de falhas em programas ou projetos financiados com recursos dos contribuintes e o consequente comprometimento da reputação da organização frente à opinião pública.

O empreendedor corporativo do setor público é um agente de mudanças persistente na busca por inovação para solucionar os problemas no ambiente organizacional em que está inserido, com foco na melhoria do atendimento a demandas da sociedade. Diversos autores afirmam que esse tipo de empreendedor demonstra baixo vínculo emocional ao cargo ou à classe em que se encontra, porque não se furta de agir mesmo diante das constantes ameaças de risco e do regime de incerteza inerentes às organizações públicas (MORAIS *et al.*, 2015; ROBERTS, 1992; SCHNEIDER *et al.*, 1995; VALADARES e EMMENDOERFER, 2015).

Nessa mesma perspectiva, Morris e Jones (1999) afirmam que o empreendedor do setor público enfrenta obstáculos únicos, relacionados especialmente com as características culturais e ambientais das organizações públicas.

Kearney e Morris (2015) asseveram que os gestores públicos têm sido desafiados por outras questões adversas, tais como: orçamentos reduzidos, mudança em fontes de financiamento, conflitos com partes interessadas, necessidades públicas mais complexas, custos crescentes, pressões para maior transparência e responsabilidade, demandas sindicais, transformação digital, entre outras ameaças. Diante disso, as características organizacionais podem representar fatores preponderantes para o desenvolvimento de competências e atuação dos empreendedores corporativos nas organizações públicas.

Considerando esse contexto peculiar, Ferras (2013) sugere que os profissionais devem se preocupar em buscar desenvolver competências que atendam às exigências atuais das organizações. O autor também reforça o papel da organização em fazer gestão das competências dos seus colaboradores, em convergência com os objetivos institucionais.

Portanto, existem diferenças nas características que determinam os tipos empreendedores, com relação a vários fatores, sobretudo quanto às competências empreendedoras necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Dessa forma, é importante passar à discussão e compreensão dos conceitos de competência e competência empreendedora.

Fleury (2002) ensina que competência é um construto que resulta de um conjunto de diferentes traços de personalidade, de conhecimentos e habilidades do indivíduo. Dutra (2016) acrescenta ao conceito de competência a noção de entrega que o indivíduo precisa fazer à organização mediante o emprego dos seus conhecimentos, habilidade e atitudes. É o que Le Boterf (2003) compreende como competência profissional. O autor desenvolve a noção de competência como sendo o resultado da integração de determinados saberes do indivíduo para lidar com situações complexas dentro dos ambientes em que ele atua.

Por sua vez, a competência empreendedora pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são mobilizados para viabilizar a realização de ações inovadoras e entregas mais eficientes, de produtos, processos ou serviços, nas organizações (FEUERSCHÜTTE, ALPERSTEDT e GODOI, 2012). Zampier e Takahashi (2011) acrescentam que a competência empreendedora permite aos indivíduos criar valor, tangível e intangível, para a sociedade, ao imprimirem estratégias e visão diferenciadas nas suas ações.

De acordo com Ferras e outros (2018) as competências empreendedoras precisam ter um direcionamento definido com relação aos resultados que se pretende alcançar. Para Lenzi (2008), a efetividade das competências empreendedoras dos indivíduos, na promoção de ações inovadoras, depende da disponibilidade de espaços adequados ao exercício dessas competências.

A análise da literatura relacionada ao problema e objetivos deste estudo permite afirmar que diversos autores têm se preocupado em desenvolver estudos relacionados às competências que caracterizam o comportamento dos empreendedores corporativos nos diferentes tipos e segmentos de organizações, públicas e privadas (COOLEY, 1990; EMMENDOERFER e VALADARES, 2011; FERRAS, 2018; FESTA e FILHO, 2013; HASHIMOTO, 2010; HISRICH, PETERS e SHEPERD, 2009; LANA *et al.*, 2013; LENZI, 2008; MAN e LAU, 2000).

No entanto, apesar da diversidade de estudos, grande parte deles utiliza-se de modelos adaptados do modelo clássico proposto pelo psicólogo americano David D. McClelland para definir as competências do empreendedor tradicional e as suas motivações.

Com base na classificação de McClelland (1972), os modelos de Cooley (1990) e Man e Lau (2000) são os mais utilizados por pesquisadores contemporâneos para verificar as competências empreendedoras individuais, nos mais diferentes contextos, inclusive na perspectiva do empreendedorismo corporativo (CONSONI, 2016; FERRAS *et al.*, 2018; LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Também se destaca o modelo de Spencer e Spencer (1993), elaborado com base em entrevistas comportamentais com empresários de sucesso, em diferentes países, e que é considerado parte de uma base teórica inovadora para a abordagem comportamental de competências (PEDRO, 2014). O Quadro 6 apresenta as competências propostas nos três modelos.

Quadro 6 – Modelos de competências empreendedoras

Modelo de Cooley (1990)	Modelo de Spencer e Spencer (1993)	Modelo de Man e Lau (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e monitoramento sistemático • Persistência • Comprometimento • Busca de informações • Busca de oportunidades e iniciativa • Exigência de qualidade e eficiência • Correr riscos calculados • Persuasão e rede de contatos • Independência e autoconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Vê e aproveita oportunidades • Persistência • Busca de informações • Interesse pela alta qualidade do trabalho • Comprometimento com contratos de trabalho • Orientação para a eficiência • Planejamento Sistemático • Solução de problemas • Autoconfiança • Perícia (expertise) • Reconhece suas próprias limitações • Persuasão • Uso de estratégias de influência • Assertividade • Monitoramento • Credibilidade, integridade e sinceridade • Preocupação com o bem-estar dos empregados • Reconhecimento da importância de relacionamento comerciais • Providencia treinamento para os empregados 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências de oportunidade • Competências de relacionamento • Competências conceituais • Competências administrativas • Competências estratégicas • Competências de comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tomando por referência apenas esses 3 modelos, nota-se que existem diferentes perspectivas e abordagens para classificar as competências empreendedoras. Essas diferenças possivelmente têm relação com os ambientes e com a posição dos indivíduos nos estudos que fundamentam tais modelos. Para Pinchot (1985), sinteticamente, no caso dos empreendedores corporativos, essas competências estão relacionadas diretamente ao desejo de autorrealização do colaborador, à sua capacidade criativa na organização, e à sua dedicação em combinar fatores para transformar ideias em ações que resultem em produtos e serviços, ou processos.

Em seus estudos Ferras (2013) e Ferras e outros (2018) utilizaram um modelo de escala para identificar as competências empreendedoras em servidores de uma instituição superior de ensino pública. Esse modelo tem origem nos estudos de Lenzi (2008; *et al.*, 2011), nos quais se buscava identificar a presença das competências empreendedoras entre colaboradores de determinadas organizações, mediante adaptações aos modelos de Cooley (1990) e de Spencer e Spencer (1993), os quais se basearam no modelo de McClelland (1972). Diante da similaridade de contexto, optou-se pela utilização do modelo de Ferras (2013) para a investigação das competências empreendedoras proposta neste estudo.

Dentre as dez competências empreendedoras adotadas por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), Lenzi e outros (2011) indicaram que cinco delas se mostram mais marcantes entre os empreendedores corporativos, em relação aos empreendedores independentes, são elas: correr riscos calculados, persistência, comprometimento, busca de informações, e persuasão e rede de contatos. No entanto, conforme Ferras (2013), ainda que as demais competências não sejam observadas com uma intensidade marcante entre os empreendedores corporativos, elas têm relevância no processo de inovação nos ambientes organizacionais.

A escala original de Lenzi (2008) avalia três conjuntos de ações práticas do cotidiano de trabalho dos empreendedores corporativos: realização, planejamento e poder. Conforme apresentado no Quadro 7, o construto é composto por dez dimensões, cada uma com três itens.

Quadro 7 – Ações avaliadas no âmbito das competências empreendedoras individuais

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
Busca de oportunidades e iniciativas

- Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou produzir novos produtos ou serviços institucionais.
- Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho para a instituição.
- Produz resultado para instituição decorrente da identificação de oportunidades fora do ambiente institucional.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de qualidade e eficiência

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Persistência

- Age diante de um obstáculo.
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.

Comprometimento

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
- Colabora com os servidores ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esforça-se para manter os usuários satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do resultado em curto prazo.

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Busca de informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações internas e externas à instituição.
- Investiga pessoalmente como desenvolver uma atividade ou fornecer um serviço.
- Consulta os especialistas para obter assessoria técnica.

Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Define metas em longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.

Planejamento e monitoramento sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantém controles e utiliza-os para tomar decisões.

CONJUNTO DE PODER
Persuasão e rede de contatos
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. • Age para desenvolver e manter relações intra e interinstitucionais.
Independência e autoconfiança
<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. • Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Ferras e outros. (2018), *apud* Lenzi (2008; *et al.*, 2011).

De acordo com Lenzi (2008), esse conjunto de ações indica o nível das competências empreendedoras dos colaboradores nas organizações, mediante a verificação da intensidade dos comportamentos no cotidiano do trabalho. O autor destaca que a partir da utilização da escala aspectos subjetivos da percepção dos respondentes podem ser avaliados por critérios quantitativos. Para Ferras (2013) esse conjunto de ações avaliadas representam expressões de comportamentos manifestos dos colaboradores, o que serve para evidenciar suas competências empreendedoras.

Diferentemente da abordagem de Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), que aplicaram o questionário entre os pares de servidores, no presente estudo o questionário foi utilizado como uma autoavaliação dos próprios servidores respondentes sobre como percebem as competências empreendedoras no cotidiano do trabalho, ao desempenharem as atividades inerentes aos seus cargos.

Nessa seção foram abordados aspectos típicos do empreendedor corporativo, as peculiaridades e as competências dos empreendedores corporativos do setor público. A literatura indica que as características dos empreendedores corporativos são influenciadas por diversos fatores, dentre os quais se destaca o ambiente organizacional em que desempenham suas atividades. O próximo capítulo busca descrever aspectos característicos das Instituições Federais de Ensino, especialmente do universo escolhido para este estudo, o IFNMG.

3 AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO E O IFNMG

Neste capítulo apresentam-se os aspectos evolutivos e conceituais dos seguintes temas: instituições federais de ensino brasileiras, institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e o IFNMG.

3.1 O CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO BRASILEIRAS

As instituições de ensino superior são organizações geradoras de conhecimento e detentoras de um capital intelectual bastante desenvolvido, o que caracterizaria um espaço favorável à inovação e ao intraempreendedorismo (FERRAS *et al.*, 2018). No entanto, essas instituições também são afetadas pelas barreiras típicas do empreendedorismo corporativo nas organizações do setor público.

O contexto das instituições de ensino superior públicas é antagônico à situação dos recursos e potencialidades que dispõem. Elas comumente estão associadas ao conservadorismo, à rotina comportamental e, à aversão ao risco, decorrentes da estabilidade funcional e da falta de iniciativa dos colaboradores e gestores (BERNIER e HAFSI, 2007; FERRAS *et al.*, 2018).

As instituições federais de ensino, Universidades e Institutos Federais, têm sido amplamente questionadas, pela sociedade, pelos órgãos de controle externo e por órgãos do próprio Governo, sobre o seu desempenho e impacto no desenvolvimento em sua área de abrangência e por consequência do país. Ultimamente, existe um interesse geral em avaliar a relevância social dos resultados que essas instituições de ensino têm entregado ao longo da sua trajetória, considerando o volume de investimentos feito em cada uma delas.

Sobre esse cenário, ressaltando a realidade das instituições de ensino superior, de modo geral, Audy (2006) indica que essas instituições estão inseridas num macro ambiente com muitos desafios, marcado pela complexidade e pela incerteza.

Ao analisar e discutir os principais desafios das universidades, Santos e Filho (2008), na obra “A Universidade do Século XXI: Para uma Universidade Nova”, observam que o modelo de institucionalidade dessas instituições já não se adequa ao modelo de sociedade que está se formando, de característica neoliberal. Segundo os autores, para resistir às pressões

externas da sociedade, ou mesmo do próprio Estado, a melhor estratégia consiste em promover mudanças institucionais profundas no modelo acadêmico e de gestão universitária, ampliando a sua legitimidade, e alinhando as instituições para corresponder a essas transformações.

Segundo Etzkowitz e Zhou (2017) a tese da Hélice Tríplice aponta para um novo papel de protagonismo esperado das universidades, na relação com a indústria e o governo, para alavancar o crescimento econômico e o desenvolvimento social, com esforço direcionado à inovação e ao empreendedorismo. Para os autores, não existe declínio acadêmico das universidades ao assumirem uma postura empreendedora. Ao contrário, eles afirmam que o fenômeno observado a partir dessa mudança de paradigma é o autodesenvolvimento da universidade e o ajuste do seu papel social.

De um modo geral, as instituições federais de ensino brasileiras têm grande potencial de impacto, nas regiões em que estão inseridas, transformando a realidade econômica e social, através das atividades de ensino, de extensão, e da geração de conhecimento científico (OLIVEIRA e DEPONTI, 2016). De acordo com Etzkowitz e Zhou (2017, p. 25) essas instituições são “fonte de empreendedorismo, tecnologia e inovação, bem como de pesquisa crítica, educação e preservação e renovação do patrimônio cultural”, elementos fundamentais para atender às demandas de desenvolvimento desejadas pela sociedade.

No momento em que se desenvolve esse estudo, algumas questões críticas certamente dominam os ambientes de debate e deliberação internos nas instituições federais de ensino, tais como: redução orçamentária, evasão escolar, transformação digital, necessidade de mudanças nos modelos educacionais (métodos ativos, educação a distância e ensino remoto emergencial), novos modelos de gestão e de organização do trabalho, mudanças nas relações funcionais com os servidores (teletrabalho, trabalho remoto, redução de jornada), novas demandas da sociedade e dos setores produtivos, entre outros. Todos esses aspectos ainda estão envoltos por um contexto nacional, e internacional, impactado por transformações dos pontos de vista político, administrativo-institucional e social.

É em razão deste cenário que emerge a necessidade de investigar a existência do empreendedorismo corporativo nas instituições federais de ensino. E verificar, especificamente, como é percebido a cultura organizacional, levando em consideração que a existência de uma cultura intraempreendedora pode estar relacionada positivamente com o desenvolvimento de competências empreendedoras desejáveis nos servidores, importantes

para viabilizar inovações internas nos processos de trabalho, e, conseqüentemente, ampliar as chances de sucesso institucional, conforme discutido no capítulo anterior.

Apresentada a visão geral sobre as instituições federais de ensino, a partir deste ponto evidencia-se o caso das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

3.2 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia foram criados através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da união de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), e Unidades de Ensino Descentralizadas (Uned).

Presentes em todos os Estados brasileiros, e tendo entre seus objetivos estimular e apoiar processos educativos para o desenvolvimento socioeconômico local e regional, os Institutos constituem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), junto com os Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

A organização do processo de expansão dos Institutos Federais e da RFEPCT seguiu como referência as disposições do documento “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção e diretrizes” (TURMENA e AZEVEDO, 2017). Analisando a expansão e a efetividade dos Institutos Federais, Prada e Garcia (2016) destacam que o referido documento impõe a essas instituições de ensino uma missão bastante ampla e complexa, que vai desde o desenvolvimento local e regional, até a melhoria do padrão de vida local em parceria com outros atores sociais.

A expansão dos Institutos Federais, com criação de novas autarquias e ampliação dos *campi*, é considerada uma ação estratégica do Governo Federal, à época, que acreditava no desenvolvimento socioeconômico das diversas regiões do país a partir da formação e oferta de mão de obra qualificada para os setores produtivos (TURMENA e AZEVEDO, 2017). Por isso, tornou-se importante a expansão da oferta de Educação Profissional e Tecnológica através dos Institutos Federais.

A estrutura organizacional *multicampi* e a oferta verticalizada do ensino, características marcantes nos Institutos Federais, visaram também atender às necessidades técnicas e tecnológicas locais para auxiliar na sustentabilidade da região aonde se inseriram. Desse modo, ressalta-se a importância de promover uma articulação efetiva das práticas de ensino, de pesquisa aplicada e de extensão tecnológica para que essas instituições cumpram as suas finalidades (PACHECO, 2009).

A Rede Federal tem uma grande capilaridade no Brasil, reunindo 42 instituições e mais de 600 *campi*, em todas as regiões do país. Os seus números consolidados são bastante expressivos quanto à quantidade de matrículas, cursos ofertados, servidores, orçamento, entre outros fatores. Por essa razão, e pelo fato de serem responsáveis por uma política pública de grande relevância e impacto, as instituições que compõem essa Rede despertam a atenção de cidadãos, pesquisadores e organizações interessadas em verificar a sua eficiência acadêmica e administrativa para cumprir os diversos objetivos que lhes foram atribuídos, e para produzir o impacto socioeconômico decorrente do cumprimento da sua função social.

Não obstante, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica formulou diversos indicadores de desempenho dos Institutos Federais, instituídos e verificados periodicamente pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (FURTADO e CAMPOS, 2015).

Nos últimos anos, a Controladoria Geral da União (CGU) promoveu algumas auditorias operacionais e de legalidade, em nível nacional, para verificar os procedimentos da gestão administrativa e acadêmica dos Institutos Federais. Por sua vinculação funcional com o TCU, todos os relatórios produzidos pela CGU são encaminhados para julgamento pela Egrégia Corte de Contas.

De acordo com os acórdãos do TCU a respeito dessas auditorias, o Ministério da Educação e as Instituições da Rede Federal EPCT precisam investir esforços na melhoria das práticas de governança interna, no aperfeiçoamento de processos administrativos e acadêmicos, para ampliar a sua efetividade na gestão da política pública da Educação Profissional (BRASIL, 2005; 2011; 2013; 2016).

Diante disso, os Institutos Federais podem adotar esses acórdãos como oportunidades para ajustar a sua atuação, mobilizar esforços e investir na melhoria do ambiente interno e na cultura organizacional, bem como no desenvolvimento das competências dos seus servidores. Adotar uma postura organizacional empreendedora para alcançar indicadores de eficiência administrativa e acadêmica compatíveis com os investimentos que recebem e com as

expectativas e necessidades de todas as partes interessadas.

3.3 O IFNMG

O Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação – MEC, que atua na educação superior, básica e tecnológica e pluricurricular. O IFNMG tem organização multicampi, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar conferida às suas unidades (BRASIL, 2018).

Constituído em 2008, através da integração entre o Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária – Cefet Januária e suas unidades de ensino descentralizadas em Almenara, Arinos e Pirapora, a Escola Agrotécnica Federal de Salinas – EAF Salinas, e as unidades de ensino descentralizadas de Araçuaí e Montes Claros, o IFNMG conta atualmente com 13 unidades, sendo 12 unidades de ensino e uma reitoria, distribuídas em quatro regiões do Estado de Minas Gerais, conforme demonstrado na Figura 2.

A área de abrangência da atuação do IFNMG alcança 177 (centro e setenta e sete municípios), nas regiões Noroeste e Norte de Minas, e os Vales do Jequitinhonha e Mucuri. As sedes das suas unidades físicas de ensino foram instaladas nos municípios de Almenara, Arinos, Araçuaí, Diamantina, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora, Porteirinha, Salinas e Teófilo Otoni. A reitoria, unidade administrativa responsável pela articulação e integração institucional está localizada no município de Montes Claros.

Figura 2– Mapa da área de abrangência e unidades do IFNMG



Fonte: Brasil (2018).

Para uma maior compreensão sobre a constituição e organização do IFNMG é importante compreender a essência da atuação das diferentes unidades administrativas.

O campus é unidade voltada para o exercício das atividades permanentes de ensino, pesquisa, inovação e extensão em sua área de abrangência. Por sua vez, o campus avançado são unidades vinculadas a um campus ou à reitoria, e destina-se ao desenvolvimento da educação profissional por meio do ensino e da extensão, priorizando a oferta de cursos técnicos e de cursos de formação inicial e continuada. Já o Centro de Referência é uma unidade vinculada à reitoria e voltada para o desenvolvimento de planos, programas e projetos relacionados à educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2013).

Embora o IFNMG tenha pouco mais de uma década de existência, podendo ser considerada uma organização jovem, a instituição possui duas unidades, Campus Janaúria e Campus Salinas, com muitos anos de experiência e reconhecidamente tradicionais na oferta de educação profissional em suas microrregiões. São unidades com mais de 60 anos de atuação, cada qual com uma cultura organizacional peculiar, as quais naturalmente

influenciaram as características organizacionais do IFNMG atual, tendo em vista a condição de precursoras das demais unidades.

A força de trabalho do IFNMG é composta por servidores das carreiras de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e de Técnico-administrativos em Educação. Além dessas duas carreiras, existem também servidores contratados em caráter temporário, como professores substitutos e técnicos de apoio a alunos com deficiência. Eventualmente o Instituto conta com servidores de outros órgãos, que podem ser inclusive de regime celetista. Importante destacar que a força de trabalho do IFNMG ainda não alcançou o seu limite em relação ao que foi previsto pelos Ministérios da Educação e da Economia.

Na Tabela 2 apresenta-se de forma detalhada a força de trabalho da instituição, considerando algumas características sociodemográficas. Os dados foram obtidos no Painel Estatístico de Pessoal, do Ministério da Economia, e referem-se ao mês de abril de 2020.

Tabela 2 – Perfil Sociodemográfico da Força de Trabalho do IFNMG

Característica	Total de Servidores Ativos	Número	Percentual
		1419	100%
Sexo	Masculino	793	55,90%
	Feminino	626	44,10%
Regime Jurídico	Regime Jurídico Único	1332	93,87%
	Contrato Temporário	86	6,06%
	Celetista	1	0,07%
Plano/Carreira	Professor EBTT + Professor substituto	730	51,44%
	Técnico-administrativos em Educação	686	48,34%
	Sem plano/carreira	3	0,21%
Escolaridade	Ensino Fundamental	2	1,40%
	Ensino Médio	53	3,74%
	Ensino Superior	196	13,81%
	Especialização	462	32,56%
	Mestrado	518	36,50%
	Doutorado	188	13,25%
Faixa Etária	Até 30 anos.	142	10,01%
	31 a 40 anos.	734	51,73%
	41 a 50 anos.	366	25,79%
	51 a 60 anos.	146	10,29%
	Acima de 60 anos.	31	2,18%

Fonte: Elaborado pelo autor, dados do Painel Estatístico de Pessoal, 2020.

De acordo com o contexto apresentado, o IFNMG é uma instituição ainda em processo de desenvolvimento da sua identidade organizacional, bem como dos diversos aspectos que envolvem a sua força de trabalho. E esses fatores são importantes para a consecução de objetivos e metas de qualquer organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como base a seleção de variáveis e o exame das relações entre elas, caracterizando-se como quantitativo nos procedimentos de coleta e análise de dados quantificáveis, e na apresentação dos seus resultados.

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

A aplicação dos questionários e a coleta dos dados ocorreram no mês de abril de 2020.

Neste estudo foram utilizados dois instrumentos de medida estruturados, com questões fechadas, para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora na instituição e as competências empreendedoras individuais dos servidores. Também foi utilizado um questionário sociodemográfico (Apêndice A), considerando critérios normativos de instrumentalização (ver, HAIR *et al.*, 2014; MALHOTRA, 2006).

Para consecução deste estudo, realizou-se uma pesquisa amostral. A população pesquisada foi composta pelos servidores efetivos, professores e técnico-administrativos, das unidades do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), todas localizadas no Estado de Minas Gerais. A escolha do universo da pesquisa se deu por conveniência, pelo fato de ser a instituição de atuação do pesquisador e, portanto, de interesse mais próximo. Os questionários foram enviados, por e-mail, para toda a população, tendo retornado 209 respostas completas (taxa de resposta de aproximadamente 16%).

A literatura aponta que as taxas de respostas de pesquisas realizadas por e-mail variam entre 6 a 68 por cento (VAZ, 2007). No presente estudo, acredita-se que a taxa de resposta tenha sido afetada negativamente em razão do número de itens dos questionários, e o fato do período de coleta ter ocorrido durante uma situação de pandemia, dividindo a atenção dos respondentes com um grande volume de informações na internet, entre as quais, uma diversidade de pesquisas. No entanto, destaca-se que em situações como essa os respondentes

voluntários costumam ser os que se sentem mais à vontade e familiarizados com a temática, contribuindo para a qualidade dos dados.

Não foram considerados na pesquisa os servidores temporários (professores e técnicos), uma vez que a relação trabalhista estabelecida com esses profissionais é mais específica e restrita por força de questões contratuais.

A literatura sobre estudos organizacionais nas instituições de ensino, de modo geral, indica que existem diferenças significativas entre as percepções e as posturas de professores e técnico-administrativos sobre um mesmo fenômeno. Dessa forma, na análise dos dados deverá ser observado esse agrupamento. A distribuição da população objeto deste estudo, nos dois grupos de cargos específicos, está demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Servidores lotados no IFNMG por unidade e grupo de cargo.

UNIDADES	PROFESSOR EBTT		TAE		TOTAL	
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
Campus Almenara	55	8,51%	51	7,43%	106	7,96%
Campus Araçuaí	56	8,67%	46	6,71%	102	7,66%
Campus Arinos	57	8,82%	49	7,14%	106	7,96%
Campus Avançado Janaúba	18	2,79%	14	2,04%	32	2,40%
Campus Avançado Porteirinha	15	2,32%	10	1,46%	25	1,88%
Campus Diamantina	29	4,49%	29	4,23%	58	4,35%
Campus Januária	141	21,83%	120	17,49%	261	19,59%
Campus Montes Claros	72	11,15%	54	7,87%	126	9,46%
Campus Pirapora	57	8,82%	50	7,29%	107	8,03%
Campus Salinas	110	17,03%	109	15,89%	219	16,44%
Campus Teófilo Otoni	30	4,64%	27	3,94%	57	4,28%
Cead	6	0,93%	15	2,19%	21	1,58%
Reitoria	0	0,00%	112	16,33%	112	8,41%
IFNMG	646	100%	686	100%	1332	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, dados fornecidos pela unidade de gestão de pessoas da instituição (Abril/2020).

Verifica-se que existe uma distribuição equilibrada entre o número de professores e de técnico-administrativos no IFNMG, o que mais à frente, na análise dos dados, contribui para evidenciar uma correspondência entre a amostra obtida e a população geral estudada. Ressalta-se que os campi Januária e Salinas são as duas unidades com o maior percentual de servidores (Professores EBTT e TAE), 19,59% e 16,44%, respectivamente. O Cead é a unidade com o menor percentual de servidores (1,58%).

Para a coleta de dados, todos os servidores foram contatados por e-mail institucional, e aqueles que, voluntariamente, se dispuseram a participar da pesquisa foram inquiridos a responder aos seus questionários. Ressalta-se que a aplicação dos questionários se deu de forma individual. Os participantes foram esclarecidos sobre o anonimato e o sigilo de suas respostas.

Os dados coletados foram devidamente tratados, buscando-se verificar a consistência e a confiabilidade estatística, e verificar possíveis diferenças entre os agrupamentos resultantes.

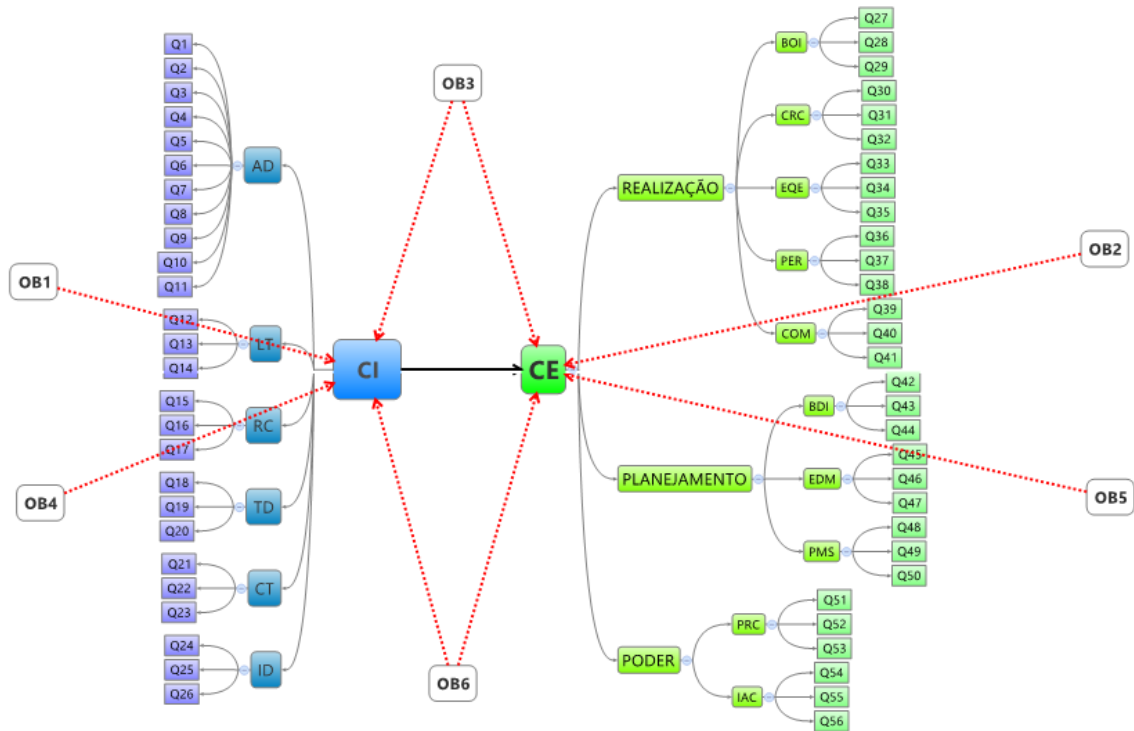
No tratamento dos dados, foram utilizados os seguintes *softwares*: a) Excel®, da Microsoft®, para a organização e tabulação dos dados; e b) pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21.0, para a análise dos dados e testes estatísticos.

Foram realizadas as análises de estatística descritiva de parametrização simples (frequência percentual, média, mediana, desvio-padrão, curtose e assimetria). Também foram realizados os seguintes testes e análises estatísticas, considerando um nível de significância de 5%:

- Alfa de Cronbach – para verificar a confiabilidade das escalas de medida (FIELD, 2011);
- Teste *t*, para amostras independentes – para identificar a existência de diferenças de médias significativas entre dois grupos da população pesquisa, quando existem duas condições experimentais e participantes diferentes foram usados em cada uma (FIELD, 2011);
- ANOVA – para identificar a existência de diferenças de médias, significativas, entre três ou mais grupos da população pesquisada (MALHOTRA, 2006);
- Correlação de Pearson – para verificar a força do relacionamento entre duas variáveis (FIELD, 2011).

A Figura 3 apresenta de forma resumida a estratégia de análise adotada para responder o problema e alcançar o objetivo geral deste estudo.

Figura 3 – Modelo conceitual de análise do Estudo



Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo de análise, a partir de uma adaptação de Ferras (2008), consiste na aplicação de duas escalas de medida e na verificação da relação entre o construto Cultura Intraempreendedora (CI), sobre as Competências Empreendedoras (CE) dos servidores. A escala da CI é composta por seis dimensões (AD, LT, RC, TD, CT e ID) e vinte e seis itens (Q1 a Q26). Por sua vez, a escala das CE reúne trinta itens (Q27 a Q56), distribuídos em dez dimensões, sendo estas organizadas em três grupos: Realização (BOI, CRC, EQE, PER e COM), Planejamento (BDI, EDM e PMS), e Poder (PRC e IAC).

A Figura 3 evidencia principalmente como os objetivos específicos serão atendidos:

- 1) Os objetivos 01 (Avaliar e selecionar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG) e 04 (Aplicar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG) estão diretamente relacionados às ações relacionadas à escala de Cultura Intraempreendedora;
- 2) Os objetivos 02 (Avaliar e selecionar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG) e 05 (Aplicar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG) vinculam-se às ações sobre a escala de Competências Empreendedoras;

- 3) O objetivo 03 (Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo da pesquisa) será alcançado mediante a adaptação de ambas as escalas (CI e CE);
- 4) O objetivo 06 (Identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG) será atendido mediante procedimentos de análise das relações estabelecidas entre as escalas de CI e CE.

O modelo de análise detalhado pode ser verificado junto com a Matriz de Planejamento do estudo, no Apêndice E, no final deste trabalho.

4.1 METODOLOGIA ASSOCIADA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Nesta seção, são apresentados os objetivos específicos da pesquisa e as ações planejadas para o alcance de cada um deles.

4.1.1 Avaliar e selecionar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG

Para cumprir esse objetivo específico, realizou-se uma pesquisa em busca de trabalhos com características metodológicas similares sobre a temática em questão, em diversas bases de dados, periódicos e outras fontes bibliográficas e de produção científica, nacionais e internacionais, tais como: Periódicos Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, SciELO – *Scientific Electronic Library Online* (Biblioteca Científica Eletrônica On-line), *Web of science*, *Scopus*, *Research Gate*, *Spell*, Anpad, Google Acadêmico, entre outros.

Para o levantamento de artigos com escalas referentes ao construto e que atendessem aos objetivos desse estudo, nas buscas foram utilizados os seguintes termos, de forma associada ou isolada: escala, modelo, cultura intraempreendedora, cultura empreendedora, empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, cultura organizacional, instituição de ensino superior, setor público, organizações públicas, entre outros. Para ampliar o alcance da pesquisa, utilizou-se nas bases de dados mencionadas os mesmos termos anteriores, traduzidos em língua inglesa, a saber: *scale*, *model*,

intrapreneurial culture, entrepreneurial culture, entrepreneurship, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, organizational culture, higher education institution, public sector, public organizations.

Essa pesquisa também subsidiou a revisão da literatura e a escolha do principal referencial teórico sobre cultura intraempreendedora utilizado neste estudo, cujo modelo disponível foi aplicado em um universo e uma população similares.

4.1.2 Avaliar e selecionar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG

Conforme demonstrado no bloco teórico deste estudo, existem diversos modelos de medida para identificar os graus de competências típicas de empreendedores. No entanto, ainda são poucas as escalas adequadas para investigar os aspectos relativos ao intraempreendedor. Como o empreendedorismo corporativo na área pública ainda é um conceito pouco estudado, não se verificam muitas escalas à disposição para medir competências empreendedoras em servidores públicos, especialmente em instituições de ensino.

De modo semelhante ao procedimento adotado para a escolha da escala de cultura intraempreendedora, e para verificar a existência de alternativas à escala utilizada por Ferras e outros (2018), realizou-se pesquisa nas mesmas bases de dados e de produção científica utilizando os seguintes termos, de forma associada ou isolada: escala, modelo, intraempreendedor, empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, empreendedor corporativo, competências empreendedoras, comportamento empreendedor, instituição de ensino superior, instituições de ensino, setor público, organizações públicas, entre outros. Novamente, visando ampliar o alcance da pesquisa, utilizou-se nas bases de dados mencionadas os mesmos termos anteriores, traduzidos em língua inglesa, a saber: *scale, model, intrapreneur, entrepreneurship, corporate entrepreneurship, corporate entrepreneur, entrepreneurial skills, entrepreneurial behavior, higher education institution, educational institutions, public sector, public organizations*. Essa atividade também subsidiou a revisão da literatura sobre competências empreendedoras

Novamente retornaram resultados pouco relevantes, não convergentes com os objetivos, o universo e a população estabelecidos e associados a este estudo. Após a avaliação dos

poucos construtos disponíveis, conforme justificado no bloco teórico deste estudo, optou-se pela utilização da escala aplicada por Ferras e outros (2018) e Ferras (2013), após as adaptações necessárias.

4.1.3 Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo da pesquisa.

Após a seleção das escalas passou-se à atividade de adaptação das mesmas. As duas escalas passaram por adaptação semântica, que foi realizada de maneira a adequar os termos e a redação dos seus itens ao contexto da instituição pesquisada para: beneficiar a clareza semântica e mitigar o risco de má interpretação das questões pelos servidores, o que consequentemente poderia comprometer o resultado da pesquisa. As adaptações visaram reforçar a compreensão de que o universo da pesquisa seria o IFNMG. Dessa forma, em ambas as escalas, nos itens aonde constavam o termo “instituição” passou a constar “IFNMG”.

Ao analisar os itens de cada dimensão, entendeu-se pela necessidade de fazer uma adaptação semântica no conteúdo da escala de cultura intraempreendedora. A dimensão “Incerteza nas Tarefas” foi renomeada como “Clareza nas Tarefas”, uma vez que os termos utilizados nos seus três itens remetiam à ideia de como o respondente percebe o nível de clareza nas tarefas, e não de incerteza. Dessa forma, também foi ajustado um dos seus três itens. Essa adaptação foi considerada necessária para ampliar a compreensão dos respondentes, e de forma que todas as dimensões da escala estivessem numa mesma perspectiva positiva.

4.1.4 Aplicar modelo para verificar a cultura intraempreendedora no IFNMG

Após as devidas adaptações a escala foi aplicada no IFNMG, na forma de questionário eletrônico, online, enviado por e-mail a todos os servidores com um convite solicitando a participação. Foi estabelecido um prazo para a coleta de dados, tendo sido reiterada a comunicação antes do encerramento desse período para estimular a participação dos servidores e obter o máximo de respostas.

Os servidores foram informados que a participação era voluntária e sobre o anonimato e sigilo de suas respostas.

Em relação aos itens que compõem a escala, as respostas quanto ao nível de concordância somam positivamente para a cultura intraempreendedora, com exceção de dois itens destacados com asterisco no Quadro 4, cuja lógica é inversa. Ou seja, uma maior concordância com o item é mais desfavorável ao resultado geral da cultura intraempreendedora. Para padronizar a pontuação da escala, nesses dois casos, as notas estabelecidas para o grau de concordância foram aplicados inversamente, computando-se nota 1 para a máxima concordância e nota 5 para a máxima discordância.

Para a avaliação da cultura intraempreendedora considerou-se a média de cada uma das suas dimensões, com base no somatório das notas atribuídas pelos respondentes em cada item. De acordo com Ferras (2013) não foi proposta uma faixa de corte para análise de cada dimensão, seguindo a abordagem de Moriano e outros (2009). Dessa forma a análise dos dados foi realizada por comparativo entre as médias de pontuação das dimensões.

Mediante a utilização de uma escala gráfica, proposta por Moriano e outros (2009), buscou-se verificar o grau de Identificação Organizacional dos servidores com o IFNMG, no mesmo questionário. Os respondentes foram convidados a marcar uma entre as sete opções que melhor representa o grau de identificação deles com o IFNMG. A questão foi avaliada numa escala de pontuação de 1 a 7, em que 1 significa a inexistência de identificação e 7 a máxima existência de identificação. Como a escala de pontuação é diferente das demais, essa questão foi analisada separadamente. De acordo com as abordagens de Moriano e outros (2009) e Ferras (2013), a cultura intraempreendedora é mediada pela Identificação Organizacional. Portanto, a investigação desse fator permite analisar se os servidores que apresentam maior identificação com a instituição, também são mais empreendedores.

No questionário da pesquisa contou também com uma questão aberta, em que os servidores foram convidados a apresentar sugestões sobre ações e medidas que o IFNMG poderia desenvolver para estimular a criação de ideias de projetos inovadores. Essas sugestões foram classificadas e organizadas de acordo com a abordagem de Ferras (2013).

4.1.5 Aplicar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG

A escala foi aplicada como parte do mesmo questionário eletrônico disponibilizado aos servidores do IFNMG sobre a cultura intraempreendedora. Para verificar as competências empreendedoras dos servidores foram adotados todos os procedimentos para apuração da validade estatística do construto cultura intraempreendedora, e depois a metodologia de análise específica proposta por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), baseada em Lenzi (2008).

A escala é composta por dez competências, sendo que a pontuação máxima por competência é de 15 pontos, para cada respondente. De acordo com Ferras (2013) o alcance da pontuação máxima (15) indica a presença integral das competências analisadas, enquanto que a pontuação mínima (3) indica a inexistência. Desse modo, a consolidação dos pontos das dez competências representa um intervalo entre 30 e 150 pontos.

Seguindo a abordagem de Lenzi (2008), foi realizada a análise comparativa entre as competências, consideradas as suas notas individuais, para identificar aquelas que mais se destacam e nível individual e institucional. Adotou-se o parâmetro de avaliação sugerido por Lenzi (2008) em que são consideradas destacadas as competências com pontuação situada entre 12 e 15 pontos individualmente. Entre os servidores respondentes, aqueles cuja pontuação total se situou entre 120 e 150 pontos foram considerados destacados, ou seja, com maior potencial empreendedor desenvolvido.

Os resultados foram analisados com base nos seguintes critérios:

- Análise por competência: pontuação de cada servidor analisado por cada uma das competências;
- Análise pela pontuação final: somatório das notas de todas as competências para cada servidor analisado.

Mediante essas análises foi possível classificar as competências empreendedoras, de acordo com o grau demonstrado pelos servidores. Também foi possível verificar como as competências empreendedoras apresentam-se nos diferentes grupos de servidores, considerados os aspectos sociodemográficos coletados com o questionário, e demais agrupamentos propostos a partir da amostra do estudo.

4.1.6 Identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG.

Para cumprir esse objetivo foi obtida a Correlação de Pearson, para determinar o grau de relacionamento entre CI e CE, e as suas respectivas dimensões. Além disso, analisou-se as médias das dimensões de Cultura Intraempreendedora em função das Classes de Competências Empreendedoras por pontuação final, e por fim, foi realizada a análise da distribuição de frequência entre os servidores considerando os grupos de percepção de CI e as Classes de CE.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados obtidos na pesquisa, após tratamento e análises estatísticas.

Conforme descrito no capítulo 4 deste estudo, os questionários de pesquisa foram enviados para todos os servidores do IFNMG, num total de 1.332 (um mil trezentos e trinta e dois). Da aplicação retornaram 209 (duzentos e nove) questionários completos e 1 (um) incompleto, o qual foi desprezado da amostra. Dessa forma, a taxa de resposta aos questionários foi de aproximadamente 16%, satisfatória para pesquisas enviadas por e-mail e uso de links, nas quais os respondentes voluntários costumeiramente se sentem mais à vontade e familiarizados com a temática.

Inicialmente, nas Tabelas 4 e 5, são apresentados, detalhadamente, os dados descritivos sociodemográficos dos respondentes. Optou-se pela apresentação dos dados em dois grupos, Professor EBTT (PEBTT) e Técnico-administrativos em educação (TAE), tendo em vista que a literatura que trata de estudos aplicados às instituições de ensino aponta a existência de diferenças importantes nas percepções sobre o contexto organizacional entre essas duas categorias de servidores. Além disso, no questionário sociodemográfico constou uma questão aplicável apenas aos técnico-administrativos, referente ao nível de classificação do cargo.

Foram obtidos questionários válidos de servidores das 13 unidades do IFNMG. Apenas em relação aos Professores EBTT, cabe observar que não existe lotação desse grupo de carreira na reitoria.

Com base na Tabela 4, da distribuição da amostra dos Professores EBTT (N=105) destaca-se que a unidade de lotação com o maior número de respondentes foi o Campus Montes Claros (17). A maioria é do gênero masculino (65). Quanto à faixa etária, a maior parte deles tem entre 35 e 54 anos (78). Quanto à escolaridade, a maioria dos respondentes possui nível de Mestrado (58). Pouco mais da metade (57) não exerce nenhum cargo ou função. Por fim, com relação ao tempo de exercício no IFNMG, a maioria dos respondentes (89) tem no máximo até 10 anos na instituição.

Na distribuição da amostra dos TAE (N=104), conforme a Tabela 5, a unidade de lotação com o maior número de respondentes foi a Reitoria (36). A maioria dos respondentes é do gênero feminino (63). Quanto à faixa etária, a maior parte deles tem entre 25 e 44 anos (85). Quanto à escolaridade, a maioria dos respondentes indicou possuir o nível de

Especialização (64). Quanto ao nível de classificação do cargo, observa que a maioria está em cargos de nível D e E (90). A maioria dos respondentes (75) não exerce nenhum cargo ou função. E quanto ao tempo de exercício no IFNMG, a maioria dos respondentes (92) tem no máximo até 10 anos na instituição.

Da análise das características dos respondentes do estudo é possível indicar que existe correspondência com a população geral do IFNMG. Em relação aos Grupos de Carreira, na população do IFNMG a distribuição é de aproximadamente 49% de Professor EBTT e 51% de TAE, conforme apresentado na Tabela 3. Na amostra de respondentes, a distribuição entre os grupos de carreira foi de 50% para cada grupo. Verifica-se correspondência de características da amostra também em relação ao Gênero. De acordo com os dados da Tabela 2, a população do IFNMG tem 56% de servidores do gênero masculino e 44% feminino. Na amostra de respondentes deste estudo em torno de 51% se declararam de gênero masculino e 49% feminino. A Faixa Etária é outra característica que reforça a correspondência entre a amostra de respondentes e a população pesquisada. Em torno de 70% do total de servidores do IFNMG está na faixa etária de 30 a 50 anos. Na amostra de respondentes do estudo, apesar de não serem utilizadas as mesmas faixas etárias, nota-se que cerca de 80% tem entre 25 a 54 anos. Verifica-se que a distribuição da amostra em relação à Escolaridade tem correspondência com a população geral, sendo que 93,78% dos respondentes indicaram escolaridade entre os níveis de especialização e doutorado, e esse grupo corresponde a 82,31% da população pesquisada.

Tabela 4 – Descritivos Sociodemográficos dos Professores EBTT.

ITENS	UNIDADE DE LOTAÇÃO	IFNMG	ALM	ARA	ARI	JNB	POR	DIA	MOC	JAN	PIR	SAL	TEO	Cead	REI
	N	105	4	10	16	6	1	7	17	11	4	15	8	6	0
	Percentual	100%	3,81%	9,52%	15,24%	5,71%	0,95%	6,67%	16,19%	10,48%	3,81%	14,29%	7,62%	2,86%	0,00%
Gênero	Masculino	61,90%	25,00%	80,00%	37,50%	100,00%	100,00%	42,86%	64,71%	72,73%	50,00%	46,67%	75,00%	100,00%	0,00%
	Feminino	38,10%	75,00%	20,00%	62,50%	0,00%	0,00%	57,14%	35,29%	27,27%	50,00%	53,33%	25,00%	0,00%	0,00%
Faixa Etária	18 a 24 anos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	25 a 34 anos	20,95%	25,00%	40,00%	25,00%	16,67%	0,00%	0,00%	23,53%	9,09%	0,00%	26,67%	37,50%	0,00%	0,00%
	35 a 44 anos	41,90%	25,00%	60,00%	18,75%	50,00%	0,00%	57,14%	35,29%	45,45%	50,00%	60,00%	25,00%	100,00%	0,00%
	45 a 54 anos	32,38%	50,00%	0,00%	56,25%	33,33%	0,00%	42,86%	29,41%	36,36%	50,00%	13,33%	37,50%	66,67%	0,00%
	mais de 54 anos	4,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	11,76%	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
Escolaridade	Ensino Médio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Graduação	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Aperfeiçoamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Especialização	11,43%	0,00%	20,00%	25,00%	16,67%	100,00%	0,00%	5,88%	18,18%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Mestrado	55,24%	50,00%	50,00%	62,50%	66,67%	0,00%	42,86%	47,06%	63,64%	25,00%	46,67%	87,50%	66,67%	0,00%
	Doutorado	33,34%	50,00%	30,00%	12,50%	16,67%	0,00%	57,14%	47,06%	18,18%	50,00%	53,34%	12,50%	33,33%	0,00%
Ocupante de Cargo ou Função	Não	61,90%	50,00%	50,00%	56,25%	66,67%	0,00%	57,14%	58,82%	45,45%	50,00%	53,33%	50,00%	16,66%	0,00%
	Função Gratificada	11,43%	25,00%	0,00%	12,50%	16,67%	0,00%	14,29%	0,00%	36,36%	0,00%	6,67%	25,00%	0,00%	0,00%
	Cargo de Direção	16,19%	25,00%	10,00%	25,00%	16,67%	0,00%	0,00%	17,65%	0,00%	0,00%	26,67%	25,00%	16,66%	0,00%
	Função de Coordenação de Curso	18,10%	0,00%	10,00%	6,25%	0,00%	100,00%	28,60%	23,53%	18,20%	50,00%	13,33%	0,00%	66,67%	100,00%
Tempo de Exercício	Até 5 anos.	38,10%	100,00%	70,00%	56,25%	16,67%	0,00%	14,29%	23,53%	18,18%	0,00%	46,67%	37,50%	33,33%	0,00%
	6 a 10 anos.	46,67%	0,00%	30,00%	37,50%	66,67%	100,00%	71,43%	41,18%	63,64%	75,00%	46,67%	62,50%	16,66%	0,00%
	11 a 15 anos.	8,57%	0,00%	0,00%	6,25%	16,67%	0,00%	0,00%	11,76%	18,18%	25,00%	6,67%	0,00%	16,66%	0,00%

	16 a 20 anos.	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,66%	0,00%
	Acima de 20 anos.	4,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,30%	17,65%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,66%	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: ALM =Campus Almenara; ARA = Campus Araçuaí; ARI = Campus Arinos; JNB = Campus Avançado Janaúba; POR = Campus Avançado Porteirinha; DIA = Campus Diamantinas; MOC = Campus Montes Claros; JAN = Campus Januária; PIR = Campus Pirapora; SAL = Campus Salinas; TEO = Campus Teófilo Otoni; CEAD = Centro de Referência em Formação e Educação a Distância; REI = Reitoria.

Tabela 5 – Descritivos Sociodemográficos dos Técnico-administrativos em Educação.

ITENS	UNIDADE DE LOTAÇÃO	IFNMG	ALM	ARA	ARI	JNB	POR	DIA	MOC	JAN	PIR	SAL	TEO	Cead	REI
	N	104	5	2	8	3	4	10	7	8	7	8	3	3	36
	Percentual	100%	4,81%	1,92%	7,69%	2,88%	3,85%	9,62%	6,73%	7,69%	6,73%	7,69%	2,88%	2,88%	34,62%
Gênero	Masculino	39,42%	20,00%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%	30,00%	28,57%	50,00%	42,86%	12,50%	33,33%	66,67%	47,22%
	Feminino	60,58%	80,00%	50,00%	50,00%	100,00%	50,00%	70,00%	71,43%	50,00%	57,14%	87,50%	66,67%	33,33%	52,78%
Faixa Etária	18 a 24 anos	0,96%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	25 a 34 anos	33,65%	20,00%	50,00%	12,50%	33,33%	75,00%	50,00%	42,86%	0,00%	57,14%	0,00%	66,67%	33,33%	36,11%
	35 a 44 anos	48,08%	40,00%	50,00%	75,00%	66,67%	25,00%	10,00%	57,14%	75,00%	28,57%	50,00%	33,33%	66,67%	50,00%
	45 a 54 anos	11,54%	20,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	12,50%	14,29%	25,00%	0,00%	8,33%
	mais de 54 anos	5,77%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	12,50%	0,00%	25,00%	0,00%	5,56%
Escolaridade	Ensino Médio	2,88%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,80%
	Graduação	6,73%	20,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
	Aperfeiçoamento	0,96%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Especialização	61,54%	40,00%	50,00%	75,00%	66,67%	100,00%	60,00%	42,86%	75,00%	71,43%	50,00%	66,67%	66,67%	58,33%
	Mestrado	24,04%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	20,00%	57,14%	0,00%	14,29%	37,50%	33,33%	0,00%	36,11%
	Doutorado	1,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	2,78%
	Pós-doutorado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nível de Classificação	C	13,46%	40,00%	0,00%	37,50%	33,33%	25,00%	20,00%	0,00%	0,00%	28,57%	25,00%	0,00%	0,00%	2,78%
	D	40,38%	40,00%	100,00%	50,00%	66,67%	0,00%	30,00%	42,86%	75,00%	57,14%	25,00%	0,00%	66,67%	33,33%

do Cargo	E	46,15%	20,00%	0,00%	12,50%	0,00%	75,00%	50,00%	57,14%	25,00%	14,29%	50,00%	100,00%	33,33%	63,89%
Ocupante de Cargo ou Função	Não	76,92%	60,00%	100,00%	62,50%	100,00%	75,00%	70,00%	71,43%	87,50%	57,14%	87,50%	66,67%	100,00%	66,67%
	Função Gratificada	23,08%	40,00%	0,00%	37,50%	0,00%	25,00%	30,00%	28,57%	12,50%	42,86%	12,50%	33,33%	0,00%	19,44%
	Cargo de Direção	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Função de Coordenação de Curso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tempo de Exercício	Até 5 anos.	44,23%	40,00%	100,00%	50,00%	33,33%	100,00%	70,00%	14,29%	25,00%	42,86%	25,00%	100,00%	100,00%	33,33%
	6 a 10 anos.	44,23%	60,00%	0,00%	50,00%	66,67%	0,00%	30,00%	57,14%	62,50%	57,14%	25,00%	0,00%	0,00%	52,78%
	11 a 15 anos.	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	12,50%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	11,11%
	16 a 20 anos.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Acima de 20 anos.	3,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	0,00%	0,00%	2,78%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: ALM = Campus Almenara; ARA = Campus Araçuaí; ARI = Campus Arinos; JNB = Campus Avançado Janaúba; POR = Campus Avançado Porteirinha; DIA = Campus Diamantinas; MOC = Campus Montes Claros; JAN = Campus Janaúria; PIR = Campus Pirapora; SAL = Campus Salinas; TEO = Campus Teófilo Otoni; CEAD = Centro de Referência em Formação e Educação a Distância; REI = Reitoria.

O construto Cultura Intraempreendedora é composto por 26 itens, nos quais os respondentes indicaram o nível de concordância com cada assertiva, tendo como referência o contexto organizacional do IFNMG. As opções de resposta variavam de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Na Tabela 6, é apresentada a distribuição de frequência dos itens do referido construto.

Tabela 6 – Distribuição de frequência dos itens do construto Cultura Intraempreendedora.

Dimensão	Item	Indicador	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Total (N)
AD	O IFNMG estimula o desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias.	Frequência	11	22	32	102	42	209
		Percentual (%)	5,3	10,5	15,3	48,8	20,1	100,0
	A alta administração é consciente e muito receptiva a ideias e sugestões.	Frequência	10	29	49	88	33	209
		Percentual (%)	4,8	13,9	23,4	42,1	15,8	100,0
	A promoção normalmente se baseia no desenvolvimento de ideias inovadoras.	Frequência	62	53	53	34	7	209
		Percentual (%)	29,7	25,4	25,4	16,3	3,3	100,0
	Os servidores que propõem ideias inovadoras por iniciativa própria com frequência recebem apoio da direção.	Frequência	15	33	39	87	35	209
		Percentual (%)	7,2	15,8	18,7	41,6	16,7	100,0
	Muitos gestores conhecem por experiência própria o processo de inovação.	Frequência	23	45	72	55	14	209
		Percentual (%)	11,0	21,5	34,4	26,3	6,7	100,0
	As pessoas que assumem riscos calculados são motivadas a desenvolver novas ideias.	Frequência	9	42	70	66	22	209
		Percentual (%)	4,3	20,1	33,5	31,6	10,5	100,0
	As pessoas que se arriscam são conhecidas por sua iniciativa em desenvolver novos projetos, tenham êxito ou não.	Frequência	13	33	52	76	35	209
		Percentual (%)	6,2	15,8	24,9	36,4	16,7	100,0
	O termo "arriscar-se" é considerado um atributo positivo para as pessoas de minha área de trabalho.	Frequência	29	33	60	61	26	209
		Percentual (%)	13,9	15,8	28,7	29,2	12,4	100,0
	A instituição aprova pequenos projetos experimentais, mesmo que possam fracassar.	Frequência	8	43	65	74	19	209
		Percentual (%)	3,8	20,6	31,1	35,4	9,1	100,0
Concede-se tempo	Frequência	32	59	43	58	17	209	

	para que o servidor que possui uma boa ideia a desenvolva.	Percentual (%)	15,3	28,2	20,6	27,8	8,1	100,0
	As pessoas são motivadas a falar de suas ideias sobre novos projetos com os servidores de outros setores do IFNMG.	Frequência	33	53	38	62	23	209
		Percentual (%)	15,8	25,4	18,2	29,7	11,0	100,0
LT	Tenho autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu modo.	Frequência	9	36	21	95	48	209
		Percentual (%)	4,3	17,2	10,0	45,5	23,0	100,0
	O IFNMG me proporciona a liberdade de utilizar meus próprios critérios.	Frequência	15	50	37	80	27	209
		Percentual (%)	7,2	23,9	17,7	38,3	12,9	100,0
	A responsabilidade de decidir como fazer meu trabalho é basicamente minha.	Frequência	21	47	33	78	30	209
		Percentual (%)	10,0	22,5	15,8	37,3	14,4	100,0
RC	Minha chefia imediata aumentaria minhas responsabilidades em resposta a um desempenho positivo.	Frequência	11	19	54	80	45	209
		Percentual (%)	5,3	9,1	25,8	38,3	21,5	100,0
	Minha chefia imediata daria especial reconhecimento em resposta a um bom desempenho.	Frequência	11	35	34	70	59	209
		Percentual (%)	5,3	16,7	16,3	33,5	28,2	100,0
	Minha chefia imediata informaria aos seus superiores sobre trabalhos desenvolvidos com excelência.	Frequência	12	30	34	75	58	209
		Percentual (%)	5,7	14,4	16,3	35,9	27,8	100,0
TD	Nos últimos três meses, minha carga de trabalho não me deu tempo para desenvolver novas ideias.	Frequência	53	69	42	32	13	209
		Percentual (%)	25,4	33,0	20,1	15,3	6,2	100,0
	Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo.	Frequência	69	70	31	33	6	209
		Percentual (%)	33,0	33,5	14,8	15,8	2,9	100,0
	Sinto que sempre trabalho sob pressão temporal.	Frequência	36	74	44	38	17	209
		Percentual (%)	17,2	35,4	21,1	18,2	8,1	100,0
CT	Em meu trabalho tenho clareza sobre o que esperam de mim.	Frequência	12	31	47	85	34	209
		Percentual (%)	5,7	14,8	22,5	40,7	16,3	100,0
	A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de desempenho sobre os quais serei avaliado.	Frequência	21	54	46	65	23	209
		Percentual (%)	10,0	25,8	22,0	31,1	11,0	100,0
	Conheço claramente	Frequência	20	48	41	70	30	209

	os níveis de desempenho que são esperados de mim.	Percentual (%)	9,6	23,0	19,6	33,5	14,4	100,0
IO	Identifico-me como membro do IFNMG.	Frequência	0	6	21	56	126	209
		Percentual (%)	0	2,9	10,0	26,8	60,3	100,0
	Gosto de trabalhar no IFNMG.	Frequência	0	6	14	44	145	209
		Percentual (%)	0	2,9	6,7	21,1	69,4	100,0
	Realizo-me trabalhando com os colegas do IFNMG.	Frequência	7	16	21	75	90	209
		Percentual (%)	3,3	7,7	10,0	35,9	43,1	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: AD = Apoio da Direção; LT = Liberdade no Trabalho; RC = Recompensas; TD = Tempo Disponível; CT = Clareza nas Tarefas; ID = Identificação Organizacional.

De modo semelhante à tabela anterior, na Tabela 7 apresenta-se a distribuição de frequência dos itens do construto Competências Empreendedoras, o qual é composto por 30 itens. Para esses itens, os respondentes indicaram a percepção sobre a frequência com que cada ação, apresentada na respectiva assertiva, era praticada no seu cotidiano de trabalho no IFNMG. As opções de resposta variavam de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “sempre”.

Tabela 7 – Distribuição de frequência dos itens do construto Competências Empreendedoras.

Dimensão	Item	Indicador	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Total (N)
BOI	Lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou produzir novos produtos ou serviços institucionais.	Frequência	15	32	72	62	28	209
		Percentual (%)	7,2	15,3	34,4	29,7	13,4	100,0
	Tomo iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho para a instituição.	Frequência	14	32	86	56	21	209
		Percentual (%)	6,7	15,3	41,1	26,8	10,0	100,0
	Produzo resultado para instituição decorrente da identificação de oportunidades fora do ambiente institucional.	Frequência	17	49	70	48	25	209
		Percentual (%)	8,1	23,4	33,5	23,0	12,0	100,0
CRC	Avalio alternativas e calculo riscos deliberadamente.	Frequência	10	27	73	67	32	209
		Percentual (%)	4,8	12,9	34,9	32,1	15,3	100,0
	Ajo para reduzir os riscos ou controlar os resultados.	Frequência	3	16	49	101	40	209
		Percentual (%)	1,4	7,7	23,4	48,3	19,1	100,0
	Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	Frequência	7	28	75	76	23	209
		Percentual (%)	3,3	13,4	35,9	36,4	11,0	100,0
EQE	Encontro maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.	Frequência	1	5	33	96	74	209
		Percentual (%)	,5	2,4	15,8	45,9	35,4	100,0

	Ajo de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.	Frequência	1	7	53	98	50	209
		Percentual (%)	,5	3,3	25,4	46,9	23,9	100,0
	Desenvolvo ou utilizo procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	Frequência	0	1	25	101	82	209
		Percentual (%)	0	,5	12,0	48,3	39,2	100,0
PER	Ajo diante de um obstáculo.	Frequência	0	1	14	94	100	209
		Percentual (%)	0	,5	6,7	45,0	47,8	100,0
	Ajo repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.	Frequência	2	4	33	106	64	209
		Percentual (%)	1,0	1,9	15,8	50,7	30,6	100,0
	Assumo responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.	Frequência	0	6	23	77	103	209
		Percentual (%)	0	2,9	11,0	36,8	49,3	100,0
COM	Faço um sacrifício pessoal ou despendo um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.	Frequência	1	6	43	77	82	209
		Percentual (%)	,5	2,9	20,6	36,8	39,2	100,0
	Colaboro com os servidores ou me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.	Frequência	0	6	30	87	86	209
		Percentual (%)	0	2,9	14,4	41,6	41,1	100,0
	Esforço-me para manter os usuários satisfeitos e coloco em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do resultado em curto prazo.	Frequência	0	7	39	101	62	209
		Percentual (%)	0	3,3	18,7	48,3	29,7	100,0
BDI	Dedico-me pessoalmente a obter informações internas e externas ao IFNMG.	Frequência	0	10	45	92	62	209
		Percentual (%)	0	4,8	21,5	44,0	29,7	100,0
	Investigo pessoalmente como desenvolver uma atividade ou fornecer um serviço.	Frequência	0	6	30	100	73	209
		Percentual (%)	0	2,9	14,4	47,8	34,9	100,0
	Consulto os especialistas para obter assessoria técnica.	Frequência	3	8	42	87	69	209
		Percentual (%)	1,4	3,8	20,1	41,6	33,0	100,0
EDM	Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.	Frequência	0	14	64	87	44	209
		Percentual (%)	0	6,7	30,6	41,6	21,1	100,0
	Defino metas em longo prazo, claras e específicas.	Frequência	1	23	79	76	30	209
		Percentual (%)	,5	11,0	37,8	36,4	14,4	100,0
	Estabeleço metas em curto prazo, mensuráveis.	Frequência	0	14	67	96	32	209
		Percentual (%)	0	6,7	32,1	45,9	15,3	100,0
PMS	Planejo dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.	Frequência	1	17	77	82	32	209
		Percentual (%)	,5	8,1	36,8	39,2	15,3	100,0
	Constantemente reviso meus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	Frequência	0	22	61	91	35	209
		Percentual (%)	0	10,5	29,2	43,5	16,7	100,0
	Mantenho controles e utilizo-os para tomar decisões.	Frequência	0	19	53	101	36	209
		Percentual (%)	0	9,1	25,4	48,3	17,2	100,0
PRC	Utilizo estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.	Frequência	25	47	77	51	9	209
		Percentual (%)	12,0	22,5	36,8	24,4	4,3	100,0

	Utilizo pessoas-chave como agentes para atingir meus próprios objetivos.	Frequência	40	40	67	47	15	209
		Percentual (%)	19,1	19,1	32,1	22,5	7,2	100,0
	Ajo para desenvolver e manter relações intra e interinstitucionais.	Frequência	1	22	60	93	33	209
		Percentual (%)	,5	10,5	28,7	44,5	15,8	100,0
IAC	Busco autonomia em relação a normas e controles de outros.	Frequência	12	37	81	63	16	209
		Percentual (%)	5,7	17,7	38,8	30,1	7,7	100,0
	Mantenho meu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.	Frequência	6	47	73	60	23	209
		Percentual (%)	2,9	22,5	34,9	28,7	11,0	100,0
	Expresso confiança na minha própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	Frequência	0	7	30	112	60	209
		Percentual (%)	0	3,3	14,4	53,6	28,7	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: BOI = Busca de Oportunidade e Iniciativa; CRC = Correr Riscos Calculados; EQE = Exigência de Qualidade e Eficiência; PER = Persistência; BDI = Busca de Informações; EDM = Estabelecimento de Metas; PMS = Planejamento e Monitoramento Sistemáticos; PRC = Persuasão e Rede de Contatos; IAC = Iniciativa e Autoconfiança.

Para verificar a consistência interna dos instrumentos de pesquisa, no contexto do IFNMG, foi aplicado o teste Alfa de Cronbach. Ressalta-se que ambos os instrumentos demonstraram índices de confiabilidade subjacentes em estudos anteriores. O instrumento de cultura intraempreendedora foi validado por Moriano e outros (2009), e Lana e outros (2013). Por sua vez, o instrumento de competências empreendedoras foi validado por Lenzi (2008), e Ferras (2013).

De acordo com os parâmetros de Field (2009), valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,7 indicam a confiabilidade da escala de medida. A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 8 – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa pelo Alfa de Cronbach.

Escala/Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach
Cultura Intraempreendedora (CI)		
Apoio da Direção (AD)	Q1-Q11	0,898
Liberdade no Trabalho (LT)	Q12-Q14	0,870
Recompensa (RC)	Q15-Q17	0,782
Tempo Disponível (TD)	Q18-Q20	0,656
Clareza nas Tarefas (CT)	Q21-Q23	0,835
Identificação Organizacional (ID)	Q24-Q26	0,848
Competências Empreendedoras (CE)		
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	Q27-Q29	0,851
Correr Riscos Calculados (CRC)	Q30-Q32	0,754
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	Q33-Q35	0,714
Persistência (PER)	Q36-Q38	0,735

Comprometimento (COM)	Q39-Q41	0,693
Busca de Informações (BDI)	Q42-Q44	0,754
Estabelecimento de Metas (EDM)	Q45-Q47	0,786
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	Q48-Q50	0,812
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	Q51-Q53	0,685
Independência e Autoconfiança (IAC)	Q54-Q56	0,576

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

5.1 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NO IFNMG

Conforme apresentado no bloco teórico deste estudo, a **Cultura Intraempreendedora** foi analisada a partir de um conjunto de cinco dimensões, e 26 itens, todos eles relacionados a fatores organizacionais que influenciam a cultura organizacional, sobre os quais os respondentes expressaram a sua percepção acerca do seu comportamento no IFNMG.

Inicialmente serão apresentadas as análises dos dados relativos ao construto proposto por Moriano e outros (2009). Na sequência, serão tratados os dados da questão gráfica de

identificação organizacional e, finalmente, apresentam-se os apontamentos feitos pelos servidores sobre as ações organizacionais promotoras de inovação e que podem induzir a construção de uma cultura intraempreendedora na instituição pesquisada.

Os dados obtidos na pesquisa foram tratados por análise comparativa a partir das médias de pontuação das dimensões que compõem o modelo adotado. A interpretação dos resultados para esse modelo indica que quanto maior a pontuação, maior a presença de cada dimensão analisada, com exceção da dimensão Tempo Disponível que segue lógica inversa. Assim, as médias das dimensões foram encontradas com base no somatório das notas dos itens que compõem a dimensão, utilizando-se uma escala de 1 a 5. A Tabela 9 apresenta a média geral e as médias encontradas para cada dimensão.

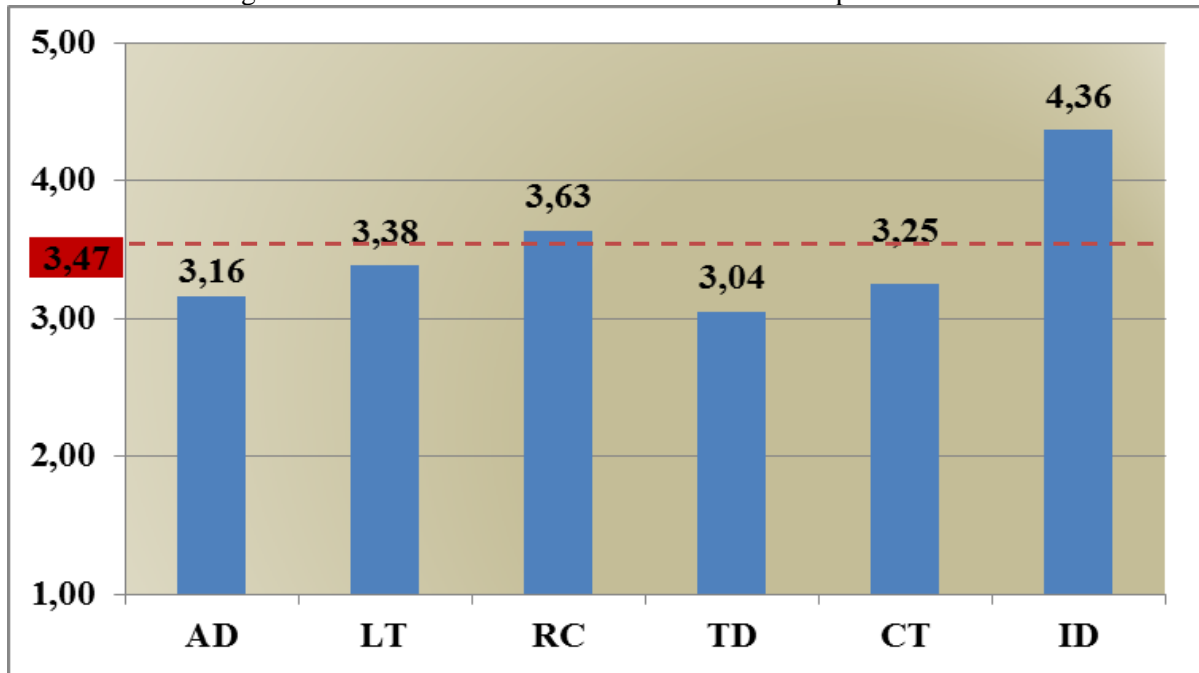
Tabela 9 – Estatísticas descritivas da amostra de Cultura Intraempreendedora

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os dados da Tabela 9, a média geral de CI alcançou o valor de 3,47. Observa-se que todas as dimensões da CI se mostraram presentes no IFNMG, na percepção dos respondentes. A dimensão com a média mais baixa foi Tempo Disponível (3,04). Embora esse fator tenha demonstrado um valor pouco abaixo do mínimo aceitável para o Alfa de Cronbach, optou-se por mantê-la nas análises, por ser considerado um fator importante no contexto pesquisado. Ainda que a pontuação alcançada tenha ficado um pouco abaixo da média em relação à pontuação máxima, o fator tempo é restritivo em relação ao desenvolvimento de competências empreendedoras no IFNMG, conforme revelado por outros achados deste estudo.

As médias das dimensões podem ser analisadas no Gráfico 1, comparativamente à média geral, representada pela linha vermelha.

Gráfico 1 – Médias gerais das dimensões do construto Cultura Intraempreendedora

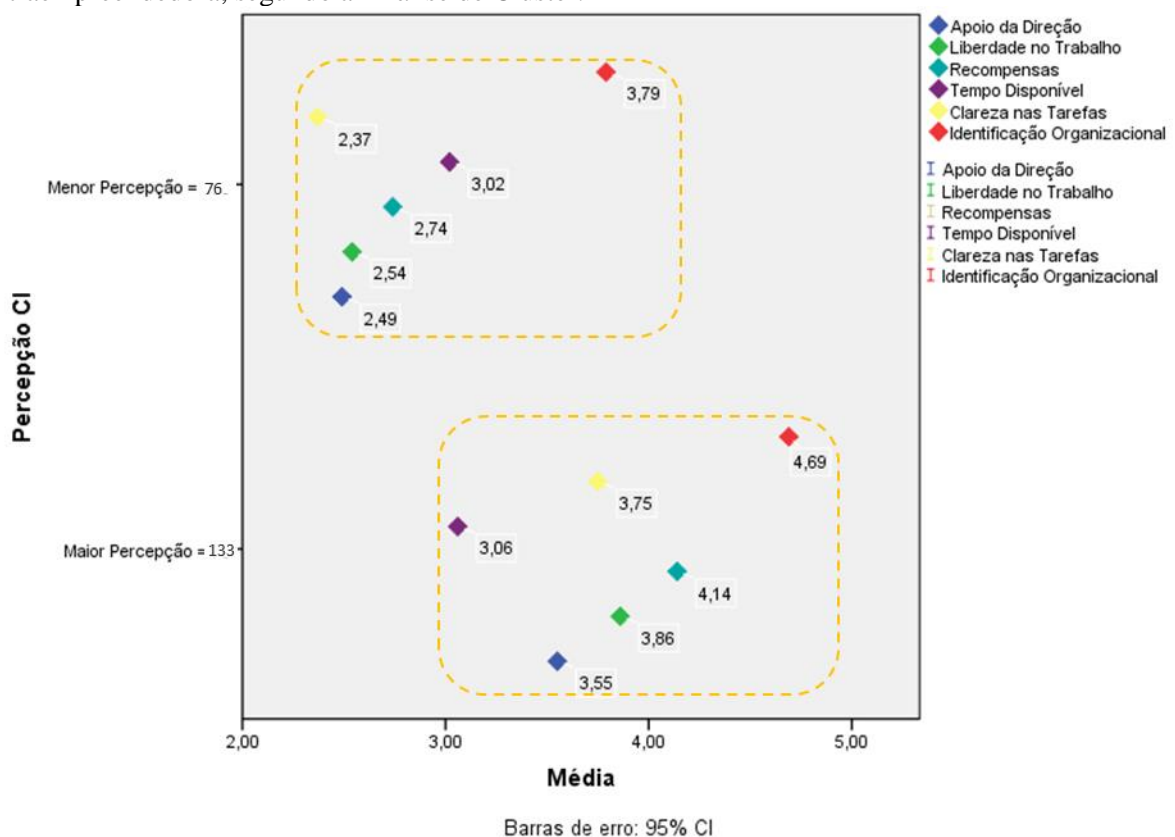
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que apenas duas dimensões tiveram média superior à média geral de CI: Identificação Organizacional (4,36) e Recompensa (3,63). O resultado da dimensão ID indica que entre os servidores respondentes existe uma percepção favorável quanto à satisfação em fazer parte da instituição e também acerca da realização pessoal com o trabalho desenvolvido no IFNMG. Com base no resultado da dimensão RC, entende-se que os servidores demonstram um nível de satisfação pouco acima da média, com relação ao reconhecimento e valorização profissional pelas chefias no IFNMG, considerando os itens que compõem a dimensão Recompensa. Assim, essas duas dimensões são as que demonstram maior potencial em contribuir para o fomento de ações inovadoras, e para determinar o nível da cultura intraempreendedora no IFNMG.

Em sentido contrário, abaixo da média geral, estão Tempo Disponível (3,04), Apoio da Direção (3,16), Clareza nas Tarefas (3,25) e Liberdade no Trabalho (3,38). Pode-se afirmar, com base nos dados, que essas dimensões são as que menos contribuem para uma percepção mais elevada da cultura intraempreendedora no IFNMG. Essas dimensões estão relacionadas à pressão e o volume do trabalho, ao apoio da direção às iniciativas inovadoras, ao nível de compreensão quanto ao desempenho esperado pela organização, e a autonomia sobre o próprio trabalho.

Tendo sido apresentadas as médias, para uma análise mais detalhada dos dados faz-se necessário estabelecer alguns critérios para a classificação da amostra. Assim, seguindo a abordagem de Ferras (2013), realizou-se a Análise de Cluster (Análise de Agrupamentos ou Análise de Conglomerados). Os servidores da amostra foram divididos em dois grupos, considerando as características comuns em suas médias para as cinco dimensões. No Gráfico 2 apresenta-se os dois grupos de servidores formados a partir da Análise de Cluster.

Gráfico 2 – Agrupamento dos servidores em relação ao grau de percepção das dimensões da Cultura Intraempreendedora, segundo a Análise de Cluster.



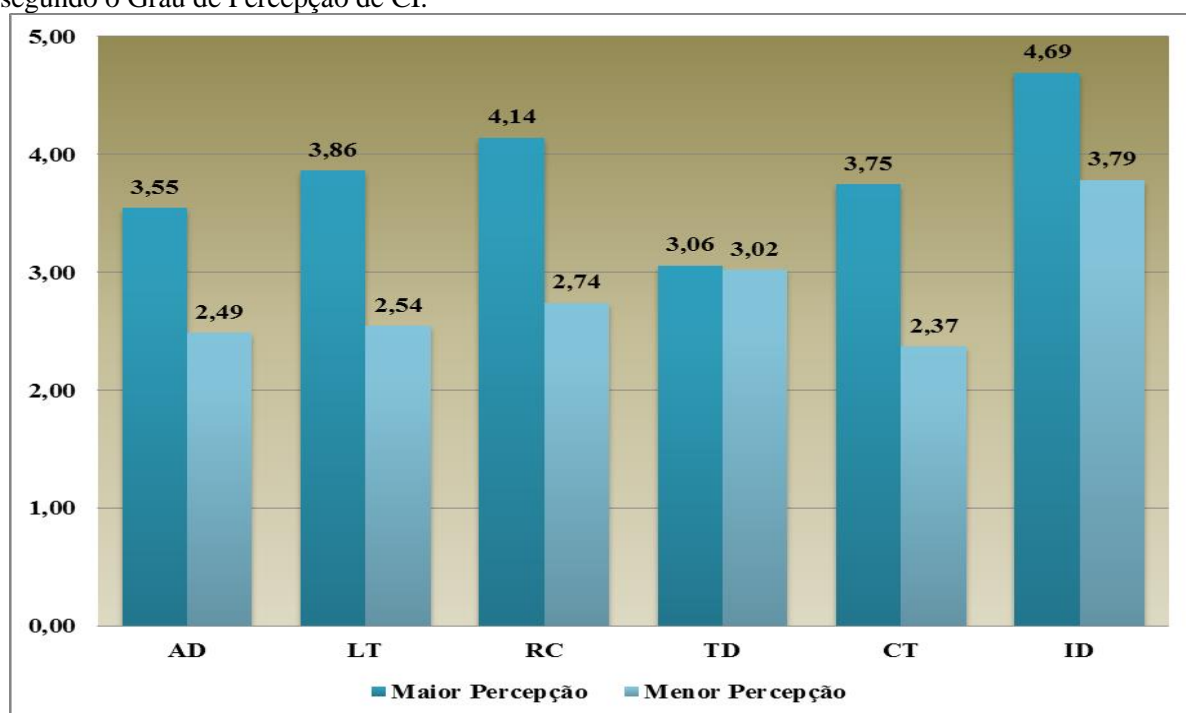
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se observa no gráfico, os grupos se distinguem pelo nível como percebem o conjunto de aspectos que compõem o comportamento organizacional no IFNMG, considerando as dimensões que influenciam a **Cultura Intraempreendedora**. Na parte superior do gráfico está o agrupamento dos servidores que tem uma percepção mais baixa sobre as ações da instituição que caracterizam uma **Cultura Intraempreendedora**. Por outro lado, o grupo de servidores localizado na parte inferior do gráfico apresentou médias consideravelmente maiores para todas as dimensões, com exceção da dimensão Tempo

Disponível (TD) que possui diferença a menor diferença entre as médias dos dois grupos. Ou seja, esse grupo reconhece que o comportamento organizacional do IFNMG é favorável ao desenvolvimento de uma **Cultura Intraempreendedora**, quando consideradas as dimensões de CI.

As diferenças entre as médias dos dois grupos estão mais bem evidenciadas no Gráfico 3, comparativamente para cada dimensão que compõe a **Cultura Intraempreendedora**.

Gráfico 3 - Diferenças de Médias da Cultura Intraempreendedora dos agrupamentos de servidores segundo o Grau de Percepção de CI.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se pelo gráfico que existem diferenças significativas entre os dois grupos de servidores, em cinco competências (AD, LT, RC, CT e ID). Ressalta-se que as médias de Tempo Disponível mostra que os grupos têm uma percepção homogênea a respeito das ações organizacionais que compõe essa dimensão. Para confirmar essas diferenças estatisticamente foi realizado o Teste *t*, cujos resultados estão descritos na Tabela 10.

Tabela 10 – Teste *t* Diferenças de Médias da Cultura Intraempreendedora dos agrupamentos de servidores segundo o Grau de Percepção de CI

Grau de percepção de	Maior Percepção (N = 133)	Menor Percepção (N = 76)	Sig.	t	Sig. (2 extremidades)
----------------------	---------------------------	--------------------------	------	---	-----------------------

CI	M	DP	M	DP			
AD	3,548	0,575	2,489	0,681	,088	11,958	,000
LT	3,862	0,788	2,544	0,925	,035	10,444	,000
RC	4,143	0,620	2,741	0,812	,008	13,032	,000
TD	3,058	0,642	3,022	0,708	,232	,373	,710
CT	3,747	0,771	2,373	0,775	,853	12,367	,000
ID	4,694	0,398	3,785	0,910	,000	8,267	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se um nível de significância de 0,05 ($p < 0,05$), de acordo com o Teste t , apenas Tempo Disponível ($t = 0,373$; $p = 0,710$) obteve um índice de significância maior que 0,05. Isso indica que não houve diferença estatística significativa para os dois grupos na percepção dessa dimensão. Portanto, para as demais dimensões o Teste t confirma a existência de diferença estatística entre os agrupamentos.

Por fim, a análise das médias evidencia que, além da diferença de intensidade da percepção de influência na maioria das dimensões da CI, existe também uma diferença na ordem de classificação dessas dimensões para os dois agrupamentos. Para o grupo com maior percepção da CI, as dimensões se ordenam da seguinte maneira, considerando uma ordem decrescente das médias: ID (4,69), RC (4,14), LT (3,86), CT (3,75), AD (3,55) e TD (3,06). Por sua vez, o grupo com menor percepção da CI apresenta uma ordem diferente de percepção das dimensões: ID (3,78), TD (3,02), RC (2,72), LT (2,54), AD (2,49) e CT (2,37).

Destaca-se que a principal diferença ocorre na posição da dimensão Tempo Disponível (TD), uma vez que o grupo com maior percepção de CI entende que TD exerce a menor influência entre o conjunto de dimensões para a formação da CI na instituição. Enquanto o grupo com menor percepção classifica esse mesmo fator como o segundo mais influente na cultura intraempreendedora.

Dando sequência à análise, buscou-se verificar a existência de diferenças estatísticas entre as médias das dimensões de CI, a partir das seguintes variáveis independentes: Idade da Unidade, Gênero e Grupo de Carreira. Foram aplicados a ANOVA e o Teste t , cujos resultados estão descritos nas tabelas a seguir. Também foram elaborados tabelas e gráficos para cada uma dessas variáveis, para permitir análises a partir da distribuição percentual dos servidores nos agrupamentos de percepção da cultura intraempreendedora, resultantes da Análise de Cluster anterior.

Em relação à Idade da Unidade de lotação do servidor, inicialmente cabe esclarecer que essa variável é resultante de um agrupamento das unidades do IFNMG, para o qual se adotou

como principal critério o tempo de funcionamento dos campi e Cead. No caso da reitoria, pelas suas características peculiares e finalidades específicas, optou-se por mantê-la como um grupo separado para efeito dessas análises. Assim, os tipos de unidade foram compostos da seguinte maneira: a) *Mais de 10 anos* – Campus Arinos, Campus Januária e Campus Salinas; b) *De 5 a 10 anos* – Campus Almenara, Campus Araçuaí, Campus Montes Claros e Campus Pirapora; c) *Até 5 anos* – Campus Avançado Janaúba, Campus Avançado Porteirinha, Campus Diamantina, Campus Teófilo Otoni e Cead. A Tabela 11 apresenta a distribuição dos servidores por Idade da Unidade, considerando a percepção da CI de acordo com os grupos de maior e menor percepção.

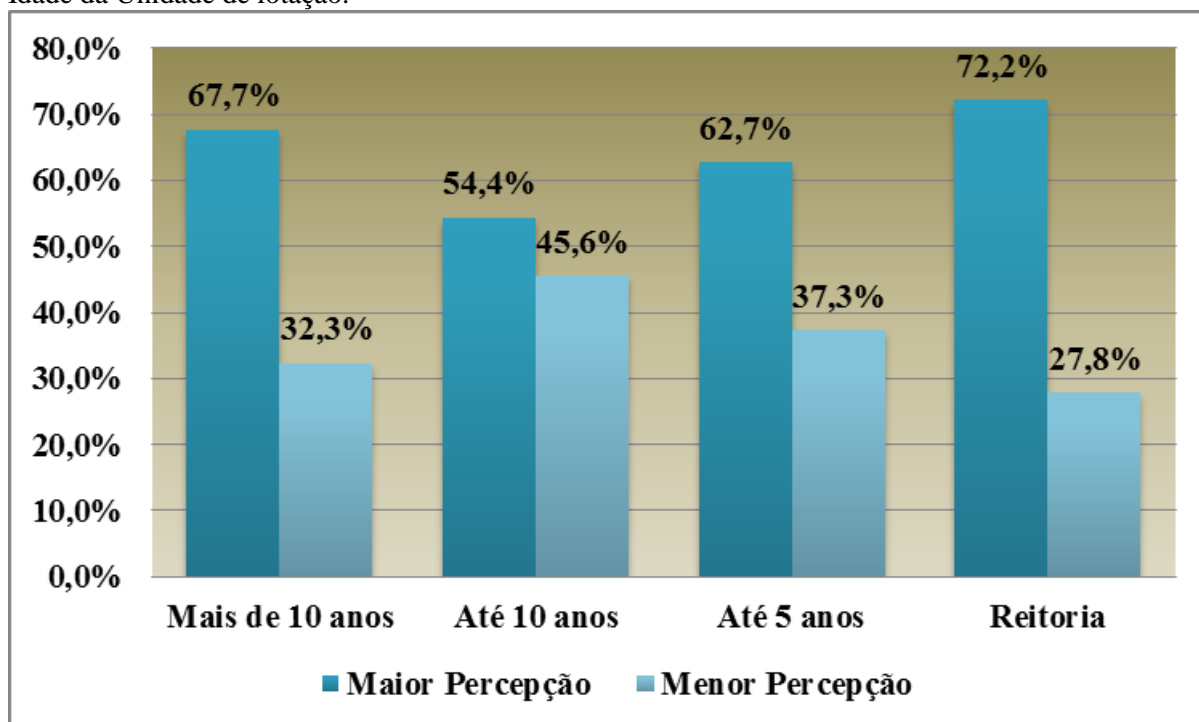
Tabela 11 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Idade da Unidade de lotação

Idade da Unidade	Percepção de CI				Total
	Maior Percepção		Menor Percepção		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	
Mais de 10 anos	44	67,7%	21	32,3%	65
De 5 a 10 anos	31	54,4%	26	45,6%	57
Até 5 anos	32	62,7%	19	37,3%	51
Reitoria	26	72,2%	10	27,8%	36
Total	133	63,6%	76	36,4%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os dados da tabela, nota-se que em todos os grupos de idades da unidade o percentual de servidores com maior percepção de CI é superior aos servidores com menor percepção de CI. Os números também evidenciam que há uma maior concentração de servidores com maior percepção de CI (acima de 60%) na reitoria, nas unidades com mais de 10 anos, e nas unidades com até 5 anos. Isso pode indicar que o fator tempo de funcionamento da unidade, isoladamente, não é preponderante para influenciar a percepção dos servidores e a formação de uma **Cultura Intraempreendedora**. Outros fatores ambientais, tais como o modelo de gestão e liderança, o clima organizacional, e a comunicação interna devem ser intervenientes nesse fenômeno. O Gráfico 4 demonstra a distribuição dos servidores por idade da unidade e possibilita a visualização dessas observações.

Gráfico 4 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Idade da Unidade de Lotação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O destaque no gráfico pode ser dado à distribuição dos servidores nas unidades agrupadas no tipo de 5 a 10 anos, que apresenta a menor diferença percentual entre os grupos de servidores por percepção da cultura intraempreendedora.

Na sequência, apresenta-se a Tabela 12 com os resultados da ANOVA, aplicada para testar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as médias das dimensões de CI, considerando os tipos de unidade de lotação dos servidores.

Tabela 12 – ANOVA Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Idade da Unidade de lotação dos servidores.

Dimensões CI	Idade da Unidade								ANOVA	
	Mais de 10 anos (N = 65)		De 5 a 10 anos (N = 57)		Até 5 anos (N = 51)		Reitoria (N = 36)		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
AD	3,269	0,725	3,081	0,801	3,176	0,986	3,081	0,610	0,706	0,549
LT	3,415	0,956	3,339	1,057	3,307	1,218	3,500	0,987	0,287	0,835
RC	3,672	0,967	3,421	1,042	3,660	1,040	3,861	0,673	1,638	0,182
TD	2,938	0,677	3,070	0,704	3,085	0,603	3,139	0,668	0,882	0,451
CT	3,354	1,026	3,211	1,001	3,170	1,078	3,222	0,959	0,365	0,778
ID	4,369	0,734	4,415	0,640	4,170	1,027	4,546	0,523	1,865	0,137

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado da ANOVA, conforme demonstrado na tabela, não apontou diferenças estatisticamente significativas entre as médias de acordo com a idade da unidade. Não foi possível verificar um padrão que indicasse, por exemplo, que o tempo de funcionamento da unidade é diretamente proporcional à média das dimensões.

Em relação ao gênero, os respondentes distribuíram-se em 106 servidores de gênero masculino e 103 femininos. Esses números evidenciam para essa variável a existência de homogeneidade entre os respondentes e a população do IFNMG. A distribuição dos servidores por gênero, considerando o grau de percepção de CI pode ser observada na Tabela 13.

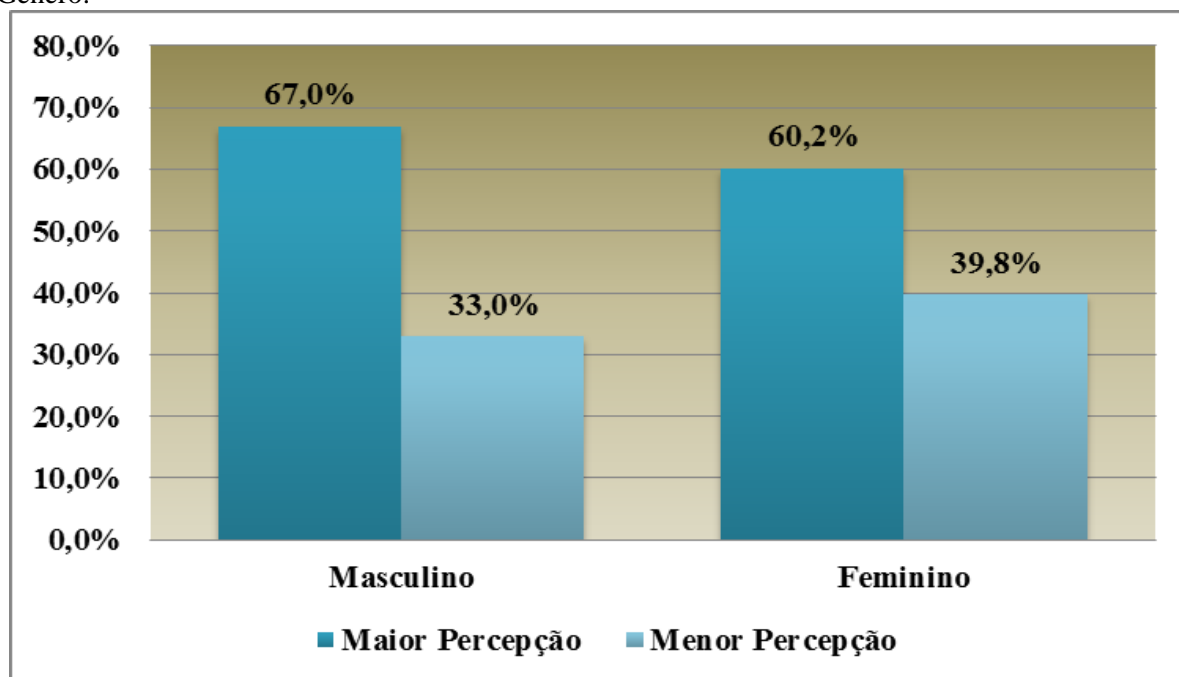
Tabela 13 – Distribuição dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Gênero.

Gênero	Maior Percepção		Menor Percepção		Total
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	
Masculino	71	67,0%	35	33,0%	106
Feminino	62	60,2%	41	39,8%	103
Total	133	63,6%	76	36,4%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando as informações da tabela, nota-se que a distribuição dos grupos de percepção de CI, em função do gênero, ficou bastante próxima. Entre os servidores do gênero masculino 67,0% indicaram uma maior percepção de CI no IFNMG, e entre as servidoras o percentual foi de 60,2%. No Gráfico 5 pode-se observar como essa distribuição está equilibrada.

Gráfico 5 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A proximidade entre as distribuições percentuais dos servidores, por gênero e grau de percepção de CI, indica que a forma como os grupos percebem a **Cultura Intraempreendedora** é bastante similar. No entanto, ao avaliar a percepção dos servidores, por gênero, em função das médias de cada uma das dimensões, percebe-se a existência de diferenças estatísticas significativas para determinadas dimensões de CI. Essa observação é feita com base no Teste *t*, cujos resultados são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Teste *t* Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Gênero.

Gênero	Masculino (N = 106)		Feminino (N = 103)		Diferença de Médias	Sig.	<i>t</i>	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
AD	3,098	,849	3,228	,740	-,129	,109	-1,178	,240
LT	3,569	1,022	3,190	1,052	,378	,441	2,635	,009
RC	3,669	,978	3,595	,961	,074	,931	,554	,580
TD	3,150	,670	2,935	,645	,215	,694	2,369	,019
CT	3,308	1,021	3,184	1,012	,123	,953	,879	,380
ID	4,465	,745	4,258	,782	,20651	,266	1,954	,052

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se na tabela que os servidores do gênero masculino registraram médias superiores às servidoras, em cinco das seis dimensões de CI (LT, RC, TD, CT e ID). No entanto, o Teste t indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas apenas nas dimensões LT ($t = 2,635$; $p = 0,009$) e TD ($t = 2,369$; $p = 0,019$), a um nível de significância de 0,05 ($p < 0,05$). Também se destaca ID ($t = 1,954$; $p = 0,52$), que ficou no limite do nível de significância. Esse resultado indica que entre os servidores, os que pertencem ao gênero masculino percebem que no IFNMG existe maior liberdade no trabalho e mais tempo disponível, favorecendo a formação de uma **Cultura Intraempreendedora**.

Inferese que essas diferenças estejam relacionadas com a questão da desigualdade de gênero ainda existente no Mundo do Trabalho, conforme demonstrado por Adachi e Hisada (2017) que afirmam que as mulheres trabalham mais que os homens, quando considerado a proporção entre o trabalho pago e a duração do trabalho não pago, sobretudo em relação às atividades domésticas. Outro fator que deve ser considerado é a cultura machista, predominante nos ambientes organizacionais, que influencia sensivelmente na maneira como homens e mulheres percebem a liberdade e a autonomia no trabalho. Em geral, observa-se que as mulheres gozam de menor autonomia nas decisões relativas ao trabalho, em relação aos homens. Ressalta-se que, no contexto atual, considerando o período da coleta dos dados, essa percepção quanto à organização do trabalho e do tempo pode ter sido potencializada tanto positiva, quanto negativamente. Ao mesmo tempo, aponta-se uma tendência de que os servidores do gênero masculino também demonstram uma maior identificação organizacional com a Instituição.

Na sequência passa-se à análise dos dados de CI por grupo de carreira. Do total de respondentes, 104 pertencem à carreira dos Técnico-administrativos em Educação (TAE) e 105 à carreira de Professor EBTT. A Tabela 15 apresenta a distribuição dos servidores que responderam o questionário, por Grupo de Carreira, considerando o agrupamento por grau de percepção de CI.

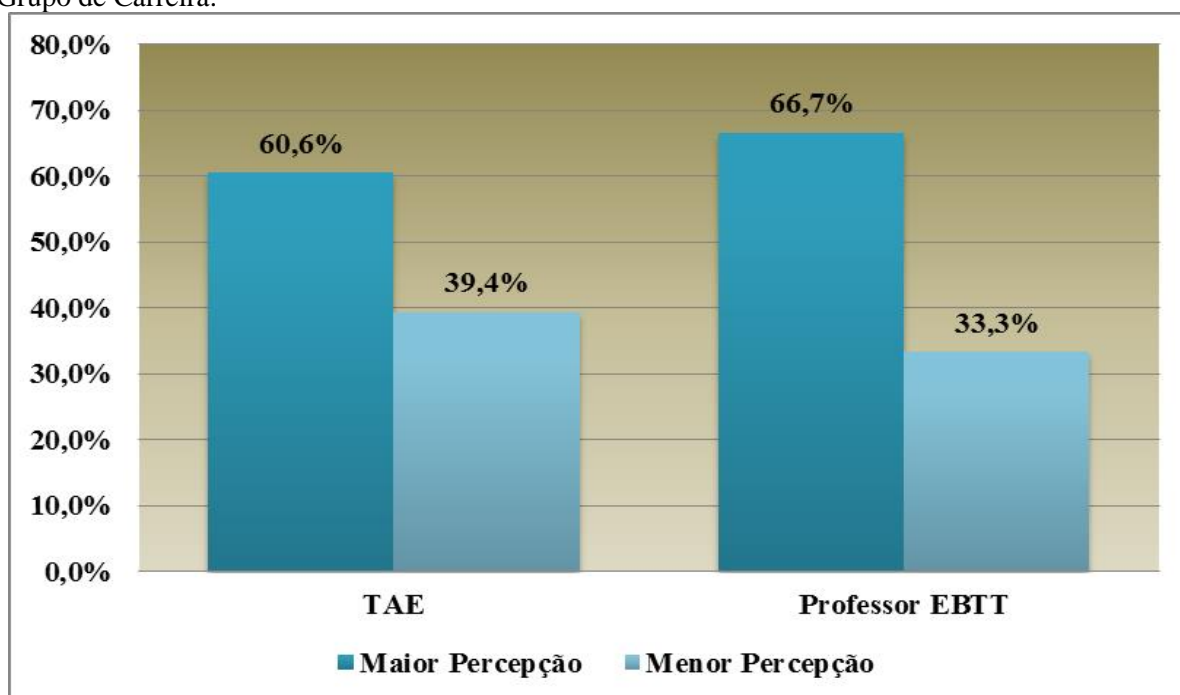
Tabela 15 – Distribuição dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Grupo de Carreira.

Grupo de Carreira	Maior Percepção		Menor Percepção		Total
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	
TAE	63	60,6%	41	39,4%	104
Professor EBTT	70	66,7%	35	33,3%	105
Total	133	63,6%	76	36,4%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira semelhante ao que foi observado na análise por gênero, percebe-se que a distribuição percentual dos grupos de carreira, considerando o grau de percepção de CI, ficou bem próxima entre TAEs (60,6%) e Professores EBTT (66,7%). Todavia, ao se analisar pelo agrupamento de percepção de CI, os Professores EBTT tiveram uma representatividade pouco superior no grupo com maior percepção, enquanto os TAE formam maioria no grupo de menor percepção. O Gráfico 6 possibilita uma análise comparativa visual da distribuição percentual entre os dois grupos.

Gráfico 6 – Distribuição percentual dos agrupamentos de servidores por Grau de Percepção de CI e Grupo de Carreira.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se a existência de uma discreta diferença na distribuição dos grupos de carreira, com relação ao pertencimento aos dois grupos de percepção de CI. O gráfico evidencia que, entre os respondentes, os professores demonstram uma maior percepção da existência de uma **Cultura Intraempreendedora** no IFNMG, considerando o conjunto das dimensões. A comparação entre as médias das dimensões de CI e o Teste *t*, conforme apresentado na Tabela 16, confirmam essa diferença entre os grupos e permite apontar os fatores que influenciaram esse resultado.

Tabela 16 – Teste *t* Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Grupo de Carreira.

Grupo de Carreira	TAE (N = 104)		Professor EBTT (N = 105)		Diferença de Médias	sig	<i>t</i>	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
AD	3,149	,777	3,177	,822	-,028	,328	-0,253	,800
LT	3,212	1,121	3,552	,955	-,341	,020	-2,366	,019
RC	3,692	,955	3,575	,983	,118	,596	0,878	,381
TD	3,022	,688	3,067	,645	-,044	,182	-0,480	,632
CT	3,279	1,019	3,216	1,018	,063	,999	0,447	,655
ID	4,253	,818	4,473	,704	-,220	,161	-2,082	,039

Fonte: Elaborado pelo autor.

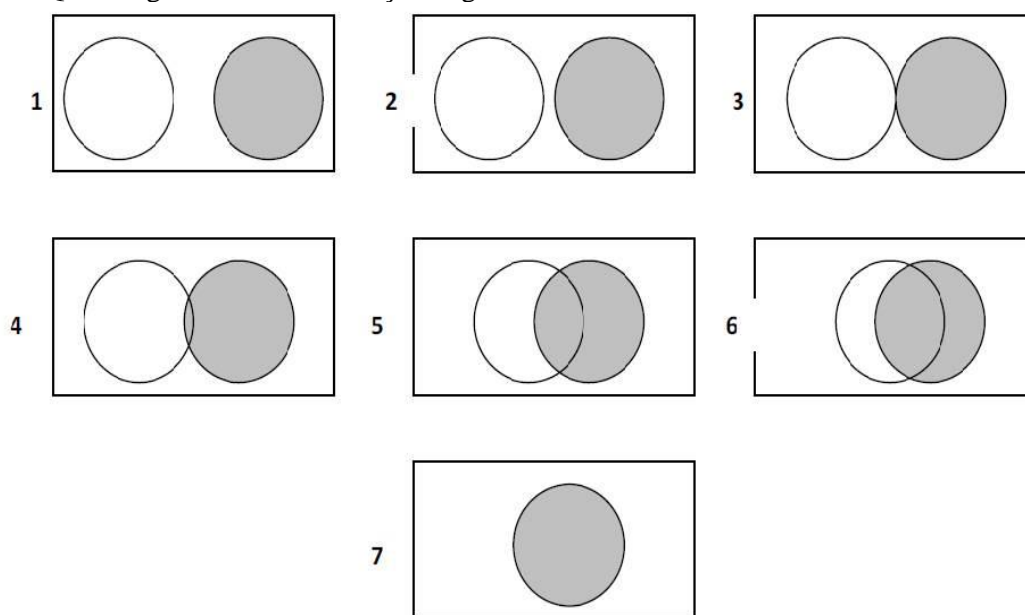
Com base na tabela verifica-se que houve uma diferença significativa de médias apenas para duas das seis dimensões: LT ($t = -2,366$; $p = 0,19$) e ID ($t = -2,082$; $p = 39$). O resultado corrobora com a realidade institucional, uma vez que existem diferenças nas características das atividades e na gestão do trabalho de TAE e Professores EBTT. A maneira como é gerenciado o cumprimento das jornadas semanais de trabalho retrata essa diferença. No caso dos TAE, é compulsório o cumprimento das horas de trabalho presencialmente nos seus setores, com o registro fidedigno dos horários de entrada e saída. Já para os Professores EBTT essas condições são flexíveis, especialmente quanto à possibilidade de desenvolvimento de parte das suas atividades fora da instituição, além da própria autonomia didática e a liberdade acadêmica que lhes são garantidas.

Ao final, esse contexto influencia a maneira como os dois grupos percebem a liberdade no trabalho. Pode se concluir que a diferença na percepção da identificação organizacional tem relação com o lugar de atuação dos grupos de servidores. Os professores atuam nas atividades fim, aonde o significado do trabalho e a própria identificação com a função social da instituição acabam sendo mais percebidos e impactando na satisfação e no engajamento dos servidores. Por outro lado, o grupo dos TAE é heterogêneo, com uma variedade de cargos, níveis de formação e atividades específicas. Eles atuam predominantemente nas atividades-meio e, ao contrário dos professores, podem ter maior dificuldade em perceberem a relação entre as atividades que desempenham e a função social da instituição.

Conforme adotado por Ferras (2013), e proposto por Moriano e outros (2009), a dimensão Identificação Organizacional (ID) foi avaliada também a partir de uma perspectiva gráfica. Nessa questão, foi apresentada aos servidores uma imagem contendo sete conjuntos

de dois círculos, dispostos de maneira distinta, em que um dos círculos representaria o servidor e o outro o IFNMG, conforme a Figura 3. A interpretação da opção feita pelo servidor deu-se em relação à nota correspondente ao conjunto indicado, em que a nota 1 corresponde à inexistência de identificação do servidor com o IFNMG, e a nota 7 corresponde à máxima identificação com a instituição.

Figura 4 – Questão gráfica de Identificação Organizacional



Fonte: Ferras (2013).

Os dados resultantes da questão gráfica seguem descritos na Tabela 17 e visualmente no Gráfico 7, os quais apresentam a distribuição do número de servidores de forma geral, e por grupo de carreira (TAE e Professor EBTT). A opção de apresentar os dados separados por grupo de carreira deu-se em razão da diferença significativa de médias entre TAE e Professor EBTT, para a dimensão ID, conforme a Tabela 16.

Tabela 17 – Distribuição do número de servidores por nota atribuída à Identificação Organizacional (por grupo de carreira e geral).

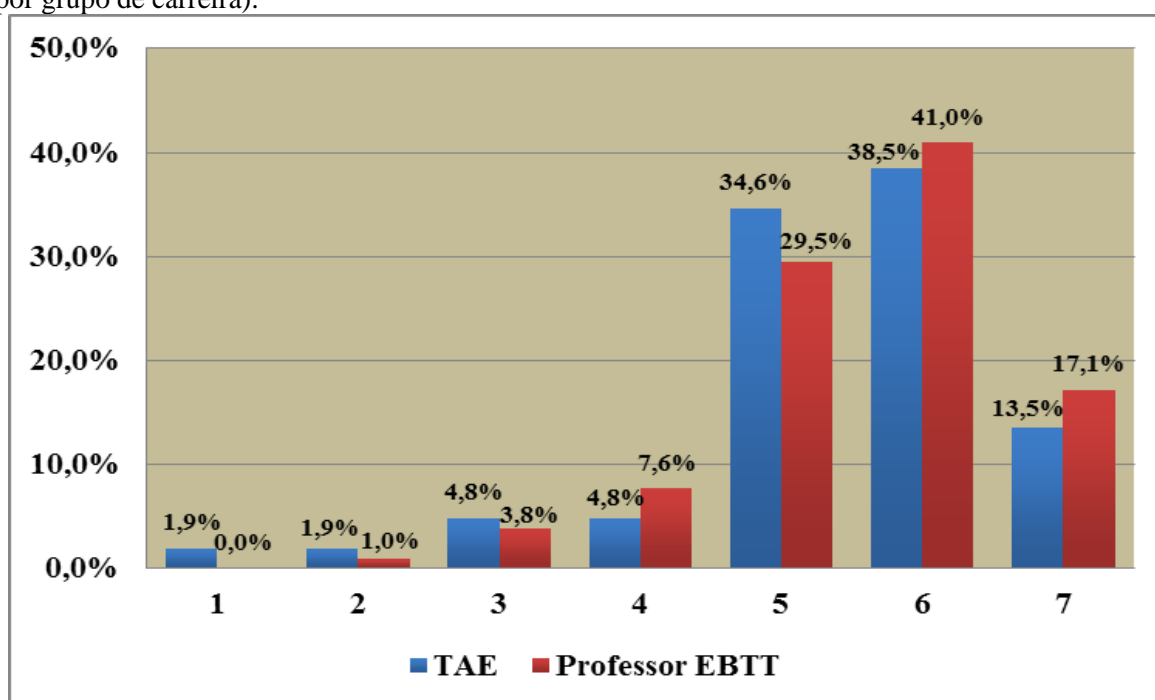
Pontos	Grupo de Carreira				Total de Servidores	
	TAE		Professor EBTT			
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual
1	2	1,9%	0	0,0%	2	1,0%
2	2	1,9%	1	1,0%	3	1,4%
3	5	4,8%	4	3,8%	9	4,3%
4	5	4,8%	8	7,6%	13	6,2%

5	36	34,6%	31	29,5%	67	32,1%
6	40	38,5%	43	41,0%	83	39,7%
7	14	13,5%	18	17,1%	32	15,3%
Total	104	100%	105	100%	209	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados da Tabela 17, nota-se que 87,1% do total servidores respondentes indicaram uma nota maior do que 4 (correspondente a nota intermediária na escala de 1 a 7). A maior concentração foi na nota 6, que alcançou 39,7%. Observa-se que 15,3% dos servidores em geral indicaram nota 7, que representa a máxima identificação organizacional. Destaca-se que 6,7% dos servidores em geral atribuíram nota inferior à nota intermediária, e apenas 1,0% informou não ter qualquer identificação organizacional com o IFNMG.

Gráfico 7 – Distribuição percentual de servidores por nota atribuída à Identificação Organizacional (por grupo de carreira).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante a análise do gráfico, nota-se que a maior concentração da distribuição, tanto dos servidores TAE quanto dos Professores EBBT, foi na nota 6, que alcançou 41,0% e 38,5%, respectivamente. Percebe ainda que, proporcionalmente, a diferença entre os servidores TAE e Docentes que indicaram nota superior a 4 é relativamente pequena (TAE = 86,5% e Professor EBBT = 87,6%). Por outro lado, a diferença é um tanto maior se

comparado os TAE e Professores EBTT que indicaram notas inferiores a 4 (TAE = 8,7% e Professor EBTT = 4,8%). Essa distribuição percentual entre os servidores, em relação à questão gráfica, corrobora com os resultados das médias da dimensão ID para TAE e Professor EBTT, que também apresentaram uma diferença pequena entre as médias, mas ainda assim significativa.

Os dados também reforçam o que foi demonstrado pelas análises das médias das dimensões de CI, em que ID obteve a maior média geral (4,36), bem como na análise por agrupamentos, por Grupo de Carreira (TAE = 4,25 e Professor EBTT = 4,47).

As análises e discussões dos dados sobre as dimensões que compõem o modelo de **Cultura Intraempreendedora**, até este ponto, visam o atendimento do quarto objetivo específico definido para este estudo de verificar a percepção dos servidores sobre a **Cultura Intraempreendedora** no IFNMG.

Mesmo não tendo sido definido como objetivo específico deste estudo entende-se como de grande importância para ampliar a discussão da temática em foco, a visão dos servidores da instituição sobre ações e medidas práticas, organizacionais, que contribuam para a criação de ideias e projetos inovadores. Assim, passa-se à análise dos apontamentos feitos pelos servidores na questão aberta, que constou do instrumento de coleta de dados de **Cultura Intraempreendedora**.

Dos 209 servidores que retornaram o questionário, 144 responderam a essa questão aberta, cujos dados subsidiam as análises que seguem. Vários servidores registraram mais de uma ideia no mesmo apontamento. Também se verificou que muitos servidores não apontaram ações práticas, mas críticas sobre diversos aspectos organizacionais, além de manifestações em caráter de desabafo. Em alguns poucos casos, as respostas não tiveram qualquer relação com a questão proposta, e por isso foram desconsideradas.

Ressalta-se que todos os apontamentos foram analisados, mesmo aqueles que não indicaram ações práticas, com o objetivo de filtrar as respostas semelhantes e consolidá-las. Em seguida os apontamentos foram classificados e organizados em grupos, correspondentes às dimensões do construto de **Cultura Intraempreendedora** utilizado neste estudo, e com base na abordagem de Ferras (2013). Assim, os grupos utilizados foram:

- 1) Apoio da Direção (AD) – subdividido em Políticas de Pessoal, Estratégias Institucionais e Atuação dos Gestores;
- 2) Liberdade no Trabalho (LT);

- 3) Recompensas (RC);
- 4) Tempo Disponível (TD);
- 5) Clareza nas Tarefas (CT).

A Identificação Organizacional (ID) não foi considerada nesse agrupamento, pois segundo Moriano e outros (2009), a ID é um elemento presenciado a partir dos colaboradores e não tem origem na organização, diferentemente das demais dimensões.

Mediante a aplicação desses critérios, chegou-se ao Quadro 8, que apresenta de forma sistematizada todos os apontamentos considerados válidos, compilados em 43 sugestões de ações a serem adotadas pela instituição para estimular as ideias e projetos inovadores, classificadas por grupos e subgrupos.

Quadro 8 – Sugestões dos servidores para estímulo ao desenvolvimento de ideias e projetos inovadores no IFNMG, por grupos teóricos.

APOIO DA DIREÇÃO – 25 sugestões
<p>Políticas de Pessoal – 7 sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar gestores para uma gestão profissional do capital intelectual. - Promover ações para a melhoria do convívio, de modo geral, no ambiente de trabalho. - Realizar e apoiar projetos para o desenvolvimento dos servidores sobre inovação e empreendedorismo interno. - Considerar a participação em projetos e ações inovadoras no processo de avaliação de desempenho individual. - Promover ações de endomarketing para divulgar e estimular a inovação. - Incentivar ações de desenvolvimento socioemocional e comportamentais entre os servidores (corais, oficinas de música e arte, atividades esportivas, etc.). - Realizar diagnósticos junto aos servidores para verificar competências e satisfação com o setor de trabalho, e propor mudanças na alocação do pessoal. <p>Estratégias Institucionais – 13 sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar grupos de pesquisa e comunidades de prática sobre inovação e empreendedorismo interno para todos os setores da instituição. - Criar banco de projetos e de boas práticas institucionais. - Publicar editais de fomento de pesquisa e extensão para o desenvolvimento interno, inclusive com o pagamento de bolsas. - Criar caixinhas de sugestões para coletar opiniões dos servidores. - Estimular a realização de atividades intersetoriais para troca de experiências e apresentação de projetos inovadores. - Promover a rotatividade em cargos gerenciais para estimular a inovação nos setores. - Instituir política e programa de incentivo a projetos inovadores, com reserva de orçamento específica. - Criar um setor de "Projetos Especiais", para apoiar a realização de ideias inovadoras que melhorem o trabalho e a gestão. - Instituir concurso interno para premiar projetos e ideias inovadoras. - Investir na melhoria da comunicação entre os diferentes setores. - Estimular a diversidade de gênero na ocupação dos cargos gerenciais. - Ampliar a interação institucional com o mercado de trabalho e empresas.

- Utilizar diagnósticos para ouvir as demandas da sociedade e as expectativas dos anos.
- Criar um observatório de projetos e ideias inovadoras na instituição.

Atuação dos gestores – 5 sugestões

- Utilizar técnicas para nivelar a distribuição do trabalho e o desempenho de cada servidor.
- Estimular a integração efetiva entre os setores e servidores.
- Atuar de forma mais humanizada, e não apenas focado em metas e no rendimento acadêmico dos alunos.
- Praticar gestão participativa e transparente.
- Estimular a empatia e relações humanas no ambiente de trabalho.

LIBERDADE NO TRABALHO – 3 sugestões

- Viabilizar a participação dos servidores TAE em projetos de ensino, pesquisa e extensão.
- Reduzir o excesso de burocracia interna para a melhoria dos processos e das tomadas de decisão.
- Proporcionar mais autonomia, com responsabilidade, aos servidores em suas atividades.

RECOMPENSA – 5 sugestões

- Reconhecer e valorizar quem se dedica ao trabalho além do esperado.
- Valorizar projetos e iniciativas inovadoras desenvolvidas na própria instituição.
- Considerar pontuação por projetos e iniciativas inovadoras em baremas de concorrência interna.
- Criar canais de divulgação para dar ampla visibilidade a projetos e iniciativas inovadoras, e aos servidores responsáveis.
- Indicar ocupantes de cargos e funções por mérito, de acordo com a sua trajetória na instituição e outras competências.

TEMPO DISPONÍVEL – 5 sugestões

- Estabelecimento de carga horária docente específica para esse fim.
- Melhorar o planejamento e distribuição do trabalho entre os servidores.
- Reduzir o excesso de atividades em comissões diversas.
- Dedicar parte da carga horária semanal para reuniões das equipes nos setores, para reflexão sobre as atividades, métodos e técnicas.
- Ampliar a força de trabalho para melhorar a distribuição das atividades e viabilizar tempo para a inovação.

CLAREZA NAS TAREFAS – 5 sugestões

- Definir de forma objetiva e transparente as tarefas de cada servidor, e as entregas esperadas.
- Realizar frequentemente reuniões de alinhamento nos setores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que entre os apontamentos feitos pelos servidores, existem algumas ideias específicas e mais afetas ao grupo de carreira de TAE e outras ao grupo dos Professores EBTT, o que converge com as diferenças de percepções acerca da **Cultura Intraempreendedora** observadas na instituição. Destaca-se como exemplo a primeira sugestão do grupo Liberdade no Trabalho, que demonstra a expectativa dos TAE por maior liberdade no trabalho, sendo que para essa dimensão verificou-se uma diferença significativa entre as médias de TAE e Professor EBTT.

Outra observação relevante é a concentração do número de sugestões para o grupo Apoio da Direção, que corresponde à dimensão igualmente denominada no construto de CI, e

que apresentou a segunda menor média entre as dimensões (3,16) e abaixo da média geral (3,47). A partir desse resultado pode-se concluir que existe uma alta expectativa dos servidores para a atuação da Alta Administração da instituição no sentido de dinamizar a inovação no ambiente organizacional, mediante o apoio à criação de mecanismos para viabilizar o desenvolvimento de políticas de pessoal, estratégias institucionais mais alinhadas ao contexto geral e uma postura mais assertiva dos gestores em geral.

Analisando os subgrupos de Apoio da Direção, nota-se que as sugestões dos servidores se alinham com as ideias e proposições de alguns autores discutidos no bloco teórico deste estudo. As sugestões relacionadas agrupadas como Políticas de Pessoal convergem com a visão de Hashimoto (2010), que trata da importância da criação de um programa de treinamento sobre intraempreendedorismo como estratégia para o desenvolvimento da cultura organizacional, e ainda com Pinchot e Pellman (2004) quando apontam para a necessidade de estabelecer um clima de trabalho favorável e estimulador à inovação entre os colaboradores.

A ideia de criar grupos de pesquisa e comunidades de prática sobre inovação e empreendedorismo interno para todos os setores da instituição no subgrupo de Estratégias Institucionais, demonstra que os servidores acreditam que a instituição detenha capital intelectual para produzir conhecimentos dentro dessa temática e reforça o pensamento de Oliveira e Deponti (2016) acerca do grande potencial das instituições federais de ensino de transformarem contextos desafiadores mediante o emprego das suas competências no ensino, na pesquisa científica e na extensão.

O subgrupo Atuação dos Gestores envolve sugestões que permitem citar Farrel (1993), Drucker (2003), novamente Hashimoto (2010), Silva e outros (2016) e Ferras e outros (2018), que tratam da atuação esperada e da postura dos gestores no processo de desenvolvimento da cultura intraempreendedora e fomento à inovação na organização, tendo em vista que suas atitudes influenciam o padrão de comportamento dos colaboradores. De modo geral, os apontamentos dos servidores demonstram uma alta expectativa em relação à atuação da Alta Administração para a criação de um meio ambiente empreendedor no IFNMG, com características similares às sistematizadas por Hisrich, Peters e Sheperd (2009).

Em suma, observa-se que as sugestões apresentadas pelos servidores estão relacionadas de fato com as dimensões da **Cultura Intraempreendedora**, conforme o modelo de Moriano e outros (2009). Os apontamentos dos servidores também se relacionam com as visões de outros autores discutidos no bloco teórico deste estudo, conforme se evidenciou nas análises apresentadas. Como houve apontamentos correlatos a todos as dimensões de CI, pode-se

concluir que os servidores possuem uma visão clara e objetiva sobre quais dimensões podem ser mais ou menos determinantes para o fomento das ações e projetos inovadores no IFNMG.

5.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO IFNMG

Nesta seção são analisados os dados coletados junto aos servidores da instituição pesquisada, sobre a presença das **Competências Empreendedoras**. De início são apresentadas as análises gerais, com as estatísticas descritivas das competências, e os dados consolidados de todos os respondentes, utilizando a abordagem de Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), que por sua vez se fundamentam em Lenzi (2008). Na sequência, são feitas as discussões com base em agrupamentos dos respondentes. Para isso, os subgrupos foram constituídos considerando as seguintes variáveis: idade da unidade de lotação, gênero, grupo de carreira e ocupação de cargo ou função de gestão.

A análise dos resultados consolidados foi realizada considerando o somatório das notas atribuídas pelos servidores para cada uma das **Competências Empreendedoras**. Para isso, as notas foram agrupadas em duas classes, de acordo com a pontuação final obtida pelo servidor para cada uma das competências analisadas. O agrupamento dos servidores por classe se fundamenta em Lenzi (2008), que estabelece uma linha de corte a partir de 12 pontos. As classes definidas são as seguintes:

- Classe 1: servidores que atingiram pontuação menor que 12 pontos em cada uma das competências, que evidencia uma presença insuficiente da competência (também pode ser considerado nas análises como ausência da competência).
- Classe 2: servidores que atingiram pontuação entre 12 e 15 pontos nas competências, o que demonstra a presença suficiente da competência analisada

A Tabela 18 apresenta a média geral e as médias das competências, considerando as notas de todos os servidores, nas escalas de 1 a 5, e 1 a 15. A Tabela 19 detalha a pontuação total alcançada pelas competências e as suas médias. Percebe-se que a média geral de CE (11,15) está próxima da pontuação de corte proposta por Lenzi (2008), e aplicada por Ferras (2013) e Ferras e outros (2018). Assim, optou-se por adotar neste estudo o mesmo parâmetro na análise das competências, sendo essas consideradas presentes entre os respondentes naqueles cujas notas situam-se na Classe 2, ou seja no intervalo de 12 a 15 pontos.

Tabela 18 – Estatísticas descritivas da amostra de Competências Empreendedoras.

Escola/Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Média (Escala de 1 a 15)*	Mediana (Escala de 1 a 15)
Competências Empreendedoras (CE)	3,72	0,48	3,70	11,15	11,10
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	3,17	0,95	3,0	9,52	9,0
Correr Riscos Calculados (CRC)	3,52	0,80	3,67	10,55	11,01
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	4,10	0,61	4,33	12,30	12,99
Persistência (PER)	4,27	0,60	4,33	12,81	12,99
Comprometimento (COM)	4,12	0,64	4,33	12,37	12,99
Busca de Informações (BDI)	4,05	0,69	4,0	12,14	12,0
Estabelecimento de Metas (EDM)	3,67	0,71	3,67	11,00	11,01
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	3,67	0,74	3,67	11,01	11,01
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	3,10	0,83	3,0	9,31	9,0
Independência e Autoconfiança (IAC)	3,49	0,68	3,33	10,46	9,99

Fonte: Elaboração do autor.

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

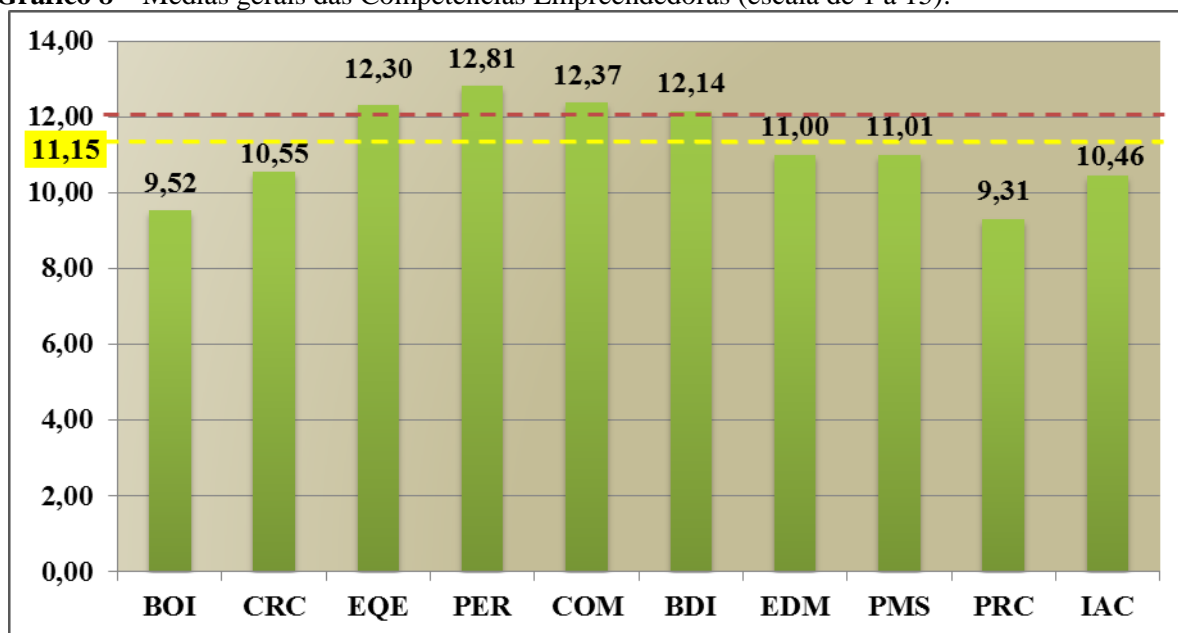
Tabela 19 – Somatório de pontos e médias da amostra de Competências Empreendedoras (escala de 1 a 15).

Dimensões	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
Somatório (escala de 1 a 15)	1.990	2.204	2.571	2.677	2.585	2.538	2.299	2.301	1.945	2.187
N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Média (escala de 1 a 15)	9,52	10,55	12,30	12,81	12,37	12,14	11,00	11,01	9,31	10,46
Média Geral	11,15									

Fonte: Elaboração do autor.

Observa-se nas tabelas que apenas quatro das dez competências apresentaram médias superiores à média geral e à pontuação de corte estabelecida por Lenzi (2008). Os dados são apresentados no Gráfico 8, para uma melhor análise comparativa entre as médias das competências com a média geral (representada pela linha amarela), e com a pontuação de corte definida por Lenzi (2008) (representada pela linha vermelha).

Gráfico 8 – Médias gerais das Competências Empreendedoras (escala de 1 a 15).



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico evidencia que as **Competências Empreendedoras** mais presentes nos servidores que responderam ao questionário, cujas médias se mostraram acima da média geral (11,15), e também acima da pontuação de corte (12), são: Persistência (PER), com 12,81 pontos; Comprometimento (COM), com 12,37 pontos; Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), com 12,30 pontos; e Busca de Informações (BDI), com 12,14 pontos. Portanto, ressalta-se que essas competências podem ser consideradas presentes entre os servidores respondentes, segundo os padrões de Lenzi (2008).

O grupo de competências menos presentes, ou seja, abaixo da média geral, reúne: Persuasão e Rede de Contatos (PRC), com 9,31 pontos; Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), com 9,52 pontos; Independência e Autoconfiança (IAC), com 10,46 pontos. Correr Riscos Calculados (CRC), com 10,55 pontos; Estabelecimentos de Metas (EDM), com 11,00 pontos; e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS), com 11,01 pontos.

Portanto, considerando os dados apresentados, as dimensões podem ser ordenadas da seguinte forma, considerando o nível de presença entre os servidores em ordem decrescente: PER, COM, EQE, BDI, PMS, EDM, CRC, IAC, BOI, e PRC.

Na Tabela 20 é apresentada a distribuição do número de servidores por competência empreendedora, de acordo com pontuação individual atribuída para cada competência. As classes de pontuação foram destacadas na tabela para uma melhor visualização dos dados.

Tabela 20 – Distribuição do número de servidores por Competência Empreendedora de acordo com a pontuação individual.

CLASSE	PONTOS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS									
		BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
Classe 1	3	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	6	1	0	0	0	0	0	0	4	0
	5	7	5	1	0	0	2	0	0	10	1
	6	9	5	0	1	1	1	3	7	20	4
	7	22	9	0	1	1	3	8	8	17	5
	8	26	19	4	1	3	5	11	10	23	20
	9	35	23	11	7	10	11	33	28	35	49
	10	21	35	21	12	26	17	35	30	27	35
Classe 2	11	20	32	25	19	25	29	29	30	36	27
	12	30	39	41	47	36	44	42	49	21	32
	13	9	20	52	43	39	40	22	21	7	19
	14	7	10	28	29	36	30	9	10	3	11
	15	12	10	26	49	32	27	17	16	6	6
	Total	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da consolidação dos dados da tabela anterior, apresenta-se a Tabela 21 e o Gráfico 9, que demonstram a distribuição dos servidores por competência, segundo as classes de pontuação.

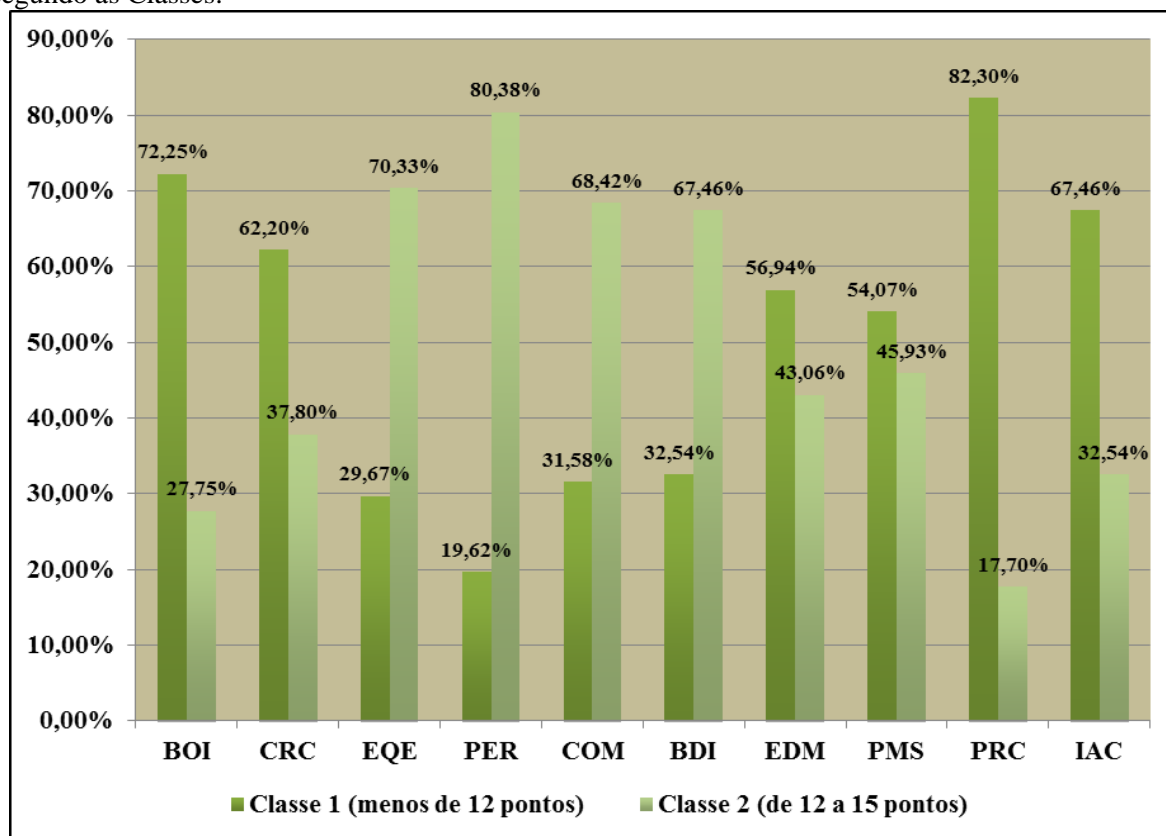
Tabela 21 – Distribuição do número de servidores por Competências Empreendedoras, segundo as Classes.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	Classe 1 (menos de 12 pontos)		Classe 2 (de 12 a 15 pontos)		Total
	N	%	N	%	
BOI	151	72,25%	58	27,75%	209
CRC	130	62,20%	79	37,80%	209
EQE	62	29,67%	147	70,33%	209
PER	41	19,62%	168	80,38%	209
COM	66	31,58%	143	68,42%	209
BDI	68	32,54%	141	67,46%	209
EDM	119	56,94%	90	43,06%	209
PMS	113	54,07%	96	45,93%	209
PRC	172	82,30%	37	17,70%	209
IAC	141	67,46%	68	32,54%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os destaques na tabela quanto à concentração percentual dos servidores em cada competência e a análise comparativa no gráfico evidenciam os mesmos resultados observados na análise das médias.

Gráfico 9 – Distribuição percentual do número de servidores por Competências Empreendedoras, segundo as Classes.



Fonte: Elaborado pelo autor.

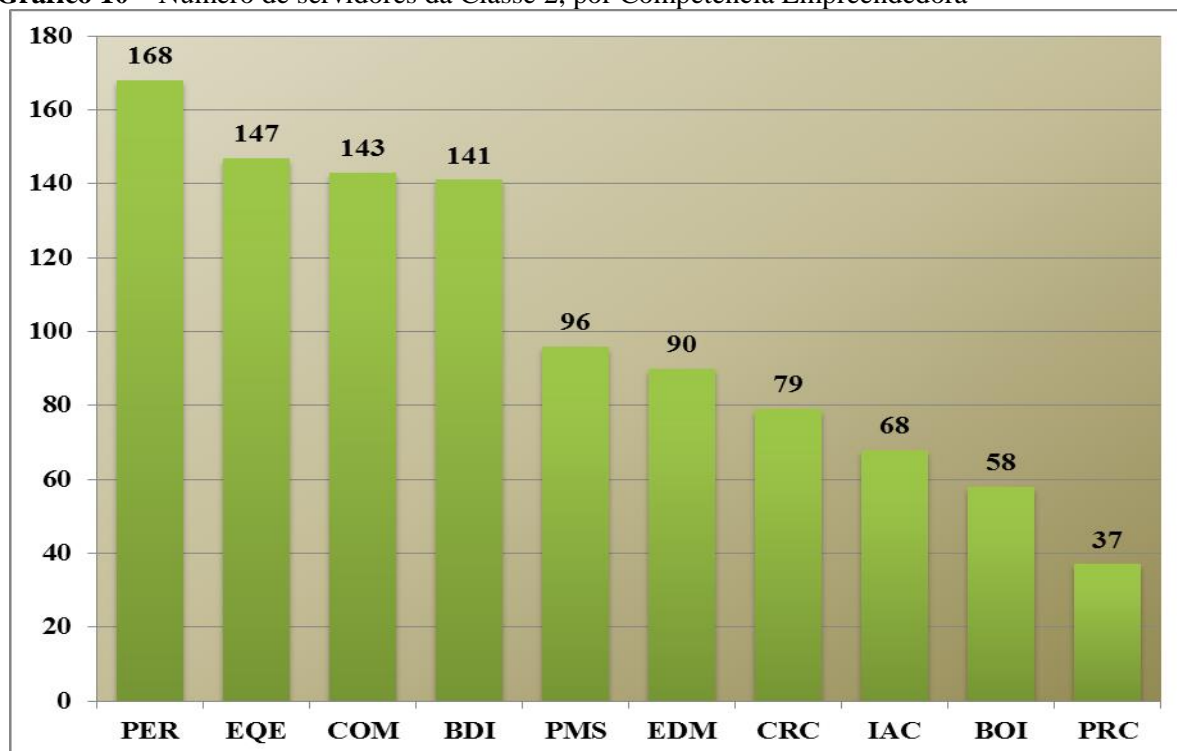
Na Tabela 22 e no Gráfico 10 apresentam-se uma extração dos dados anteriores, demonstrando os dados da Classe 2 (12 a 15 pontos), com a distribuição desses servidores por competência, organizada em ordem decrescente. Isso permite uma melhor visualização e análise mais detalhada dos resultados em relação às médias das competências.

Tabela 22 – Número de servidores da Classe 2, por Competência Empreendedora.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	Classe 2 (12 a 15 pontos)	
	Servidores	Percentual em relação a N = 209
PER	168	80,38%
EQE	147	70,33%
COM	143	68,42%
BDI	141	67,46%
PMS	96	45,93%
EDM	90	43,06%
CRC	79	37,80%
IAC	68	32,54%
BOI	58	27,75%
PRC	37	17,70%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 10 – Número de servidores da Classe 2, por Competência Empreendedora



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na distribuição percentual por competências, destaca-se que as quatro que registraram médias acima da pontuação de corte (12 pontos), que determina a presença suficiente da competência, foram identificadas em mais de 60% dos servidores analisados: 80,38% apresentaram Persistência (PER), 70,33% apresentaram Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), 68,42% apresentaram Comprometimento (COM), e 67,46% apresentaram Busca de Informações (BDI).

Em relação às demais competências, que obtiveram médias inferiores à média geral (PMS, EDM, CRC, IAC, BOI e PRC), percebe-se que menos de 50% dos servidores registraram a presença de cada uma delas, com destaque negativo para Persuasão e Rede de Contatos (PRC), identificada em apenas 17,70% dos servidores.

Embora todas as **Competências Empreendedoras** tenham sido identificadas entre os servidores analisados, ressalta-se que algumas demonstraram uma maior presença, de modo geral, conforme foi evidenciado pelos dados e análises apresentadas.

Também foram analisadas as pontuações finais dos servidores, considerando a pontuação atribuída a todas as **Competências Empreendedoras**. Assim, as classes de pontuação foram transformadas para:

- Classe 1: servidores que atingiram pontuação menor que 120 pontos no somatório das competências;
- Classe 2: servidores que atingiram de 120 a 150 pontos no somatório das competências.

Ainda com base em Ferras (2013), considerou-se que a pontuação igual ou superior a 120 pontos indica que o servidor, na média, alcançou a nota de corte de 12 pontos para cada uma das **Competências Empreendedoras**. Dessa forma, a distribuição dos servidores por classe de pontuação final é apresentada na Tabela 13.

Tabela 23 – Distribuição de Servidores por Classe de acordo com a pontuação final individual das Competências Empreendedoras.

Classe 1 (menos de 120 pontos)		Classe 2 (de 120 a 150 pontos)		Total
Nº Servidores	Percentual	Nº Servidores	Percentual	
143	68,42%	66	31,58%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme verifica-se na tabela, do total de servidores analisados neste estudo, 31,58% se veem como empreendedores corporativos com base na pontuação final alcançada no conjunto das competências. No entanto, ressalta-se que isso não significa que o servidor alcançou pontuação que indicasse a presença suficiente de todas as competências. É possível que notas altas em algumas competências compensem notas baixas registradas em outras, elevando dessa forma a média da pontuação final do servidor acima dos 12 pontos por competência, ou acima de 120 pontos, se considerado o somatório de todas as competências. A Tabela 24 apresenta as médias e o Teste *t* por classe de pontuação final que confirmou a existência de diferença estatística significativa em todas as competências.

Tabela 24 – Teste *t* Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Classe.

Classe	Classe 1 (N = 143)		Classe 2 (N = 66)		Diferença de médias	Sig.	<i>t</i>	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
BOI	8,462	2,449	11,818	2,293	-3,357	,676	-9,394	,000
CRC	9,650	2,137	12,485	1,638	-2,834	,029	-10,519	,000
EQE	11,692	1,749	13,621	1,225	-1,929	,006	-9,182	,000
PER	12,238	1,752	14,045	1,156	-1,808	,009	-8,851	,000
COM	11,748	1,889	13,712	1,174	-1,964	,000	-9,173	,000
BDI	11,455	1,996	13,636	1,260	-2,182	,003	-9,575	,000
EDM	10,154	1,785	12,833	1,642	-2,679	,637	-10,339	,000
PMS	10,147	1,895	12,879	1,603	-2,732	,099	-10,152	,000

PRC	8,510	2,162	11,030	2,232	-2,520	,504	-7,752	,000
IAC	9,867	1,781	11,758	1,993	-1,890	,153	-6,866	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que a maior diferença de médias entre as classes foi verificada na competência Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI), de 3,35. E a menor diferença ocorreu na competência Persistência (PER), de 1,80.

A Tabela 25 retoma a distribuição dos servidores, agora de acordo com o número de **Competências Empreendedoras** identificadas em cada servidor, ou seja, o número de competências em que o servidor atingiu de 12 a 15 pontos.

Tabela 25 – Distribuição do número de servidores pelo número de Competências Empreendedoras apresentadas (12 a 15 pontos).

Nº de Competências	Nº de Servidores	Percentual
0	11	5,26%
1	13	6,22%
2	17	8,13%
3	22	10,53%
4	34	16,27%
5	25	11,96%
6	31	14,83%
7	15	7,18%
8	21	10,05%
9	16	7,66%
10	4	1,91%
Total	209	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela evidenciam que 41,63% dos servidores demonstraram possuir, em nível suficiente de presença, 6 ou mais das **Competências Empreendedoras**. No entanto, percebe-se que apenas 1,91% dos servidores analisados se autoavaliaram como dotados de todas as dez competências, e 7,66% dotados de nove competências, que se somados não chegam a 10% do total de servidores que participaram deste estudo. Por outro lado, os resultados também destacam que apenas 5,26% dos servidores não apresentaram nenhuma das **Competências Empreendedoras**, o que pode ser considerado positivo. Mas, o percentual dos que apresentaram no máximo duas competências se mostrou expressivo, somando 19,62% dos servidores.

Os resultados apresentados até aqui buscaram evidenciar, a partir dos dados consolidados, a presença das **Competências Empreendedoras** entre os servidores do

IFNMG. Na sequência, os dados são analisados a partir da divisão em subgrupos de servidores, constituídos por: idade da unidade, gênero, grupo de carreira e ocupação de cargo ou função de gestão, seguindo a abordagem aplicada à análise da cultura intraempreendedora.

Em relação à Idade da Unidade de lotação dos servidores, ressalta-se que os grupos correspondem a combinações de unidades de ensino do IFNMG, por tempo de funcionamento, compostos da seguinte maneira: a) *Mais de 10 anos* – Campus Arinos, Campus Januária e Campus Salinas; b) *De 5 a 10 anos* – Campus Almenara, Campus Araçuaí, Campus Montes Claros e Campus Pirapora; c) *Até 5 anos* – Campus Avançado Janaúba, Campus Avançado Porteirinha, Campus Diamantina, Campus Teófilo Otoni e Cead. A Reitoria foi considerada um grupo distinto, em razão das suas características e finalidades peculiares, e por não ter Professores EBTT lotados no seu quadro de servidores.

Na Tabela 26 apresenta-se a distribuição dos servidores por Idade da Unidade, considerando as classes de pontuação final de CE.

Tabela 26 – Distribuição do número de servidores por Idade da Unidade e Classe de CE.

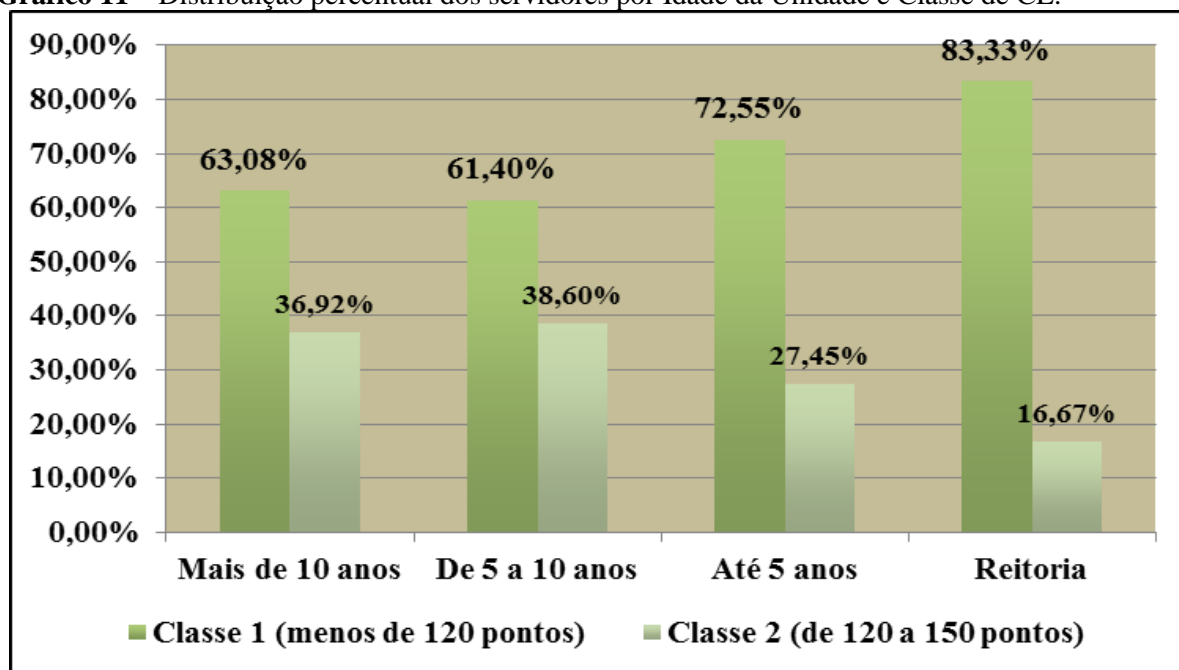
Idade da Unidade	Classes de Servidores – CE				Total
	Classe 1 (menos de 120 pontos)		Classe 2 (de 120 a 150 pontos)		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	Contagem
Mais de 10 anos	41	63,08%	24	36,92%	65
De 5 a 10 anos	35	61,40%	22	38,60%	57
Até 5 anos	37	72,55%	14	27,45%	51
Reitoria	30	83,33%	6	16,67%	36
Total	143	68,42%	66	31,58%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo que reúne as unidades que têm de 5 a 10 anos de funcionamento foi o que obteve uma maior proporção de servidores considerados empreendedores corporativos, com 38,60%. Em seguida, aparece o grupo com unidades com mais de 10 anos, com 36,92%. As unidades com até 5 anos figuram na terceira posição, com 27,45%. Por fim, aparece a Reitoria com apenas 16,67% dos servidores que se avaliaram como empreendedores corporativos. Esse resultado negativo da Reitoria pode ser considerado desfavorável ao IFNMG, uma vez que essa unidade é considerada o órgão de administração central da instituição, responsável pela elaboração das diretrizes de programas e projetos associados aos macroprocessos das áreas meio e finalísticas. Portanto, o comportamento organizacional da Reitoria e forma como

seus servidores atuam, servem de referência para as demais unidades. O Gráfico 11 apresenta a distribuição percentual dos servidores por Idade da Unidade e Classe final de pontuação em CE.

Gráfico 11 – Distribuição percentual dos servidores por Idade da Unidade e Classe de CE.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das médias das **Competências Empreendedoras**, por Idade da Unidade, está demonstrada na Tabela 27. Para testar a existência de diferenças estatísticas significativas das competências em função dos tipos de unidade foi realizada a ANOVA.

Tabela 27 – ANOVA Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Idade da Unidade.

Competências Empreendedoras	Idade da Unidade								ANOVA	
	Mais de 10 anos (N = 65)		De 5 a 10 anos (N = 57)		Até 5 anos (N = 51)		Reitoria (N = 36)		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
BOI	10,015	0,830	9,789	0,944	9,392	1,145	8,389	0,794	2,799	0,041
CRC	10,738	0,817	10,667	0,719	10,412	0,859	10,194	0,796	0,500	0,683
EQE	12,446	0,514	12,404	0,690	12,451	0,579	11,667	0,667	1,763	0,155
PER	12,862	0,632	13,018	0,502	12,569	0,664	12,722	0,589	0,604	0,613
COM	12,462	0,677	12,614	0,593	12,255	0,596	11,972	0,710	0,927	0,429
BDI	11,985	0,787	12,351	0,697	12,196	0,600	12,028	0,604	0,367	0,777
EDM	11,354	0,735	11,228	0,636	10,843	0,793	10,222	0,618	2,541	0,057
PMS	11,369	0,735	11,228	0,673	10,961	0,733	10,083	0,778	2,963	0,033

PRC	9,385	0,883	9,246	0,682	9,608	0,926	8,833	0,779	0,721	0,541
IAC	10,415	0,712	10,281	0,684	10,922	0,666	10,194	0,637	1,228	0,300

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado da ANOVA, conforme destacado na tabela, apresentou diferenças significativas para duas dimensões, considerando um nível de significância de 0,05 ($p < 0,05$). As competências que registraram diferença estatística foram BOI ($F = 2,799$; $p = 0,041$) e PMS ($F = 2,963$; $p = 0,033$). No entanto, ressalta-se que as diferenças não são elevadas, o que indica que não existe uma diferença expressiva na presença dessas competências entre os servidores a partir dos tipos unidade de lotação no IFNMG.

A análise das médias também evidencia um destaque do grupo de unidades com mais de 10 anos, tendo em vista que obteve a maior média em quatro das dez **Competências Empreendedoras** (BOI, CRC, EDM e PMS), inclusive nas duas que apresentaram diferença estatisticamente significativa.

As unidades com 5 a 10 anos registraram as maiores médias nas competências PER, COM e BDI, sendo que essas competências estão entre as quatro mais presentes no IFNMG, de acordo com a classificação pela média geral e conforme o *ranking* de distribuição da presença entre os servidores.

As unidades com até 5 anos alcançaram as maiores médias em EQE, PRC e IAC.

A Reitoria é a unidade que apresenta a menor intensidade nas **Competências Empreendedoras**, uma vez que as suas médias são as menores em oito das dez competências, inclusive nas duas competências em que se constataram diferenças estatisticamente significativas, principalmente em relação ao grupo de unidades com mais de 10 anos.

Novamente, destaca-se que o resultado negativo da Reitoria não é adequado, considerando o seu papel central na definição de políticas institucionais e no estabelecimento de diretrizes para o funcionamento e comportamento organizacional, condizentes com os objetivos e finalidades, das demais unidades do IFNMG. Pode-se atribuir esse resultado ao fato de que as características das atividades desempenhadas pelos servidores na Reitoria são predominantemente operacionais e burocráticas. Dessa forma, caso os comportamentos empreendedores não sejam induzidos, num processo de gestão de mudança da cultura organizacional, a tendência é de que projetos e ações inovadoras na Reitoria sejam reduzidos,

podendo inclusive influenciar negativamente no desenvolvimento da instituição como um todo.

Concluindo as análises por idade da unidade, destaca-se que numa comparação dos rankings pela ordem das médias nas competências (Tabela 27), com a distribuição dos servidores da Classe 2 (Tabela 26), ocorre uma inversão na primeira posição entre as unidades com mais de 10 anos e de 5 a 10 anos. Novamente, os resultados indicam que não existe uma diferença expressiva na presença das competências entre os tipos de unidade do IFNMG.

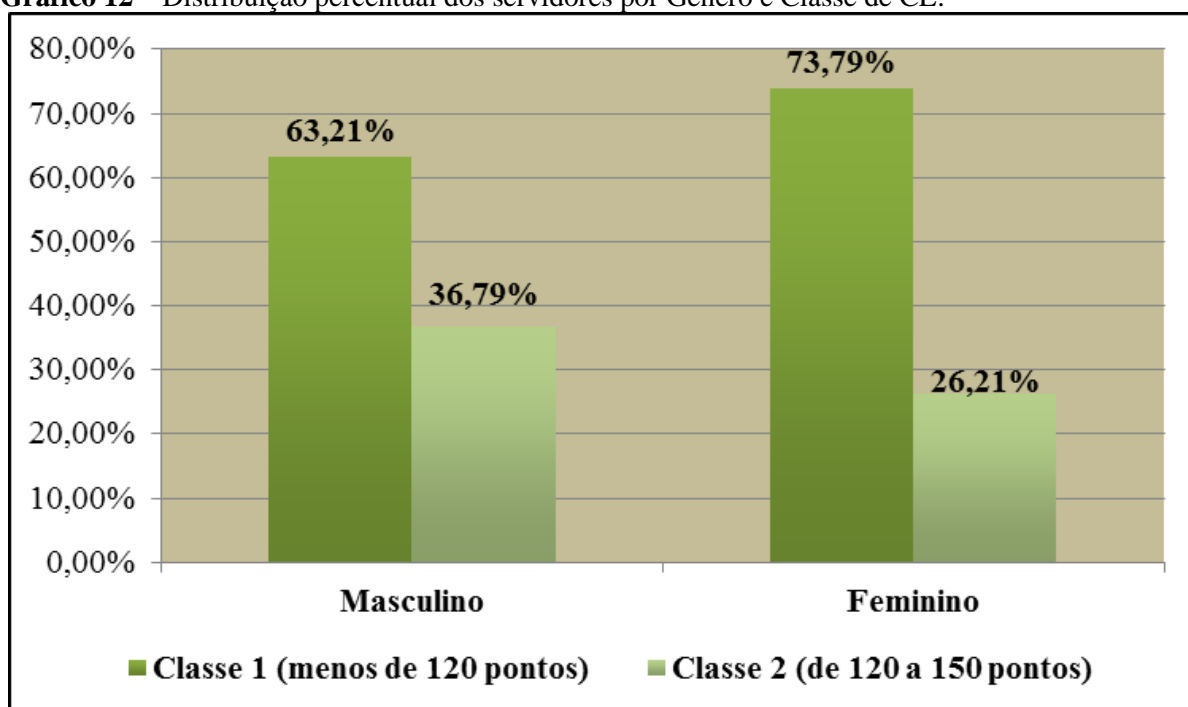
Em relação ao gênero, os respondentes da pesquisa se dividiram em 106 servidores masculinos e 103 femininos. A distribuição desses servidores por gênero e classe de CE está detalhada na Tabela 28.

Tabela 28 – Distribuição do número de servidores por Gênero e Classe de CE.

Gênero	Classes de Servidores – CE				Total
	Classe 1 (menos de 120 pontos)		Classe 2 (de 120 a 150 pontos)		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	Contagem
Masculino	67	63,21%	39	36,79%	106
Feminino	76	73,79%	27	26,21%	103
Total	143	68,42%	66	31,58%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os gêneros, nota-se que proporcionalmente os servidores do gênero masculino tem uma maior concentração na Classe 2, com 36,79%, em relação aos do gênero feminino, com 26,21%. No Gráfico 12, apresenta-se a distribuição percentual dos servidores por gênero e classe de CE para melhor visualização das diferenças apontadas.

Gráfico 12 – Distribuição percentual dos servidores por Gênero e Classe de CE.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no gráfico, percebe-se, aproximadamente, que no caso dos servidores do gênero masculino, para cada três servidores analisados, identifica-se um empreendedor corporativo. Já em relação ao gênero feminino, para cada quatro servidores analisados, um é empreendedor corporativo. Essa disparidade entre os números é evidenciada através da análise entre as médias das competências, e do resultado do Teste *t* em função do gênero. Os dados estão expostos na Tabela 29.

Tabela 29 – Teste *t* Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Gênero.

Gênero	Masculino (N = 106)		Feminino (N = 103)		Diferença de Médias	Sig.	<i>t</i>	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
BOI	10,160	2,761	8,864	2,825	1,296	,976	3,355	,001
CRC	10,858	2,149	10,223	2,582	0,635	,098	1,935	,054
EQE	12,255	1,852	12,350	1,824	-0,095	,562	-,373	,710
PER	13,104	1,518	12,505	2,004	0,599	,027	2,430	,016
COM	12,736	1,869	11,990	1,917	0,746	,829	2,847	,005
BDI	12,311	2,072	11,971	2,046	0,340	,875	1,195	,233
EDM	11,132	2,066	10,864	2,214	0,268	,402	,905	,367
PMS	10,858	2,240	11,165	2,174	-0,307	,732	-1,004	,317
PRC	9,783	2,560	8,816	2,296	0,967	,207	2,874	,004
IAC	10,783	2,138	10,136	1,900	0,647	,120	2,311	,022

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os servidores do gênero masculino apresentaram médias superiores aos do gênero feminino em oito das dez **Competências Empreendedoras**: BOI, CRC, PER, COM, BDI, EDM, PRC e IAC. Os resultados do Teste *t* indicaram a existência de diferença estatisticamente significativa de médias em cinco competências, tendo em vista que apresentaram índice de significância menor que 0,05 (destaque na tabela). As competências com diferenças significativas são as seguintes: BOI ($t = 3,355$; $p = 0,001$), PER ($t = 2,430$; $p = 0,016$), COM ($t = 2,847$; $p = 0,005$), PRC ($t = 2,874$; $p = 0,004$) e IAC ($t = 2,311$; $p = 0,022$). Em todas essas competências as médias dos servidores do gênero masculino foram superiores aos do gênero feminino. Isso indica que os servidores do gênero masculino demonstram as **Competências Empreendedoras** BOI, PER, COM, PRC e IAC com mais intensidade do que os do gênero feminino, confirmando os dados da Tabela 29 em relação à distribuição dos servidores da Classe 2. Esse resultado também condiz com os dados apresentados na Tabela 14, para as dimensões Tempo Disponível (TD) e Liberdade no Trabalho (LT), da Cultura Intraempreendedora. Conclui-se que o fato dos servidores do gênero masculino demonstrarem uma maior percepção de autonomia, de tempo disponível, e de liberdade dentro do ambiente organizacional reflete na forma como eles desenvolvem suas atividades, favorecendo o desenvolvimento de projetos ou iniciativas inovadoras. De outro modo, as servidoras do IFNMG podem estar sendo inibidas ou desestimuladas em desenvolver suas **Competências Empreendedoras** e inovar nos processo de trabalho, por esses mesmos fatores.

A análise por Grupo de Carreira inicia-se pela distribuição percentual dos servidores por Classe de CE, considerando os subgrupos de TAE e Professor EBTT, cujos dados são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 – Distribuição do número de servidores por Grupo de Carreira e Classe de CE.

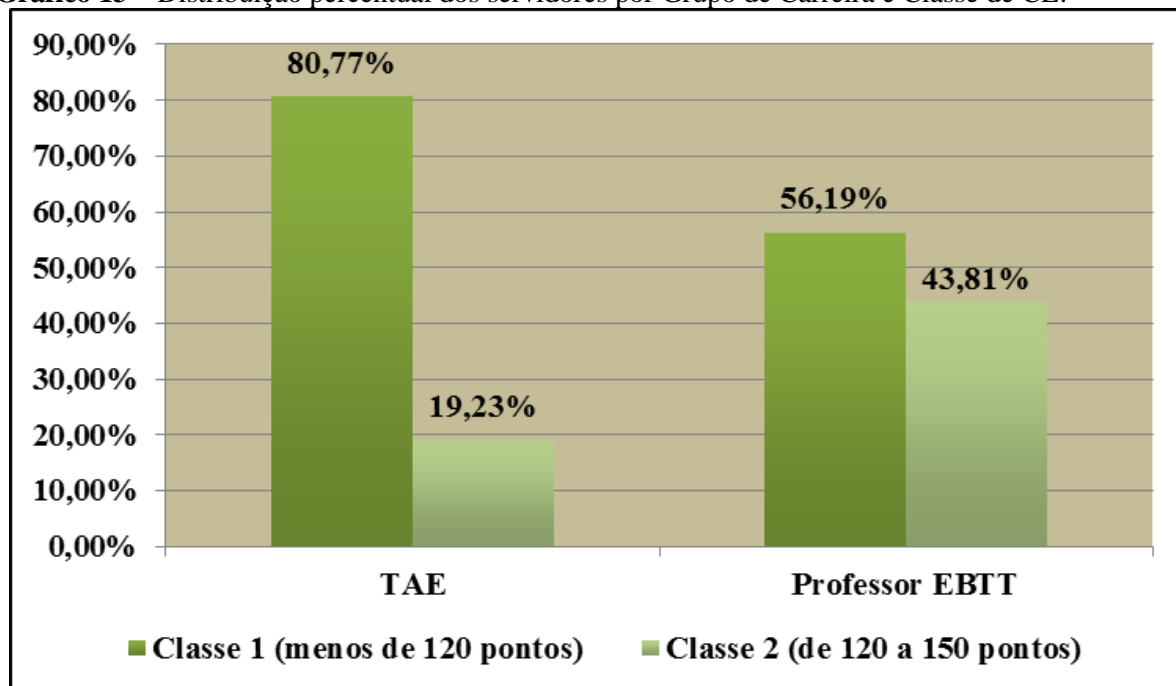
Grupo de Carreira	Classes de Servidores – CE				Total
	Classe 1 (menos de 120 pontos)		Classe 2 (de 120 a 150 pontos)		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	Contagem
TAE	84	80,77%	20	19,23%	104
Professor EBTT	59	56,19%	46	43,81%	105
Total	143	68,42%	66	31,58%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos dados da tabela, destaca-se que, proporcionalmente, o número de empreendedores corporativos (servidores da Classe 2) entre os servidores da carreira Professor EBTT é mais do que o dobro em comparação aos da carreira TAE. A relação entre

os servidores pertencentes às Classes 1 e 2 de CE é razoavelmente próximo, de um para um, no grupo carreira de Professor EBTT. Já no grupo de carreira TAE, a cada cinco servidores, somente um é identificado como empreendedor corporativo. O Gráfico 13 ressalta visualmente essa diferença na distribuição dos servidores TAE e Professor EBTT em função das classes de CE, especialmente com relação à Classe 2.

Gráfico 13 – Distribuição percentual dos servidores por Grupo de Carreira e Classe de CE.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 31 permitiu analisar as médias das competências de CE por grupo de carreira. Para verificar a existência de diferença estatisticamente significativa nas médias das competências, aplicou-se o Teste *t* para amostras independentes.

Tabela 31 – Teste *t* Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por Grupo de Carreira.

Grupo de Carreira	TAE (N = 104)		Professor EBTT (N = 105)		Diferença de Médias	Sig.	<i>t</i>	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
BOI	8,442	2,573	10,590	2,738	-2,148	,350	-5,845	,000
CRC	10,260	2,418	10,829	2,335	-,569	,927	-1,731	,085
EQE	12,163	1,769	12,438	1,896	-,275	,641	-1,083	,280
PER	12,462	1,832	13,152	1,697	-,691	,714	-2,828	,005
COM	12,125	1,924	12,610	1,904	-,485	,860	-1,830	,069
BDI	12,115	1,802	12,171	2,297	-,056	,049	-,196	,845
EDM	10,452	2,071	11,543	2,076	-1,091	,948	-3,803	,000
PMS	10,538	2,172	11,476	2,153	-,938	,898	-3,134	,002

PRC	8,692	2,332	9,914	2,473	-1,222	,843	-3,674	,000
IAC	10,269	1,907	10,657	2,165	-,388	,098	-1,374	,171

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados revelam que os servidores da carreira de Professor EBTT alcançaram maiores médias em todas as **Competências Empreendedoras**, em comparação aos servidores da carreira de TAE. As competências que mais se destacaram entre os Professores EBTT foram PER (13,15), como a competência de maior intensidade, e PRC (9,91) como a menos intensa. Entre os servidores TAE a competência com maior intensidade também foi PER (12,46), e a menos intensa foi BOI (8,44).

O Teste *t* indicou a existência de diferenças estatísticas significativas em cinco competências, em função do grupo de carreira. Essas são as competências que apresentaram diferença para um índice de significância ao nível de 0,05 ($p < 0,05$): BOI ($t = -5,845$; $p = 0,000$), PER ($t = -2,828$; $p = 0,005$), EDM ($t = -3,803$; $p = 0,000$), PMS ($t = -3,134$; $p = 0,002$) e PRC ($t = -3,674$; $p = 0,000$).

Portanto, a análise por grupo de carreira demonstra que entre os empreendedores corporativos (Classe 2) a maioria dos servidores são Professores EBTT. Além disso, esse grupo de carreira apresentou **Competências Empreendedoras** com maior intensidade do que os TAE, sobretudo nas competências BOI, PER, EDM, PMS e PRC que apresentaram diferença estatisticamente significativa entre as médias dos grupos. Essas diferenças podem estar relacionadas às peculiaridades das atividades dos Professores EBTT, que englobam as áreas do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica. Sendo que as três primeiras são as mais frequentes, indissociáveis, e propensas a processos de construção mais reflexivos, criativos e dinâmicos. A diversidade de atividades inerentes à atuação dos Professores EBTT requer que esses profissionais, constantemente, liderem novos projetos e iniciativas tanto no ambiente interno, quanto fora do ambiente institucional, de maneira independente e autônoma. Esses aspectos estão relacionados à competência Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI) que apresentou a maior diferença de média entre Professores EBTT e TAE's. Percebe-se ainda que as demais dimensões destacadas (PER, EDM, PMS e PRC) entre os Professores EBTT são compostas por comportamentos e posturas desejáveis para a atuação destes servidores, tais como: agir de forma persistente diante de obstáculos, planejar e estabelecer metas de curto e médio prazo, persuadir e mobilizar pessoas ou organizações para a consecução de projetos. Esses resultados também contribuem para explicar o fato da Reitoria ter apresentado as médias mais baixas nas **Competências Empreendedoras**, na

análise por idade da unidade, uma vez que não conta com Professores EBTT lotados em seu quadro de pessoal.

Para a análise das **Competências Empreendedoras**, considerando a ocupação de cargos ou funções de gestão, todos os servidores que responderam ocupar qualquer um dos três tipos de cargos ou funções existentes no IFNMG (CD, FG ou FCC) foram reunidos em um único grupo. A Tabela 32 apresenta a distribuição do número de servidores nas classes de CE, por situação de ocupação de cargos ou funções de gestão.

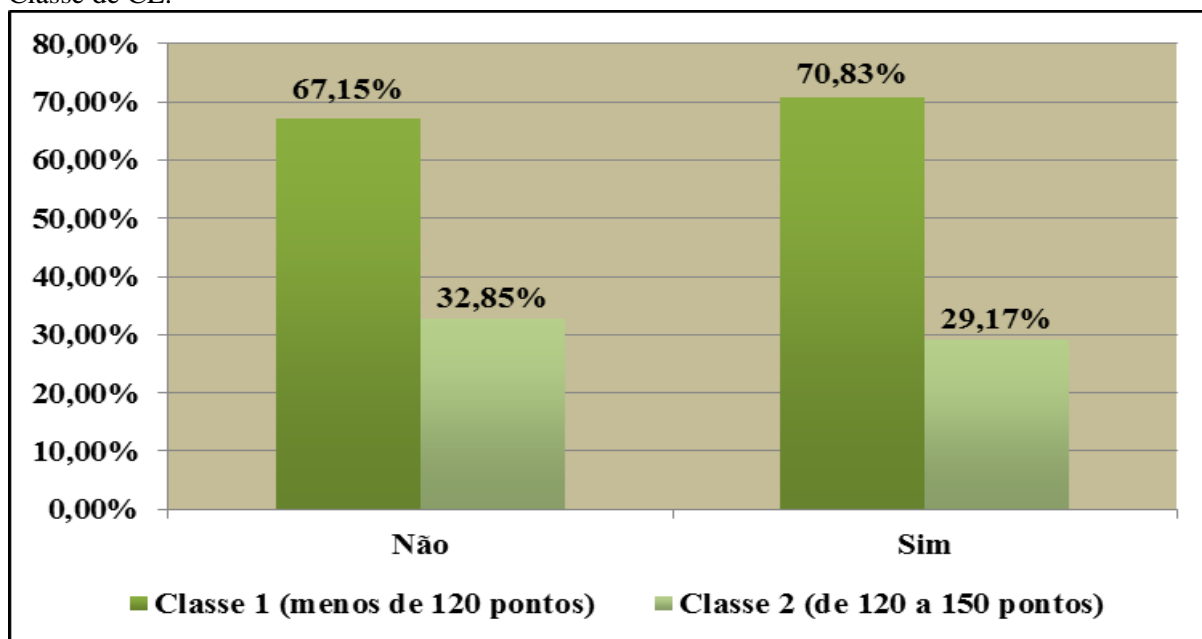
Tabela 32 – Distribuição do número de servidores por ocupação de Cargo ou Função de Gestão e Classe de CE.

Ocupação de Cargo ou Função de Gestão	Classes de Servidores – CE				Total
	Classe 1 (menos de 120 pontos)		Classe 2 (de 120 a 150 pontos)		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	Contagem
Não	92	67,15%	45	32,85%	137
Sim	51	70,83%	21	29,17%	72
Total	143	68,42%	66	31,58%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela mostram que a distribuição percentual, proporcionalmente, entre os servidores que não ocupa cargos ou funções de gestão e aqueles que responderam que ocupam (gestores) é bastante próxima nas classes de CE. Em ambos os grupos, a cada três servidores identifica-se um empreendedor corporativo, aproximadamente. O Gráfico 14 apresenta a distribuição percentual evidenciando o equilíbrio entre os grupos.

Gráfico 14 – Distribuição percentual dos servidores por ocupação de Cargo ou Função de Gestão e Classe de CE.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 33, apresentam-se os resultados que subsidiam a análise das médias nas competências de CE, e o Teste *t* para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 33 – Teste *t* Diferenças de Média nas Competências Empreendedoras por ocupação de Cargo ou Função de Gestão.

Cargo ou Função de Gestão	Não (N = 137)		Sim (N = 72)		Diferença de médias	Sig.	T	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
BOI	9,146	2,977	10,236	2,492	1,090	,126	2,656	,009
CRC	10,394	2,451	10,833	2,252	0,439	,441	1,265	,207
EQE	12,445	1,753	12,028	1,964	-0,417	,501	-1,569	,118
PER	12,810	1,908	12,806	1,571	-0,005	,197	-,018	,986
COM	12,343	2,045	12,417	1,685	0,074	,063	,262	,794
BDI	12,066	2,184	12,292	1,811	0,226	,415	,752	,453
EDM	11,153	2,152	10,708	2,099	-0,445	,639	-1,432	,154
PMS	11,095	2,259	10,847	2,114	-0,248	,346	-,770	,442
PRC	9,015	2,526	9,861	2,291	0,847	,420	2,376	,018
IAC	10,438	2,082	10,514	1,986	0,076	,657	,254	,799

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados da tabela, observa-se que os gestores apresentaram maiores médias em seis competências (BOI, CRC, COM, BDI, PRC e IAC), em relação aos servidores que não ocupam cargos ou funções de gestão. As atividades desempenhadas pelos gestores no IFNMG, tipicamente, são menos burocráticas, mais dinâmicas e reflexivas; e eles têm mais disponibilidade e flexibilidade de tempo. Portanto, os dados confirmam o que a literatura aponta como uma expectativa de que os gestores devem demonstrar uma maior propensão ao empreendedorismo e à inovação, apresentando maior presença de **Competências Empreendedoras**, em relação aos servidores que não ocupam cargos ou funções de gestão. A competência com maior presença entre os gestores foi PER (12,80), e a menor média foi verificada em PRC (9,86). Essas mesmas competências se destacaram, positiva e negativamente, no caso dos servidores que não ocupam cargos ou funções de gestão: PER com média 12,81, e PRC com média 9,01.

O Teste *t* apresentou indicou diferença estatisticamente significativa somente para duas competências, a saber: BOI ($t = 2,656$; $p = 0,009$) e PRC ($t = 2,376$; $p = 0,018$). Nota-se que em ambas as competências os gestores alcançaram maior média, o que indica que elas têm maior intensidade nos servidores desse grupo, do que entre os servidores que não ocupam cargos ou funções de gestão.

Dessa forma, as análises evidenciam que embora tenham sido identificadas diferenças estatísticas significativas em duas competências que compõe o construto de CE, não existe uma diferença expressiva na intensidade das **Competências Empreendedoras** entre os gestores e os servidores que não ocupam cargos e funções de gestão. Retomando Fillion (2004), ressalta-se que tanto os gestores, quanto os colaboradores em geral, podem realizar ações inovadoras nas organizações. No entanto, convém ressaltar que outros autores apontam como desejável uma maior intensidade das **Competências Empreendedoras** entre os gestores, tendo em vista o seu papel estratégico para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo (DRUCKER, 2003; FARREL, 1993; HASHIMOTO, 2010; PINCHOT III e PELLMAN, 2004).

Tendo sido apresentados os dados sobre as **Competências Empreendedoras**, passa-se a algumas considerações teóricas acerca do que foi observado no IFNMG, especificamente em relação aos estudos anteriores Ferras (2013) e Ferras e outros (2018), tendo em vista as similaridades em relação à natureza jurídica e o setor de atuação das instituições pesquisadas.

Os estudos de Ferras (2013) e Ferras e outros (2018) apontaram cinco competências mais intensas, e cinco menos intensas, entre os empreendedores corporativos da instituição

objeto da pesquisa, considerando como referência a média geral entre as competências. No IFNMG, apenas quatro competências se mostraram mais intensas. O Quadro 9 apresenta um comparativo entre as **Competências Empreendedoras**, considerando a ordem de intensidade com que elas foram observadas no IFNMG e os resultados encontrados em Ferras (2013).

Quadro 9 – Comparativo entre a intensidade das Competências Empreendedoras observadas pela literatura e os resultados observados no IFNMG

Intensidade	Competências observadas no IFNMG	Competências observadas na literatura (FERRAS, 2013)
Competências mais intensas	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência (PER) • Exigência de qualidade e eficiência (EQE) • Comprometimento (COM) • Busca de informações (BDI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência (PER) • Exigência de qualidade e eficiência (EQE) • Busca de informações (BDI) • Comprometimento (COM) • Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS)
Competências menos intensas	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS) • Estabelecimento de metas (EDM) • Correr riscos calculados (CRC) • Independência e autoconfiança (IAC) • Busca de oportunidades e iniciativa (BOI) • Persuasão e rede de contatos (PRC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Independência e autoconfiança (IAC) • Correr riscos calculados (CRC) • Estabelecimento de metas (EDM) • Busca de oportunidades e iniciativa (BOI) • Persuasão e rede de contatos (PRC)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente do que aponta a literatura, das cinco competências indicadas como mais frequentes, no IFNMG apenas quatro se mostraram mais intensas, acima da média geral, entre os empreendedores corporativos, sendo: Persistência (PER), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Comprometimento (COM) e Busca de Informações (BDI). Ressalta-se que essas competências também apresentaram resultados acima da faixa de corte de 12 pontos, proposta por Lenzi (2008), o que indica um maior destaque na intensidade observada nos servidores. No estudo de Ferras (2013) apenas Persistência (PER) e Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) se destacaram acima da faixa de corte.

Conforme destacado no quadro, a competência Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS) não se apresentou como no estudo de Ferras (2013), tendo ficado entre as menos intensas no IFNMG.

Nas competências mais frequentes, houve uma inversão no ordenamento por intensidade das competências Comprometimento (COM) e Busca de Informações (BDI), no IFNMG, em relação ao estudo de Ferras (2013). Entre as competências menos intensas, no caso do IFNMG observa-se que também houve uma mudança na ordem das competências Estabelecimentos de Metas (EDM) e Independência de Autoconfiança (IAC), que passaram a se posicionar na quinta e sétima posição, respectivamente.

Algumas dessas divergências entre os resultados dos estudos podem ter relação com o fato de que no caso do IFNMG, entre os respondentes foram considerados professores, servidores técnico-administrativos das áreas meio e fim, além dos gestores de diferentes níveis da instituição. Outro aspecto metodológico diferente entre os estudos é que o questionário de CE foi respondido pelos servidores como uma autoavaliação, enquanto Ferras (2013) optou por aplicar o questionário aos pares dos servidores avaliados para reduzir uma eventual supervalorização por parte dos respondentes.

No Quadro 10, apresentam-se parâmetros adicionais para permitir outros comparativos entre os dois estudos.

Quadro 10 – Comparativo entre os resultados da pesquisa em relação a estudos anteriores

Parâmetro de Comparação	IFNMG	Ferras (2013)
Média geral das Competências Empreendedoras	11,15	11,06
Número de competências com média acima de 12 pontos	4	2
Número de competências significativamente presentes (acima da média geral)	4	3
Número de competências significativamente ausentes	6	5
Percentual de respondentes que apresentaram as 10 competências	1,91%	10,47%
Percentual de respondentes que apresentaram 6 ou mais competências	41,63%	47,12%
Percentual de respondentes que apresentaram no máximo 2 competências	8,13%	32,99%
Percentual de respondentes que não apresentaram nenhuma competência	5,26%	15,71%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Ferras (2013).

A média geral das competências empreendedoras ficou bastante próxima entre os dois estudos, o que pode ter relação com a similaridade de alguns elementos que caracterizam os ambientes de atuações dos servidores pesquisados.

Mas as diferenças mais destacadas no quadro são aquelas relacionadas à distribuição dos servidores em função da presença das competências. Essas divergências indicam que outros fatores inerentes à cultura e ao comportamento organizacional, particulares de cada instituição, podem ter influenciado o nível de intensidade das **Competências Empreendedoras** entre os servidores.

Outro destaque pode ser feito em relação às médias gerais do construto de CE, que não alcançaram a nota de corte proposta por Lenzi (2008), de 12 pontos. Todavia, é importante ressaltar que os estudos desse autor foram desenvolvidos a partir da investigação de 11 empresas privadas dos setores das áreas de metalurgia, mecânica e material elétrico e de comunicação. Dessa forma, as médias aferidas neste estudo e em Ferras (2003) podem ser consideradas destacadas por se tratarem de instituições públicas, o que remete aos entendimentos de Valadares e Emmendoerfer (2015) e Lapolli e Gomes (2017) quando apontam a burocracia como uma característica predominante no setor público e que impõe um desafio maior para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, em relação às empresas do setor privado.

A afirmação de Morris e Jones (1999) sobre os desafios únicos enfrentados pelos empreendedores públicos para desenvolverem suas competências e realizarem ações e projetos inovadores, reforça o conjunto das análises e observações apresentadas nesta seção, que visou atender o objetivo cinco deste estudo, de verificar as **Competências Empreendedoras** dos servidores do IFNMG.

A próxima seção apresenta outros resultados e observações sobre os dados deste estudo, e trata das relações entre os construtos **Cultura Intraempreendedora** e **Competências Empreendedoras**.

5.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO IFNMG

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

Assim, três aspectos foram investigados a partir do confronto dos dados:

- a) A relação entre os construtos de CI e CE;

- b) A comparação entre as médias das dimensões de CI em função das Classes de CE por pontuação final;
- c) A distribuição de frequência dos servidores considerando os grupos de percepção de CI e as Classes de CE.

Inicialmente foi realizado o cruzamento das dimensões de CI, com elementos de CE, através do teste Correlação de Pearson. O teste permitiu analisar a relação entre as dimensões dos dois construtos, destacando os resultados de correlação com índices estatisticamente significativos a nível 0,05 ($p < 0,05$), conforme ilustra a Tabela 34.

Ao analisar isoladamente as dimensões de cultura intraempreendedora nota-se que não ocorreu correlação estatística significativa entre si. Do mesmo modo, não se verificou correlações entre as competências empreendedoras.

Em seguida, passou-se à análise entre as dimensões de CI e competências de CE, tendo sido observada a maior correlação entre Clareza nas Tarefas (CT) e Correr Riscos Calculados (CRC) ($r = 0,177$; $p < 0,05$).

O construto de **Cultura Intraempreendedora** apresentou correlação estatisticamente significativa com três **Competências Empreendedoras**: Persuasão e Rede de Contatos (PRC) ($r = 0,151$; $p < 0,05$), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) ($r = 0,150$; $p < 0,05$) e Estabelecimento de Metas (EDM) ($r = 0,148$; $p < 0,05$).

Ao final foram identificadas 12 correlações estatisticamente significativas, entre seis competências de CE e cinco dimensões de CI. No entanto, embora tenham sido destacadas como significativas, as correlações foram consideradas muito fracas, todas abaixo de 0,3. Desse modo, o teste de Correlação de Pearson evidencia que um aumento da percepção sobre as dimensões de CI, não implica necessariamente no aumento da intensidade das Competências Empreendedoras entre os servidores, e vice-versa.

Na sequência as relações entre os CI e CE serão analisadas a partir do cruzamento de dados dos grupos de servidores formados nas análises isoladas de cada um deles. Mediante a aplicação da Análise de Cluster, os dados da **Cultura Intraempreendedora** evidenciaram a composição de dois grupos de servidores classificados por percepção dos fatores de CI no IFNMG. O grupo com maior percepção de CI alcançou 133 servidores, e o de menor percepção 73 servidores. A partir dos dados sobre **Competências Empreendedoras** foram compostos dois grupos, com base nota final alcançada pelos servidores no somatório das

competências: Classe 1 (menos de 120 pontos) com 143 servidores, e Classe 2 (120 a 150 pontos) com 66 servidores. A Tabela 35 apresenta a distribuição desses dados.

Tabela 34 – Resultado da correlação de Pearson entre as dimensões de CI e CE.

DIMENSÕES	AD	LT	RC	TD	CT	ID	CI	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC	CE	
AD	1																		
LT	0,466	1,000																	
RC	0,644	0,494	1,000																
TD	0,018	0,067	0,055	1,000															
CT	0,581	0,356	0,534	0,016	1,000														
ID	0,486	0,463	0,515	0,098	0,500	1,000													
CI	0,786	0,726	0,811	0,244	0,754	0,739	1,000												
BOI	0,133	0,236	0,158*	0,044	0,164*	0,254	0,245	1,000											
CRC	0,112	0,232	0,159*	0,036	0,177*	0,222	0,235	0,523	1,000										
EQE	0,049	0,106	0,101	0,005	0,164*	0,172*	0,150*	0,378	0,494	1,000									
PER	0,019	0,137*	0,010	0,102	0,063	0,178	0,119	0,270	0,469	0,508	1,000								
COM	0,094	0,114	0,090	0,116	0,127	0,230	0,181	0,289	0,403	0,343	0,477	1,000							
BDI	0,063	0,087	0,128	0,079	0,203	0,229	0,191	0,370	0,421	0,371	0,354	0,573	1,000						
EDM	0,068	0,132	0,084	0,041	0,146*	0,119	0,148*	0,413	0,485	0,441	0,391	0,438	0,494	1,000					
PMS	0,192	0,098	0,148*	-0,012	0,252	0,212	0,221	0,363	0,466	0,452	0,423	0,351	0,405	0,693	1,000				
PRC	0,078	0,149*	0,075	0,040	0,093	0,186	0,151*	0,375	0,397	0,234	0,287	0,277	0,318	0,305	0,324	1,000			
IAC	-0,054	0,000	-0,096	0,088	-0,039	0,053	-0,021	0,254	0,302	0,301	0,310	0,281	0,343	0,245	0,234	0,515	1,000		
CE	0,120	0,202	0,135	0,078	0,206	0,282	0,249	0,670	0,752	0,658	0,645	0,643	0,687	0,732	0,703	0,622	0,562	1	

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 35 – Distribuição dos servidores por percepção de Cultura Intraempreendedora segundo a Classe de Pontuação nas Competências Empreendedoras.

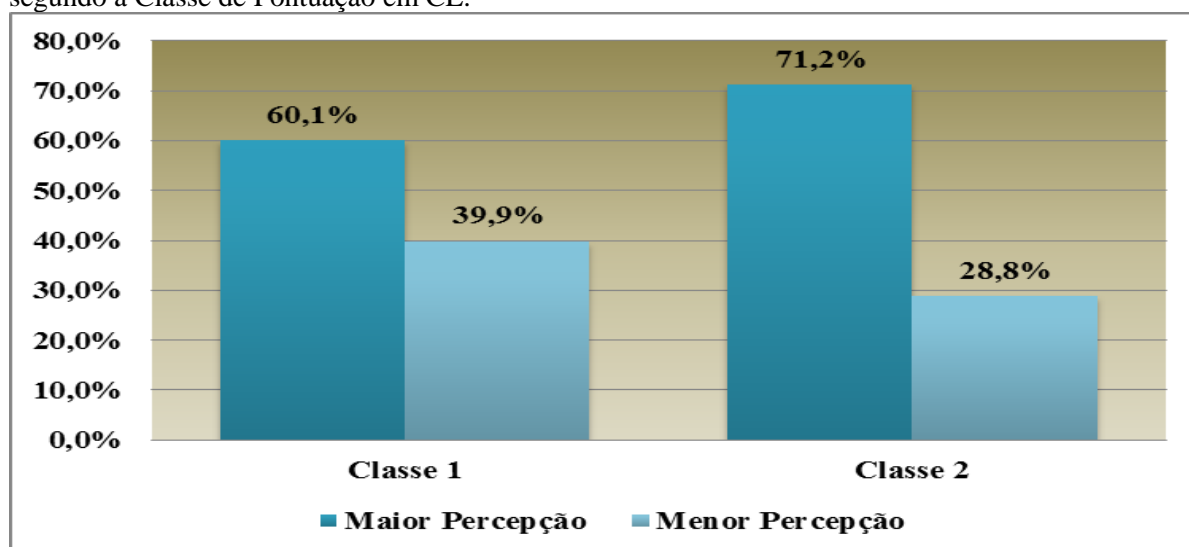
Classes de Servidores - CE	Percepção de CI				Total
	Maior Percepção		Menor Percepção		
	Contagem	Percentual	Contagem	Percentual	
Classe 1 (menos de 120 pontos)	86	60,1%	57	39,9%	143
Classe 2 (de 120 a 150 pontos)	47	71,2%	19	28,8%	66
Total	133	63,6%	76	36,4%	209

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela evidencia que, proporcionalmente, existe uma superioridade na distribuição percentual de servidores empreendedores corporativos (Classe 2), entre os servidores que apresentaram maior percepção dos fatores organizacionais inerentes a uma cultura intraempreendedora no IFNMG.

Por outro lado, destaca-se que os servidores da Classe 1 com maior percepção de CI (60,1%) é bem próxima a proporção de Maior Percepção de CI de todos os respondentes (63,6%). Portanto esses dados reforçam os resultados que indicaram baixa correlação entre as dimensões de CI e as **Competências Empreendedoras**. Ao mesmo tempo, os dados evidenciam uma possível lacuna de potencial empreendedor que pode ser preenchida nessa grande parcela de servidores, a partir da atuação estratégica dos gestores e da organização. O Gráfico 15 ilustra os dados da tabela.

Gráfico 15 – Distribuição percentual dos servidores por Percepção de Cultura Intraempreendedora segundo a Classe de Pontuação em CE.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que entre os servidores considerados empreendedores corporativos, da Classe 2, mesmo apresentando maior intensidade das competências empreendedoras, 28,8% deles têm uma percepção menor em relação à **Cultura Intraempreendedora** no IFNMG. Esse resultado indica um risco potencial de redução das ações e projetos inovadores entre os servidores empreendedores corporativos, uma vez que os fatores organizacionais desfavoráveis podem desestimular a atuação empreendedora. Embora esse estudo não tenha identificado uma relação significativa entre os dois construtos, para Farrel (1993) e Ferras (2013), o desenvolvimento da **Cultura Intraempreendedora** representa o fortalecimento de um conjunto de fatores motivacionais apreciados pelos servidores. As médias das dimensões de CI, por Classes de CE e o resultado do Teste *t* de diferenças de médias para amostras independentes, são expostos na Tabela 36.

Tabela 36 – Teste *t* Diferenças de Média da Cultura Intraempreendedora por Classe de Competências Empreendedoras.

Classe	Classe 1 (N = 143)		Classe 2 (N = 66)		Diferença de Médias	Sig.	t	Sig. (2 extremidades)
	M	DP	M	DP				
AD	3,104	0,771	3,291	0,847	-0,187	,168	-1,580	,116
LT	3,296	1,062	3,571	1,014	-0,275	,964	-1,763	,079
RC	3,545	0,940	3,823	1,010	-0,278	,642	-1,940	,054
TD	3,051	0,642	3,030	0,718	0,021	,658	,211	,833
CT	3,119	0,985	3,525	1,036	-0,406	,657	-2,728	,007
ID	4,263	0,797	4,581	0,660	-0,317	,020	-3,021	,003

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os dados da tabela, os servidores da Classe 2 registraram as maiores médias em cinco das seis dimensões de CI. Apenas na dimensão Tempo Disponível (TD) a Classe 1 apresentou uma média maior. No entanto, de acordo com o resultado do Teste *t*, praticamente não existe diferença nas médias de TD entre as classes de CE.

O Teste *t* indicou diferenças estatisticamente significativas para as dimensões Clareza nas Tarefas ($t = -2,728$; $p = 0,007$) e Identificação Organizacional ($t = -3,201$; $p = 0,003$). O resultado aponta que os servidores empreendedores corporativos, da Classe 2, percebem de maneira mais significativa a presença desses fatores, influenciando a **Cultura Intraempreendedora** no IFNMG.

Destaca-se ainda que a dimensão Recompensa (RC) apresentou um índice de significância (0,054) muito próximo do valor de referência para ser considerada uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$), e, por consequência, ser percebida de maneira mais intensa pelos servidores empreendedores corporativos. Autores como Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Hisrich e Al-Dabbagh (2013) indicam o fator recompensa como um dos que mais afetam, de maneira positiva ou negativa, o comportamento dos agentes promotores da inovação nas organizações.

As análises e observações apresentadas nesta seção visaram o cumprimento do sexto objetivo específico e, ao mesmo tempo, responder o problema de pesquisa elaborado para este estudo, de identificar as relações entre a **Cultura Intraempreendedora** e as **Competências Empreendedoras** dos servidores no IFNMG.

Ademais, a análise conjunta dos construtos de Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras representa uma possibilidade de compreender elementos fundamentais do fenômeno do empreendedorismo corporativo no IFNMG, naquilo que é considerando o papel dos colaboradores, e na atuação esperada da própria organização (CARNEIRO *et al.*, 2017; DRUCKER, 2003; FERRAS, 2013; FERRAS *et al.*, 2018; FRANCO e HASHIMOTO 2014; SILVA *et al.*, 2018).

Retomando Etzkowitz e Zou (2017), tendo como referência o conceito teórico-metodológico da Hélice Tríplice, os resultados e análises deste estudo permitem destacar três atores fundamentais que precisam interagir, em sintonia entre si, para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e a difusão da inovação interna: a instituição, os gestores e os colaboradores. Neste modelo de hélice tríplice da inovação interna, a instituição é representada por suas normas. Os gestores são representados pelo exercício do seu papel de liderança e estímulo ao engajamento das pessoas. E os colaboradores representam a fonte primária das ideias e ações para a mudança em processos internos e serviços.

De acordo com Ferras (2013), as **Competências Empreendedoras** têm relação com as ações promovidas pelos colaboradores, ou seja, seguem um fluxo ascendente ou de baixo para cima. Num outro fluxo, descendente (de cima para baixo), têm-se a **Cultura Intraempreendedora** que representa as ações de gestores e da organização em si, os quais orientados pelos interesses das partes interessadas e afetadas pela atuação da organização agem para criar as condições necessárias para induzir as inovações internamente.

Nesse sentido, o empreendedorismo corporativo se efetiva através de uma via de mão dupla, na qual os colaboradores e as organizações devem transitar de maneira livre e criativa, superando barreiras e aproveitando ao máximo as oportunidades para a inovação (SILVA, 2019).

Retomando as visões de Pinchot e Pellman (2004), ressalta-se que o empreendedorismo corporativo é um fenômeno dinâmico e mutável. Desse modo observa-se que o IFNMG deve manter um foco permanente no diagnóstico e no aperfeiçoamento do seu ambiente organizacional.

Todavia, conforme Fillion (2004) e Ferras (2013), o esforço da instituição e dos gestores em promover um fluxo descendente, com a criação de espaços adequados à atuação dos servidores intraempreendedores, não é suficiente para criar uma cultura organizacional voltada para a inovação. Esse estudo evidenciou que no IFNMG não há uma correlação significativa entre a **Cultura Intraempreendedora** e as **Competências Empreendedoras**. Ou seja, a existência de uma cultura intraempreendedora, unicamente, não é responsável por determinar a existência de servidores intraempreendedores.

Portanto, faz-se necessário um esforço paralelo da instituição, sobretudo através dos seus gestores, apoiando e promovendo ações orientadas para o desenvolvimento das competências empreendedoras nos servidores, mesmo entre aqueles que apresentem um menor potencial empreendedor. A partir disso é que se ativa o fluxo ascendente, em que os servidores, por livre iniciativa, promovem projetos e ações inovadoras que efetivam o empreendedorismo corporativo de forma integrada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o presente estudo, entende-se que todos os objetivos estabelecidos foram cumpridos, bem como o problema de pesquisa foi devidamente respondido.

Ainda que não tenha sido verificada uma correlação significativa entre as dimensões determinantes da cultura intraempreendedora e as da competência empreendedora, acredita-se que os resultados observados neste estudo poderão refletir em implicações práticas para o IFNMG, no sentido de se pensar e escolher estratégias organizacionais adequadas para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. O conhecimento da percepção dos diferentes agrupamentos de servidores sobre a cultura organizacional vigente e sobre o nível em que os servidores reconhecem em si mesmos as competências empreendedoras, conforme revelados neste estudo, permite que a instituição atue de maneira mais assertiva, investindo esforços e priorizando o desenvolvimento das dimensões da cultura intraempreendedora e das competências empreendedoras que obtiveram os menores resultados, e que impactam negativamente na difusão da inovação e do empreendedorismo no ambiente interno.

Destarte, outra contribuição importante deste estudo foi levantar e classificar os apontamentos dos servidores sobre as ações organizacionais relacionadas às políticas de pessoal, estratégias institucionais e atuação dos gestores, a partir das quais o IFNMG poderá empreender esforços para estimular o surgimento de novos projetos e iniciativas inovadoras em suas comunidades.

É importante destacar a diferença significativa, entre os servidores dos gêneros masculino e feminino, observada nos resultados de fatores dos dois construtos investigados neste estudo. Os servidores do gênero masculino demonstraram maior percepção da cultura intraempreendedora, com destaque nas dimensões Tempo Disponível e Liberdade no Trabalho. Ao mesmo tempo eles se declararam mais intraempreendedores do que as servidoras. Diante disso, ressalta-se que o IFNMG precisa desenvolver ações em favor das servidoras que equilibrem esse quadro, tais como: participação prioritária das mulheres em regimes flexíveis de trabalho, promoção de treinamentos exclusivos para o incentivo ao empreendedorismo e desmistificação da inovação entre as mulheres, promover campanhas de endomarketing para a igualdade de gênero e o empoderamento feminino, criar grupos de apoio à inovação entre as servidoras, incentivar a ocupação de cargos e funções de gestão por mulheres, entre outras.

Outro ponto evidenciado por esta pesquisa é a necessidade do IFNMG desenvolver um plano de ações específico para estimular a cultura intraempreendedora e desenvolver competências empreendedoras entre os servidores da Reitoria, que apresentou os resultados mais baixos nos dois construtos deste estudo. Em razão do seu papel diretivo na estrutura do IFNMG, a Reitoria e os seus servidores são referências para o comportamento das demais unidades. Ou seja, existe uma expectativa de que o desempenho observado na Reitoria reflita diretamente nas atividades dos campi e no Cead.

Portanto, uma opção interessante para o IFNMG é buscar desenvolver o empreendedorismo corporativo na instituição, a partir da Reitoria, para tornar mais ágil o processo de difusão da inovação nos ambientes organizacionais, entre os servidores, principalmente entre os Técnico-administrativos em educação, cujos cargos estejam mais envolvidos em atividades operacionais e burocráticas que inibem as competências empreendedoras.

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa contribui com o campo do empreendedorismo corporativo no setor público, ao adaptar e aplicar modelos de construtos inicialmente elaborados para organizações do setor privado, e por revelar características da cultura intraempreendedora e das competências empreendedoras dos servidores das carreiras de Técnico-administrativos em Educação e de Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico de uma instituição federal de ensino.

Com relação às hipóteses levantadas no início do estudo, a hipótese H1, de que quanto maior a percepção da cultura intraempreendedora observada na instituição, maior seria a intensidade das competências empreendedoras nos servidores foi refutada, uma vez que no cruzamento entre as dimensões de CI e competências de CE não foram identificadas correlações significativamente fortes entre as variáveis no IFNMG.

Nesse sentido, a Alta Administração poderia desenvolver planos de ações específicos, com foco no desenvolvimento interno da Cultura Intraempreendedora e das Competências Empreendedoras entre os servidores, priorizando os aspectos com menor presença na instituição e nas pessoas. Além disso, poderiam ser desenvolvidas estratégias mais abrangentes, que impactassem aspectos comuns de ambos os construtos. Uma sugestão nessa linha seria dedicar um apoio efetivo à área de gestão de pessoas, para promover ações de endomarketing e de desenvolvimento, em toda a instituição, que estimulassem o debate interno e a apropriação do conhecimento sobre o empreendedorismo e a inovação no contexto das organizações públicas.

Quanto à hipótese H2, que predisse que as dimensões Recompensa (RC) e Apoio da Direção (AD) seriam as mais destacadas na percepção dos servidores empreendedores corporativos, os resultados apresentaram supor para refutar a mesma. Isso porque na análise das médias das dimensões de CI ficou evidenciado que apesar dos servidores empreendedores corporativos (Classe 2) registrarem média maior em relação aos servidores da Classe 1, e o Teste *t* apontar que as médias se situaram em níveis muito próximos do indicado para se confirmar uma diferença estatisticamente significativa entre as mesmas, em relação à dimensão RC, o mesmo não acontece com AD. Assim, a não verificação da hipótese se dá pelo fato da dimensão AD não ter se destacado entre os servidores empreendedores corporativos, e também por ter registrado média abaixo da média geral de CI.

Desse modo, o IFNMG poderia empreender ações específicas para reverter esse contexto, tais como: promover a capacitação dos gestores, em todos os níveis, em competências técnicas, sociais e emocionais; promover a rotatividade nos cargos gerenciais; criar processos que estimulem a inclusão e a diversidade na ocupação dos cargos; - criar programas de reconhecimento e valorização dos servidores que se dedicam ao trabalho além do esperado e desenvolvem projetos e iniciativas inovadoras; e criar estratégias para identificar e divulgar projetos e iniciativas inovadoras, e os servidores envolvidos. Em relação à hipótese H3, a qual predizia que em razão das características das organizações públicas, os servidores demonstram baixo nível de competências empreendedoras, principalmente nas competências Correr Riscos Calculados (CRC), Estabelecimento de Metas (EDM), e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS), considera-se que ela foi refutada. A maioria dos servidores que participaram deste estudo não demonstrou as competências empreendedoras em níveis suficientemente presentes, considerando a faixa de corte de 12 pontos proposta por Lenzi (2008). Mas, as análises indicaram que as três competências menos intensas (médias mais baixas) entre os servidores são: Persuasão e Rede de Contatos (PRC), Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI) e Independência e Autoconfiança (IAC).

A situação ideal é que os colaboradores apresentassem todas as Competências Empreendedoras, e em níveis suficientemente presentes para serem considerados empreendedores corporativos. Tendo em vista os resultados das Competências Empreendedoras entre os servidores do IFNMG, a instituição poderia identificar as competências menos presentes entre os servidores, e que possam ter maior impacto para o alcance dos seus objetivos organizacionais, a fim de elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento focados em suas necessidades mais críticas.

Tendo em vista as características deste estudo, as análises e observações mais profícuas foram limitadas pelos seguintes fatores: o tamanho da amostra de respondentes que não atingiu uma representatividade mais significativa dos servidores limitou a aplicação de testes estatísticos mais complexos; a pesquisa foi direcionada exclusivamente ao IFNMG, não permitindo a comparação com as realidades de outras instituições da Rede Federal EPCT; a aplicação do questionário de competências empreendedoras como autorrelato, o que pode induzir a uma supervalorização por parte dos respondentes; o número de questões, mais de 60, a serem respondidas nos questionários; e o fato da etapa de coleta dos dados ter ocorrido num período de pandemia, com os servidores em regime de trabalho remoto e com a atenção dividida com um grande volume de informações recebidas eletronicamente.

Finalmente, sugere-se a ampliação do estudo dessas temáticas nas organizações do setor público, sobretudo nas Instituições Federais de Ensino, pois existe grande expectativa para que essas instituições exerçam um maior protagonismo nos processos de desenvolvimento e de transformação da sociedade e das organizações, tendo em vista que, notadamente, elas possuem fatores organizacionais favoráveis à inovação nos serviços públicos e um número expressivo, ainda que minoria, de colaboradores dotados de características empreendedoras que podem ser intensificadas a partir da utilização dos estímulos corretos e da criação de condições alinhadas às suas necessidades e expectativas cotidianas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, T.; HISADA, T. Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship: an empirical analysis. **Small Business Economics**, v.48, p. 447-486, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9793-y>. Acesso em 18 nov. 2020.

AUDY, J. L. N. Entre a tradição e a renovação: os desafios da universidade empreendedora. In: MOROSINI, M. C. (Org.) **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília-DF: INEP, 2006. p. 265-274.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, 2007. p. 488-503. Disponível em: <http://academic.udayton.edu/richardghere/org%20theory%202010/ot%202011/pdf/bernier.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão nº 2.267/2005** - TCU – Plenário. Relatório de Auditoria Operacional e de Legalidade na Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação – Setec/MEC. Ata nº 49/2005 – Plenário. Brasília, DF, 13 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../TC-004-550-2004-0.do>. Acesso em 23 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008, seção 1, p. 1-3.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão nº 2.508/2011** - TCU – Primeira Câmara. Tomada de Contas. Ata nº 13/2011 – Primeira Câmara. Brasília, DF, 26 de abril de 2011. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1178926/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em 23 out. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão nº 506/2013** – TCU – Plenário. Relatório de Auditoria Operacional. Ata nº 8/2013 – Plenário. Brasília, DF, 13 de março de 2013. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20130315/AC_0506_08_13_P.doc. Acesso em 23 out. 2020

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de dezembro de 2013, seção 1, p. 10. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=41001-por-1291-2013-393-2016-setec-pdf&category_slug=maio-2016-pdf&Itemid=30192. Acesso em 16 out. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão nº 1.006/2016** – TCU – Plenário. Relatório de Consolidação de Auditorias. Ata nº 14/2016 – Plenário. Brasília, DF, 27 de abril de 2016. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/outros->

documentos/tcu/2016/pronatec/Acordao%20TC%200024.329_2015-0.pdf/view. Acesso em 23 out. 2020.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Disponível em <https://www.ifnmg.edu.br/pdi>. Acesso em 16 out. 2020.

CARNEIRO, C. A. *et al.* Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 369-399, 2017.

COELHO, M. L. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras: estudo de caso de uma organização intensiva em conhecimento**. 2016. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2125>. Acesso em: 18 ago. 2020.

COSTA, A.; BARROS, C.; SANTOS, A. Capacidade intraempreendedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal. **Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 27, 2007.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado, RS, Brasil, 24, 2006.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value**. Gabler Research, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa (2ª ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectiva (2ª ed.)**. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2003.

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

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados, [S. l.]**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137883>. Acesso em: 18 dez. 2019.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de inovação na Administração Pública Federal Brasileira visto pela experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. **EnANPAD: XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, p.1-15, 2009.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRAS, R. P. R. *et al.* Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas: um estudo em uma universidade pública. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** | v.7 | n.2 | p. 31-66 | Mai/Ago. 2018.

FERRAS, R. P. R. **Empreendedorismo corporativo em organizações públicas**: Um estudo de caso na Universidade (Unicentro). 2013. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013.

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

FESTA, M. P.; FILHO, M. A. G. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, Edição nº 21, p. 53-62, 2013.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e Competência: Um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – GESTÃO.org**, Recife, Vol. 10, n. 3, p. 509-538, 2012.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILION, L. J. Entendendo Os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/288>. Acesso em: 26 abr. de 2019.

FRANCO, M. M. S; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p. 104-128, 2014.

FURTADO, L. L.; CAMPOS, G. M. Grau de Eficiência Técnica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a relação dos custos, indicativos de expansão e retenção nos escores de eficiência. **REPeC**, Brasília, v. 9, n. 3, art. 4, p. 295-312, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, R. D.; AL-DABBAGH, A. **Governmentpreneurship: Establishing a Thriving Entrepreneurial Spirit in Government**. Edward Elgar Publishing, 2013.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AHMG, 2009.

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

KEARNEY, C.; MORRIS, M. H. Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. **Small Business Economics**, v.45, n.2, p.425-45, fev. 2015.

KURATKO, D. F. **Empreendedorismo: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2016.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizon**, 57, 37-47, 2014.

LANA, J. *et al.* A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro-RJ. v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

LAPOLLI, E. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos. Avançados**. [online]. vol. 31, n.90, p.127-142, 2017.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L. C. **Talentos inovadores na empresa**: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: Ibpex, 2011.

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

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, 235-254, 2000.

MARQUES, S. B. V; RASOTO, V. I.; BOCCHINO, L. O. Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora. **Anais do Congresso Internacional de Administração**, Natal, RN, Brasil, 2016.

MARQUES, S. B.V. *et al.* Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, p. 26, 2016.

MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

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

MORAIS, M. *et al.* Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26, 2015.

MORIANO, J. A. *et al.* Identificación organizacional y conducta “intraemprevedora”. In: **Anales de Psicología**. v. 25. n. 2. p. 277-287, 2009. Disponível em: <http://revistas.um.es/analesps/article/view/87631/84411> . Acesso em: 20 dez. 2019.

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

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

OLIVEIRA, V. G.; DEPONTI, C.M. A contribuição das universidades para o desenvolvimento regional: um estudo a partir da visão schumpeteriana de inovação e de desenvolvimento econômico. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS** - v. 13, n. 1, jan./jun. 2016.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2020.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo. Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, E. M. **Bases para uma Política Nacional de EPT (2008)**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos_bases.pdf, 2009. Acesso em: 12 nov. 2019.

PEDRO, M. L. Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. Rio de Janeiro, v.4, n. 1, 110-122, 2014.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

PINCHOT, G. PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PIRES, J. C.S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006.

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387> .
Acesso em: 22 nov. 2019

PRADA, T.; GARCIA, M. L. T. A política de educação brasileira e a expansão dos Institutos Federais. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**. Belo Horizonte-MG, v. IX, n. 17, p. 19-52, 2016.

PRADO, M. L. *et al.* Análise do Perfil Intraempreendedor de Servidores de Instituição de Ensino Superior. **Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, SC, Brasil, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SANTOS, B. S.; FILHO, N. S. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina; 2008.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SCHUMPETER, J. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Série os Economistas, São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SILVA, M. V. G. *et al.* Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira. **Revista Espacios**. v. 37, n. 30, p. 22-41, 2016.

SILVA, M. V. G. *et al.* Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67–114, 2018.

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

SOUSA, J. C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. **Gestão. Org.**, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2006.

SOUZA, G. H. S. *et al.* Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 324-337, 2017.

TURMENA, L.; AZEVEDO, M. L. N. A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: os Institutos Federais em questão. **Revista Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 17, n. 54, p. 1067-1084, 2017.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOLF, S. M. *et al.* Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC. In: **XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL.** Florianópolis: IGLU. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26139/5.33.pdf?sequence=1>. Acesso em 02 out. 2020.

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

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice.** v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

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

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

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

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e questionário sociodemográficos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Na condição de aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia - UFBA convido Vossa Senhoria para participar da pesquisa que subsidiará a elaboração da dissertação decorrente do projeto "**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS INDIVIDUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO (IFNMG)**", sob orientação do Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho (UFBA) e co-orientação da Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga (UFU). Pretende-se investigar como a relação entre uma Cultura Intraempreendedora institucional e as Competências Empreendedoras Individuais em uma Instituição Federal de Ensino. A população da pesquisa é composta por servidores efetivos que desenvolvem atividades no IFNMG. Sua participação é voluntária. A sua participação se dará pelo preenchimento de questionário eletrônico, contendo duas escalas baseadas em Ferras (2013, 2018) através do qual Vossa Senhoria avaliará o ambiente organizacional do IFNMG e a suas próprias características empreendedoras no trabalho. Os resultados gerais da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada. Os dados serão tratados quantitativamente, sendo que em nenhuma fase da pesquisa haverá divulgação individualizada de suas respostas. Para qualquer outra informação, favor entrar em contato pelo celular (38) 98413-1956 ou pelos e-mails prof.rafaelgoncalves@gmail.com e rafael.goncalves@ifnmg.edu.br. Desde já agradeço por sua colaboração e participação.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Gênero

Masculino

Feminino

Indique sua faixa etária atual.

18 a 24 anos.

25 a 34 anos.

35 a 44 anos.

45 a 54 anos.

Mais de 54 anos.

Escolaridade (marque a opção que represente o seu grau de escolaridade mais elevado)

Pós-doutorado

Doutorado

Mestrado

Especialização

Aperfeiçoamento

Graduação

Ensino Médio/Técnico

Ensino Fundamental

Grupo de Carreira

Técnico-administrativo em Educação (TAE)

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PEBTT)

Nível de Classificação/Classe do Cargo

C

D

E

Exerce CD, FG ou FCC?

Sim. Cargo de Direção (CD)

Sim. Função Gratificada (FG)

Sim. Função de Coordenação de Curso (FCC)

Não.

Unidade de lotação.

Campus Almenara

Campus Araçuaí

Campus Arinos

Campus Avançado Janaúba

Campus Avançado Porteirinha

Campus Diamantina

Campus Januária

Campus Montes Claros

Campus Pirapora

Campus Salinas

Campus Teófilo Otoni

CEAD

Reitoria

Indique o seu tempo de exercício na instituição

Até 5 anos.

Entre 6 e 10 anos.

Entre 11 e 15 anos.

Entre 16 e 20 anos.

Acima de 20 anos.

APÊNDICE B – Questionário da escala de cultura intraempreendedora

ESCALA DE COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Esta parte do questionário se constitui de 26 afirmações breves e uma descritiva. Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua uma classificação numérica que melhor identifique o ambiente organizacional do IFNMG.

Alternativas para as afirmações:

1 = **Discordo totalmente** / 2 = **Discordo parcialmente** / 3 = **Nem concordo nem discordo** / 4 = **Concordo parcialmente** / 5 = **Concordo totalmente**

Subescala de Apoio da Direção

- O IFNMG estimula o desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias.
- A alta administração é consciente e muito receptiva a ideias e sugestões.
- A promoção normalmente se baseia no desenvolvimento de ideias inovadoras.
- Os servidores que propõem ideias inovadoras por iniciativa própria com frequência recebem apoio da direção.
- Muitos gestores conhecem por experiência própria o processo de inovação.
- As pessoas que assumem riscos calculados são motivadas a desenvolver novas ideias.
- As pessoas que se arriscam são conhecidas por sua iniciativa em desenvolver novos projetos, tenham êxito ou não.
- O termo "arriscar-se" é considerado um atributo positivo para as pessoas de minha área de trabalho.
- O IFNMG aprova pequenos projetos experimentais, mesmo que possam fracassar.
- Concede-se tempo para que o servidor que possui uma boa ideia a desenvolva.
- As pessoas são motivadas a falar de suas ideias sobre novos projetos com os servidores de outros setores do IFNMG.

Subescala de Liberdade no Trabalho

- Tenho autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu modo.
- O IFNMG me proporciona a liberdade de utilizar meus próprios critérios.
- A responsabilidade de decidir como fazer meu trabalho é basicamente minha.

Subescala de Recompensas

- Minha chefia imediata aumentaria minhas responsabilidades em resposta a um desempenho positivo.
- Minha chefia imediata daria especial reconhecimento em resposta a um bom desempenho.

- Minha chefia imediata informaria aos seus superiores sobre trabalhos desenvolvidos com excelência.

Subescala de Tempo Disponível

- Nos últimos três meses, minha carga de trabalho não me deu tempo para desenvolver novas ideias.
- Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo.
- Sinto que sempre trabalho sob pressão temporal.

Subescala de Clareza nas Tarefas

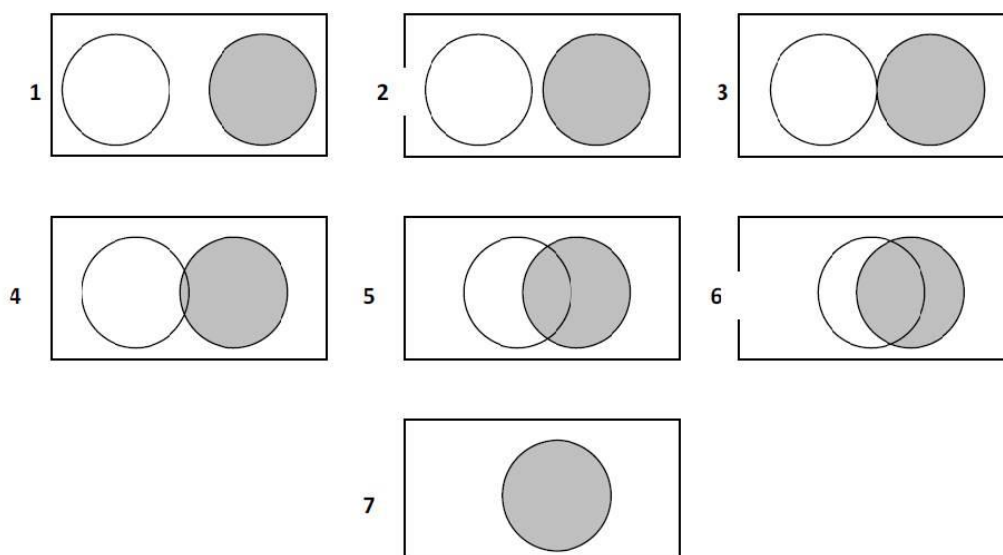
- Em meu trabalho tenho certeza sobre o que esperam de mim.
- A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de desempenho sobre os quais serei avaliado.
- Conheço claramente os níveis de desempenho que são esperados de mim.

Subescala de Identificação Organizacional

- Identifico-me como membro do IFNMG.
- Gosto de trabalhar no IFNMG.
- Realizo-me trabalhando com os colegas do IFNMG.

ESCALA GRÁFICA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Abaixo há conjuntos com 2 círculos. Um representa você e o outro a sua instituição. No primeiro retângulo, os círculos estão totalmente separados e representa uma situação na qual você não se identifica nada com sua instituição. Ao contrário, no último retângulo, os círculos estão sobrepostos e representam uma situação em que você se identifica totalmente. Assinale o que melhor reflete seu grau de identificação com sua instituição.



APÊNDICE C – Questionário da escala de competências empreendedoras

ESCALA DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Esta parte do questionário se constitui de 30 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua uma classificação numérica que melhor identifique a sua forma de atuação. **IMPORTANTE:** considere como você é hoje, e não como você gostaria que fosse.

Alternativas para as afirmações:

1 = **Nunca** / 2 = **Raras vezes** / 3 = **Algumas vezes** / 4 = **Quase sempre** / 5 = **Sempre**

- Lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou produzir novos produtos ou serviços institucionais.
- Tomo iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho para a instituição.
- Produzo resultado para instituição decorrente da identificação de oportunidades fora do ambiente institucional.
- Avalio alternativas e calculo riscos deliberadamente.
- Ajo para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
- Encontro maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.
- Ajo de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolvo ou utilizo procedimentos para assegurar que o meu trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
- Ajo diante de um obstáculo.
- Ajo repetidamente ou mudo de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assumo responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.
- Faço um sacrifício pessoal ou despendo um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
- Colaboro com os servidores ou me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esforço-me para manter os usuários satisfeitos e coloco em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do resultado em curto prazo.
- Dedico-me pessoalmente a obter informações internas e externas ao IFNMG.
- Investigo pessoalmente como desenvolver uma atividade ou fornecer um serviço.
- Consulto os especialistas para obter assessoria técnica.
- Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Defino metas em longo prazo, claras e específicas.

- Estabeleço metas em curto prazo, mensuráveis.
- Planejo dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.
- Constantemente reviso meus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantenho controles e utilizo-os para tomar decisões.
- Utilizo estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utilizo pessoas-chave como agentes para atingir meus próprios objetivos.
- Ajo para desenvolver e manter relações intra e interinstitucionais.
- Busco autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantenho meu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- Expresso confiança na minha própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

APÊNDICE D – Quadro do Modelo de Análise

Objetivos Específicos	Dimensão	Variável	Item
<p>OB1) Avaliar e selecionar modelo para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora no IFNMG</p> <p>OB4) Aplicar modelo para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora no IFNMG</p> <p>OB3) Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo pesquisados.</p>	<p align="center">CULTURA INTRAEMPREENDEDORA</p>	<p align="center">Apoio da Direção</p>	1. O IFNMG estimula o desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias.
			2. A alta administração é consciente e muito receptiva a ideias e sugestões.
			3. A promoção normalmente se baseia no desenvolvimento de ideias inovadoras.
			4. Os servidores que propõem ideias inovadoras por iniciativa própria com frequência recebem apoio da direção.
			5. Muitos gestores conhecem por experiência própria o processo de inovação.
			6. As pessoas que assumem riscos calculados são motivadas a desenvolver novas ideias.
			7. As pessoas que se arriscam são conhecidas por sua iniciativa em desenvolver novos projetos, tenham êxito ou não.
			8. O termo "arriscar-se" é considerado um atributo positivo para as pessoas de minha área de trabalho.
			9. A instituição aprova pequenos projetos experimentais, mesmo que possam fracassar.
			10. Concede-se tempo para que o servidor que possui uma boa ideia a desenvolva.
			11. As pessoas são motivadas a falar de suas ideias sobre novos projetos com os servidores de outros setores do IFNMG.
		<p align="center">Liberdade no Trabalho</p>	12. Tenho autonomia em meu trabalho e me deixam fazer as coisas do meu modo.
			13. O IFNMG me proporciona a liberdade de utilizar meus próprios critérios.

				14. A responsabilidade de decidir como fazer meu trabalho é basicamente minha.
			Recompensas	15. Minha chefia imediata aumentaria minhas responsabilidades em resposta a um desempenho positivo.
				16. Minha chefia imediata daria especial reconhecimento em resposta a um bom desempenho.
				17. Minha chefia imediata informaria aos seus superiores sobre trabalhos desenvolvidos com excelência.
			Tempo Disponível	18. Nos últimos três meses, minha carga de trabalho não me deu tempo para desenvolver novas ideias.
				19. Sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo.
				20. Sinto que sempre trabalho sob pressão temporal.
			Clareza nas Tarefas	21. Em meu trabalho tenho clareza sobre o que esperam de mim.
				22. A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de desempenho sobre os quais serei avaliado.
				23. Conheço claramente os níveis de desempenho que são esperados de mim.
			Identificação Organizacional	24. Identifico-me como membro do IFNMG.
				25. Gosto de trabalhar no IFNMG.
				26. Realizo-me trabalhando com os colegas do IFNMG.
OB2) Avaliar e selecionar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades e iniciativas	27. Lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou produzir novos produtos ou serviços institucionais.
OB3) Adaptar as escalas selecionadas de acordo com as características do universo e do público-alvo				28. Tomo iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho para a instituição.
				29. Produzo resultado para instituição decorrente da identificação de oportunidades fora do ambiente institucional.
			Correr riscos calculados	30. Avalio alternativas e calculo riscos

<p>pesquisados.</p> <p>OB5) Aplicar modelo para verificar as competências empreendedoras dos servidores do IFNMG</p>				deliberadamente.	
				31. Ajo para reduzir os riscos ou controlar os resultados.	
				32. Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	
			Exigência de qualidade e eficiência	33. Encontro maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.	
				34. Ajo de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.	
				35. Desenvolvo ou utilizo procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	
			Persistência	36. Ajo diante de um obstáculo.	
				37. Ajo repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.	
				38. Assumo responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.	
			Comprometimento	39. Faço um sacrifício pessoal ou despendo um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.	
				40. Colaboro com os servidores ou me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.	
				41. Esforço-me para manter os usuários satisfeitos e coloco em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do resultado em curto prazo.	
			PLANEJAMENTO	Busca de informações	42. Dedico-me pessoalmente a obter informações internas e externas ao IFNMG.
					43. Investigo pessoalmente como desenvolver uma atividade ou fornecer um serviço.
				Estabelecimento de metas	44. Consulto os especialistas para obter assessoria técnica.
		45. Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.			

				46. Defino metas em longo prazo, claras e específicas.
				47. Estabeleço metas em curto prazo, mensuráveis.
			Planejamento e monitoramento sistemáticos	48. Planejo dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
				49. Constantemente reviso meus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
				50. Mantenho controles e utilizo-os para tomar decisões.
		PODER	Persuasão e rede de contatos	51. Utilizo estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
				52. Utilizo pessoas-chave como agentes para atingir meus próprios objetivos.
				53. Ajo para desenvolver e manter relações intra e interinstitucionais.
		PODER	Independência e autoconfiança	54. Busco autonomia em relação a normas e controles de outros.
				55. Mantenho meu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
				56. Expresso confiança na minha própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
OB6) Identificar as relações entre a cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos servidores no IFNMG.	As correlações entre as duas escalas e o conjunto de dimensões e variáveis contribuirão para o cumprimento deste objetivo.		-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNCICE E – Matriz de Planejamento

MATRIZ DE PLANEJAMENTO

Contexto/Tema: Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas.	Objeto de Estudo (fenômeno): Empreendedorismo corporativo e a relação entre a cultura intraempreendedora e as características empreendedoras individuais dos servidores em Instituições Federais de Ensino.
Problema: Qual é a relação entre uma cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais de servidores no IFNMG?	<p>Hipóteses / Pressupostos:</p> <p>Quanto maior a percepção da cultura intraempreendedora observada na instituição, maior deverá ser a intensidade das competências empreendedoras nos servidores.</p> <p>As dimensões Recompensa e Apoio da Direção são as que mais influenciam o desenvolvimento das características empreendedoras dos servidores.</p> <p>Os servidores públicos demonstram baixo nível de competências empreendedoras, principalmente nas competências Correr Riscos Calculados (CRC), Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS).</p>
Objetivo: Investigar qual é a relação entre uma cultura organizacional intraempreendedora e as competências empreendedoras individuais de servidores no IFNMG.	Justificativa: A pesquisa tem o propósito de investigar o empreendedorismo corporativo, verificar a existência de uma cultura orientada para o intraempreendedorismo na instituição investigada, verificar as competências empreendedoras dos servidores públicos responsáveis pela prestação de serviços na instituição federal de ensino investigada e analisar as relações entre essas duas variáveis. A pesquisa justifica-se ainda pela relevância teórica, uma vez que a literatura acerca do tema, especialmente no contexto das instituições federais de ensino é restrita e carece de contribuições para o seu desenvolvimento.
<p>Abordagem Teórica:</p> <p>O Empreendedorismo Corporativo será estudado numa abordagem comportamental, visto que serão analisadas as competências empreendedoras dos servidores.</p> <p>A cultura intraempreendedora será estudada a partir de uma abordagem sistêmica e estratégica.</p>	

Estratégia Metodológica:			Unidade de Análise: IFNMG		Corte Temporal: Transversal	
Revisão de literatura Estudo exploratório descritivo e analítico Pesquisa Survey (aplicação de escalas de medida)						
Modelo de Análise			Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados	Questões Operacionais
Conceito	Dimensões	Indicadores				
<p>Empreendedorismo Corporativo: significa a aplicação de competências empreendedoras dos indivíduos numa organização para promover melhoria do desempenho organizacional através de inovação em processos de produção e/ou serviços.</p>	-	-	-	-	-	-
<p>Competências Empreendedoras individuais</p> <p>É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam o comportamento de pessoas empreendedoras.</p>	<p>1) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); 2) Correr Riscos Calculados (CRC); 3) Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); 4) Persistência (PER); 5) Comprometimento (COM); 6) Busca de Informações (BDI); 7) Estabelecimento de Metas (EDM); 8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS);</p>	<p>Nível de intensidade das competências empreendedoras individuais</p>	<p>Servidores do IFNMG</p>	<p>Questionário</p>	<p>Os dados serão tratados no software SPSS e serão aplicadas:</p> <p>1) Análise estatística descritiva (frequência, Percentual (%), média, desvio-padrão, erro padrão, curtose e intervalo de confiança de 95%);</p> <p>2) Análise multivariada (Alfa de</p>	<p>A pandemia do novo Corona vírus, COVID-19, impactou na gestão do tempo pesquisador, em razão da imposição do isolamento social e do trabalho remoto. Além disso, a suspensão das atividades acadêmicas do programa de mestrado gerou incertezas e resultou em atraso no cronograma inicialmente planejado para conclusão do estudo.</p>

	9) Persuasão e Rede de Contatos (PRC); e 10) Independência e Autoconfiança (IAC).				Cronbach, Correlação de Pearson, ANOVA, Teste <i>t</i> , e Análise de Clusters.)	
Cultura Empreendedora Caracteriza-se pelo comportamento das organizações que, atuando de forma consciente e contínua na implementação de políticas e procedimentos, estimulem o desenvolvimento das competências empreendedores nos colaboradores e um ambiente interno favorável à criatividade e à inovação em processos, produtos e serviços.	1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Clareza nas Tarefas (CT); 6) Identificação Organizacional (ID).	Percepção da cultura intraempreendedor a da instituição	Servidores do IFNMG	Questionário	Os dados serão tratados no software SPSS e serão aplicadas: 1) Análise estatística descritiva (frequência, Percentual (%), média, desvio-padrão, erro padrão, curtose e intervalo de confiança de 95%); 2) Análise multivariada (Alfa de Cronbach, Correlação de Pearson, ANOVA, Teste <i>t</i> , e Análise de Cluster.)	A pandemia do novo Corona vírus, COVID-19, impactou na gestão do tempo pesquisador, em razão da imposição do isolamento social e do trabalho remoto. Além disso, a suspensão das atividades acadêmicas do programa de mestrado gerou incertezas e resultou em atraso no cronograma inicialmente planejado para conclusão do estudo.