

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA**

Mary Helem Costa de Sales  
*Magister Scientiae*

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2024**

**MARY HELEM COSTA DE SALES**

**EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2024**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

S163e  
2024  
Sales, Mary Helem Costa de, 1980-  
Evidências do comportamento empreendedor no setor público: uma análise dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA / Mary Helem Costa de Sales. – Viçosa, MG, 2024.

1 dissertação eletrônica (138 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2024.681>

Modo de acesso: Ficha catalográfica.

1. Empreendedorismo. 2. Universidade do Estado do Amazonas - Servidores públicos. I. Emmendoerfer, Magnus Luiz, 1978-. II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 658.421

MARY HELEM COSTA DE SALES

**EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 30 de agosto de 2024.

Assentimento:

---

Mary Helem Costa de Sales  
Autora

---

Magnus Luiz Emmendoerfer  
Orientador

Essa dissertação foi assinada digitalmente pela autora em 29/10/2024 às 11:33:07 e pelo orientador em 29/10/2024 às 12:17:03. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **KGMV.85KU.XEEO** e clique no botão 'Validar documento'.

*À minha família e amigos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela saúde e por todas as maravilhas que Ele nos dá. Ele com as suas mãos nos sustenta.

A minha mãe e meus sobrinhos peço desculpas, por muitas vezes eu não estar presente, nesse período de introspecção e construção da dissertação.

Tiago, meu marido, a quem agradeço por todo apoio nestes anos. Você é a base que me mantém firme na caminhada. Foi difícil, mas você soube me apoiar.

Às minhas filhas, Sabrina e Beatriz, a quem dedico todo o amor e esforço. Vocês são o combustível que me leva a seguir em frente.

Ao meu orientador prof. Magnus e coorientador prof. Alessandro Junior, pela colaboração e paciência nesse processo. Suas palavras de incentivo e as contribuições tiveram um efeito didático maior do que o proposto à orientação de uma dissertação: me ensinaram exemplos de humildade, competência e perseverança.

À Universidade Estadual do Amazonas – UEA, que nos proporcionou acesso a essa experiência incrível, valorizando seus profissionais pela capacitação e ensino.

À Universidade Federal de Viçosa – UFV, aos professores, à secretária e estagiárias do curso de Mestrado em Administração – Minter II, pelos conhecimentos compartilhados, pela disponibilidade e suporte durante esse período. Obrigada pelo respeito e ensinamentos!

Aos professores das bancas de avaliação que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho durante as etapas de avaliação.

Aos meus companheiros de caminhada, amigos de sala de aula, por compartilharem as alegrias, dúvidas e dificuldades, deste período tão importante e de muito aprendizado. Vocês foram essenciais para tornar o mestrado mais leve.

A todos os amigos que de alguma forma contribuíram para a realização do presente estudo, de maneira especial minha amiga dra. Rúbia Silene Alegre Ferreira que me deu muito incentivo e força. Obrigada, minha amiga!

Muito obrigada por tudo. Levarei todos vocês no coração!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

SALES, Mary Helem Costa de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, agosto de 2024. **EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA.** Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Esta pesquisa analisa a manifestação do comportamento empreendedor dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas – UEA e está estruturada em dois artigos: no primeiro, foi feita uma Revisão Sistemática de Literatura buscando analisar a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas no contexto dos servidores técnico-administrativos, utilizando dados secundários das publicações na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para o estudo, levou-se em consideração as características das produções; as informações sobre procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa. Os resultados revelaram que a produção científica sobre o assunto tem evoluído em outros sujeitos, mas quanto aos servidores técnico-administrativos de universidades públicas é um tema que se mostra restrito e com poucos estudos sobre o assunto. O segundo artigo, buscou identificar a manifestação de comportamentos empreendedores, assim como, mapear condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA. Para isso, utilizou-se de uma abordagem quali-quantitativa, de natureza descritiva. Os dados foram coletados a partir de fontes primárias (questionário com 126 respostas) e secundárias (documentais e bibliográficas). Para análise dos dados, foi usado o Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP), obteve-se um percentual de 72,97%, sendo considerado um grau alto de comportamento intraempreendedor nos servidores técnico-administrativos da UEA. Dentre as barreiras que mais impactaram o desempenho dos servidores foram: a Autonomia Gerencial Limitada (68%), a Restrição Orçamentária (66%), a Burocratização dos Processos (60%) e a Resistência à Mudança (60%).

Palavras-chave: empreendedorismo; universidade pública; servidores públicos

## ABSTRACT

SALES, Mary Helem Costa de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, August, 2024. **EVIDENCE OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVANTS AT THE UNIVERSITY OF THE STATE OF AMAZONAS-UEA.** Adviser: Magnus Luiz Emmendoerfer.

This research analyzes the manifestation of entrepreneurial behavior among technical-administrative staff at the Amazonas State University (UEA) and is structured in two articles: the first was a systematic literature review seeking to analyze the scientific production on entrepreneurship and entrepreneurial orientation in public universities in the context of technical-administrative staff, using secondary data from publications in the database of the Journal Portal of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES). For the study, the characteristics of the productions were taken into consideration, as well as information on methodological procedures and the results of the research. The results revealed that scientific production on the subject has evolved in other subjects, but regarding technical-administrative staff at public universities, it is a subject that is restricted and with few studies on the subject. The second article sought to identify the manifestation of entrepreneurial behavior, as well as to map conditions and barriers that influence entrepreneurial behavior in the work activities of technical-administrative staff at UEA. For this purpose, a qualitative and quantitative approach of a descriptive nature was used. Data were collected from primary sources (questionnaire with 126 responses) and secondary sources (documentary and bibliographical). For data analysis, the Indicator of Intrapreneurial Behavior in the Public Sector (ICISP) was used, and a percentage of 72.97% was obtained, which is considered a high degree of intrapreneurial behavior among technical-administrative employees of the UEA. Among the barriers that most impacted the performance of employees were: Limited Managerial Autonomy (68%), Budgetary Restriction (66%), Bureaucratization of Processes (60%) and Resistance to Change (60%).

Keywords: entrepreneurship; public university; public servants.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Figura 1 - Eras do Pensamento Empreendedor.....	24
Figura 2 - Empreendedorismo no Setor Público.....	29
Figura 3 - Triagem dos dados.....	38

### **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

Figura 1 - Resumo Sintético Dimensões do Comportamento Intraempreendedor.....	63
Figura 2 - Relação das Dimensões da Orientação Empreendedora e do Comportamento Intraempreendedor.....	64
Figura 3 - Dimensões do Comportamento Intraempreendedor.....	67
Figura 4 - Entraves ou Barreiras do Comportamento Intraempreendedor.....	69
Figura 5 - Representação Percentual de cada Dimensão do ICISP.....	74
Figura 6 - Estrutura Física da UEA.....	78
Figura 7 - Distribuição das Unidades da UEA no Estado.....	80
Figura 8 - Composição da UEA – Distribuída em Escolas, Centros e Núcleos da UEA.....	81
Figura 9 - Perfil dos Participantes.....	83
Figura 10 - Perfil do Cargo Ocupado.....	84
Figura 11 - Dimensão Inovatividade do Comportamento Intraempreendedor.....	90
Figura 12 - Dimensão Proatividade do Comportamento Intraempreendedor.....	90
Figura 13 - Dimensão Assunção de Riscos do Comportamento Intraempreendedor.....	91
Figura 14 - Dimensão Liderança do Comportamento Intraempreendedor.....	93
Figura 15 - Dimensão Comprometimento do Comportamento Intraempreendedor.....	94
Figura 16 - ICISP dos Servidores Técnico-administrativos da UEA.....	95

## **LISTA DE TABELAS**

### **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Tabela 1 - Combinações dos termos aplicadas nas bases de dados.....	37
Tabela 2 - Número de Artigos Publicados por Revista.....	40
Tabela 3 - Palavras-Chave Utilizadas nos Artigos Analisados.....	41

### **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

Tabela 1 - Percentual das Afirmativas para o Cálculo do ICISP.....	75
Tabela 2 - Percentual das Questões para o Cálculo do ICISP.....	75
Tabela 3 - Procedimentos para o Cálculo de cada Dimensão.....	76
Tabela 4 - Classificação e Valor Atribuído do ICISP.....	77
Tabela 5 - Classificação Percentual do Comportamento Intraempreendedor.....	88

## LISTA DE QUADROS

### **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Quadro 1: Definições de empreendedorismo.....	23
Quadro 2: Aspectos Predominantes nas Eras de formação do Empreendedorismo.....	25
Quadro 3: Especificidades do Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo.....	31
Quadro 4: Conceitos de Orientação Empreendedora.....	33
Quadro 5: Escolhidos para Análise.....	39
Quadro 6: Procedimentos Metodológicos por Artigo.....	42

### **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

Quadro 1: Características Comportamentais Empreendedoras.....	60
Quadro 2: Estratégia Metodológica da Pesquisa.....	70
Quadro 3: Cargos no PCCR dos TEA da UEA.....	82
Quadro 4: Práticas Laborais, Produtos e Projetos empreendedores.....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

### **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Não foram utilizados gráficos neste artigo.

### **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

Gráfico 01 - Objetivos da Instituição.....	85
Gráfico 02 - Gestão Superior.....	86
Gráfico 03 - Gestão Local.....	87
Gráfico 04 - Barreiras do Comportamento Intraempreendedor dos servidores TEA da UEA....	97
Gráfico 05 - Conhecimento de práticas empreendedoras dos servidores TEA da UEA.....	99

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

### **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPI	Coordenadoria de Planejamento Institucional
EC	Empreendedorismo Corporativo
ESP	Empreendedorismo no Setor Público
ICD	Instrumento de Coleta de Dados
IES	Instituições de Ensino Superior.
LHE	Ensino Superior Enxuto
OE	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
UEA	Universidade do Estado do Amazonas.

### **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

ALEAM	Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas
ARC	Assunção de Riscos
AU	Autonomia
BI	Busca de Informações
CCE	Características DO comportamento empreendedor
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CI	Capacidade de Iniciativa
COM	Comprometimento
CPI	Coordenadoria de Planejamento Institucional
DE	Decisões Estratégicas
EF	Eficiência
G	Grau atribuído para cada dimensão
ICD	Instrumento de Coleta de Dados
ICISP	Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público
INO	Inovatividade
IR	Ideias e Resultados Inovadores
LID	Liderança
MT	Mudanças nas Tarefas
NA	Adaptação às Necessidades
OM	Orientação para Mudança
OR	Orientação para Relacionamentos
OT	Orientação para Tarefas
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PI	Postura Individual
PIM	Polo Industrial de Manaus
PM	Planejamento e Monitoramento

PP	Participante da Pesquisa
PQ	Peso atribuído ao termo
PRO	Proatividade
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
Q	Número da Questão
RA	Risco em Atividade
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD	Tomada de Decisão Inovadora
TEA	Técnico-administrativos
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UTAM	Universidade de Tecnologia da Amazônia
V	Valor percentual
VI	Variabilidade de Informações

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
1 INTRODUÇÃO.....	20
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	22
2.1.1 Evolução Histórica e Definições .....	22
2.1.2 Eras do Empreendedorismo.....	24
2.1.3 Escolas de Formação do Empreendedorismo .....	26
2.2 EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO .....	27
2.2.1 Empreendedorismo Interno e/ou Empreendedorismo Corporativo (EC).....	30
2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) .....	32
2.3.1 Conceito.....	32
2.3.2 Dimensões da Orientação Empreendedora.....	34
3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	36
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	38
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS .....	39
4.2 MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS.....	41
4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE QUALITATIVA DOS ESTUDOS.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
REFERÊNCIAS .....	47
<b>ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA.....</b>	<b>56</b>
1 INTRODUÇÃO.....	57
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	59
2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	59
2.1.2 Características do Comportamento Empreendedor .....	60
2.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR NO SERVIÇO PÚBLICO.....	62
2.3 CONDICIONANTES E BARREIRAS AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO.....	67

<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>70</b>
3.1 ABORDAGENS DE NATUREZA E OBJETIVO .....	70
4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA .....	78
4.1 SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEA .....	81
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	101
REFERÊNCIAS .....	103
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE B – PRÉ-TESTE .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE C – COMPILADO DAS OBSERVAÇÕES DO PRÉ-TESTE .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO B – NORMAS .....</b>	<b>137</b>

## INTRODUÇÃO GERAL

O tema Empreendedorismo vem ganhando relevância e despertando o interesse nos estudos de vários setores da sociedade, inclusive no serviço público (Correia, 2022; Emmendoerfer; Valadares, 2011; Hisrich; Peters; Shepherd, 2009; Silva *et al.*, 2018). Esse interesse pode estar relacionado às transformações econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que vêm acontecendo com a globalização e, com isso, influenciando as organizações a aprimorarem a sua qualidade, a forma como criam, estruturam ou produzem seus produtos e serviços, de modo a se tornarem referência no que fazem (Carneiro *et al.*, 2017).

Dessa feita, dentre as organizações que estimulam o comportamento intraempreendedor no setor público<sup>1</sup>, temos as Instituições de Ensino Superior – IES, que desempenham um papel fundamental na sociedade contribuindo para o desenvolvimento de um país em diferentes aspectos (Ferraz *et al.*, 2014), dada a grande importância que têm na sociedade, não apenas pelo contributo que dão ao crescimento econômico, mas também pelas funções sociais que desempenham (Correia, 2022). Esse papel é multifacetado (Coelho, 2010), aguça o crescimento intelectual (Etzkowitz, 2013) e proporciona a construção de diferentes capacidades na busca de obter resultados melhores nos processos e/ou serviços ofertados à sociedade (Zahra, 1991).

Diante disso, com novas ferramentas, pesquisas e conhecimentos, essas IES, em especial as universidades públicas, estão buscando atender a essas “novas exigências” (Etzkowitz, 2013; Rothaermel; Jiang; Agung, 2007), potencializando-se cada vez mais (Clark, 2006; Lumpkin; Dess, 1996) e tornando-se universidades inovadoras, empreendedoras. Surgindo inclusive rankings, nomenclaturas e reconhecimentos para nomeá-las e até distingui-las como sendo promotoras dessa finalidade para o desenvolvimento local, regional (Costa; Ribeiro, 2018; Monteiro, 2021).

De acordo com Lizote (2013), as universidades que empreendem podem ser consideradas instrumentos de renovação e mudança, pois contribuem para o avanço da cultura, tecnologia, ciência e inovação e constituem um espaço propício à discussão de ideias e ideologias, além do mérito e da competência de serem passaportes para o reconhecimento e o sucesso. Lima (2017, p.18) ressalta que as universidades públicas buscam se reinventar a fim de se tornarem organizações empreendedoras e, ainda, são desafiadas a adaptar suas tradições

---

<sup>1</sup> Para fins desta pesquisa, comportamento empreendedor e intraempreendedor serão tomados como sinônimos, tendo em vista que estão relacionados à atuação e ações de servidores públicos internos às organizações públicas.

ideológicas e estruturas de governança “à performance resultante das atividades de produção, disseminação e capitalização do conhecimento”.

Neste sentido, fala-se muito em educação empreendedora, empreendedorismo universitário, empreendedorismo acadêmico (Li *et al.*, 2022; Meyers; Pruthi, 2011; Souza *et al.*, 2023), todavia, percebe-se um viés quanto ao corpo técnico-administrativo, visto que essas classificações e reconhecimentos têm focado principalmente em dois dos três protagonistas existentes<sup>2</sup>: nos docentes – que são os educadores, os formadores dos profissionais e se dedicam ao ensino, à pesquisa, à extensão; ou nos discentes – que são os estudantes, os aprendizes ou formandos, envolvidos principalmente com o ensino (sua formação), para atender a geração de emprego e o mercado de trabalho (Cassel; Apollo; Daudt, 2016; Martins; Coutinho, 2013). Ambos representam as atividades-fim do processo educacional. Isso, de certa forma, mostra a invisibilidade de uma parte importante da universidade que pode estar sendo negligenciada pelas políticas educativas, de gestão de pessoas ou internas da organização: o corpo técnico-administrativo (Martins; Coutinho, 2013).

O corpo técnico-administrativo está inserido em um contexto amplo e representa as atividades-meio que perpassam todos os níveis da universidade, interagindo em muitos momentos com a comunidade acadêmica - professores, pesquisadores, estudantes e outros técnico-administrativos. É constituído pelos funcionários dos setores técnicos, administrativos, secretarias, bibliotecas, laboratórios, áreas de informática, segurança, apoio e serviços gerais, como também dos gestores e coordenadores desses setores (Costa; Ribeiro, 2018; Denicoli; Medeiros; Vieira, 2021).

Esses profissionais exercem suas respectivas funções diante dos muitos desafios que surgem, a fim de garantir a execução, o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos objetivos da instituição (Denicoli; Medeiros; Vieira, 2021; Rizzatti; Rizzatti Jr., 2004). Seu papel é importante, estratégico e se reveste em dar suporte às atividades-fim. Sua participação contribui para o funcionamento dessas instituições, tornando-se importantes atores institucionais. (Costa; Ribeiro, 2018; Pinto; Kosby, 2018).

Dessa forma, parte-se do pressuposto que a produção científica e os estudos até então empreendidos para o corpo técnico-administrativo, no processo de diferenciação do cumprimento do papel da educação superior com esse foco empreendedor ou inovador, ainda são poucos. A proposição dessa dissertação, portanto, é estudar esse corpo técnico-

---

<sup>2</sup> Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, nº 9.394/96, a universidade contempla os corpos: docente, discente e técnico-administrativo (Lei nº 9.394/96, art. 51 e 54, §1º, I).

administrativo uma vez que se tem pouco conhecimento e entendendo que ele é parte do processo (Denicoli; Medeiros; Vieira, 2021; Martins; Coutinho, 2013;).

Diante desse problema, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais comportamentos empreendedores são evidenciados nos servidores<sup>3</sup> técnico-administrativos em universidades públicas e quais variáveis (condicionantes e barreiras) influenciam esses comportamentos? Tendo em vista que conhecer e/ou compreender o comportamento empreendedor dos técnico-administrativos é uma forma de buscar a construção de uma universidade plena, descobrindo formas de trabalhar as dificuldades e barreiras que ocorrem no âmbito da gestão ou nos processos internos da universidade.

Emmendoerfer e Valadares (2011) e Silva Junior (2022), convergem quando consideram que se houver chance de levar em consideração a inserção de ideias e criatividade, o empreendedor tende a fazer transformações dentro do espaço de trabalho com seu crescimento profissional, acarretando resultados vantajosos para a organização. Para isso, o objetivo desta pesquisa é **analisar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos e as variáveis (condicionantes e barreiras) que influenciam esses comportamentos na Universidade do Estado do Amazonas – UEA.**

A UEA foi escolhida para ser o objeto de estudo desta pesquisa, levando em consideração a sua representatividade na região, na qual está presente em todos os municípios do estado do Amazonas e um número razoável de pessoal em seu corpo técnico-administrativo (283 concursados, 289 comissionados e 864 terceirizados (CPI/PROPLAN, 2024)<sup>4</sup>, possibilitando o estudo do tema.

Com isso, para o seu desenvolvimento, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas no contexto dos servidores técnico-administrativos;
- b) Identificar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos da UEA;
- c) Mapear condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA.

Este estudo se justifica pela relevância do tema, no âmbito da UEA, o qual nos permite compreender o quanto esse espaço contribui para o desenvolvimento das capacidades dos

---

<sup>3</sup> O termo ‘servidores’, usado nesta pesquisa, abrange todos os servidores do quadro técnico-administrativo em todos os regimes de contratação: concursados, comissionados e terceirizados.

<sup>4</sup> Informações solicitadas à Coordenadoria de Planejamento Institucional – CPI, da Pró-Reitoria de Planejamento da UEA por meio do Sistema de Informação da Gestão Eletrônica de Documentos-SIGED via processo nº 01.02.011304.004043/2024-30.

profissionais, estimulando o processo de melhoria da qualidade do serviço público e do processo de tomada de decisão (Ferreira; Botero, 2020).

Espera-se, então, promover avanços nos estudos do comportamento empreendedor no campo de atuação da UEA, mais especificamente no desempenho das atividades do quadro técnico-administrativo. Autores como Carneiro et al (2017) e Schmitz (2012) entendem que pesquisas nessa área podem aumentar a percepção das transformações que ocorrem no setor público e como estas identificam suas necessidades e tendências para, a partir daí, fazer uso de um conhecimento adequado e eficaz.

A pesquisa será estruturada em quatro partes, sendo a introdução a primeira parte compondo a problemática, os objetivos, a justificativa e a estrutura da pesquisa. O primeiro artigo, segunda parte da pesquisa, tem a finalidade de cumprir o primeiro objetivo específico e, para isso, foi feita uma revisão sistemática de literatura buscando identificar a dinâmica da produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas. Na terceira parte, o segundo artigo, busca cumprir o segundo e terceiro objetivos específicos, onde pretendeu-se identificar os comportamentos empreendedores evidenciados e discutir os condicionantes e barreiras que determinam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA, mapeando casos de atividades práticas – de sucesso ou não - existentes na universidade. Por fim, na quarta parte da dissertação, são apresentadas as considerações finais dessa pesquisa.

## **ARTIGO 1 – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

**RESUMO:** Neste artigo foi feito uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para analisar a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas no contexto dos servidores técnico-administrativos. A pesquisa caracterizou-se como quali-quantitativa e utilizou dados secundários das publicações na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A amostra inicial constitui-se de um total de 429 produções acadêmicas. Desse total, 50 se repetiram durante as buscas, aparecendo na aplicação de uma ou mais combinações dos termos buscados anteriormente e 371 foram excluídas por não tratarem de pesquisas com o público-alvo: os servidores técnico-administrativos; resultando em um total de 08 produções acadêmicas. Para o estudo, levou-se em consideração as características das produções (periódicos, ano de publicação, autor, título e palavras-chaves); as informações sobre procedimentos metodológicos (natureza, abordagem, tipo de coleta de dados) e os resultados da pesquisa. Os resultados revelaram que a produção científica sobre o empreendedorismo e a orientação empreendedora tem evoluído em outros campos de estudos, no entanto, no campo dos servidores técnico-administrativos de universidades públicas é um tema que se mostra restrito e com poucos estudos sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Orientação Empreendedora; Universidade Pública; Ensino Superior; Revisão Sistemática da Literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo obteve importantes avanços nas últimas décadas, sobretudo, por sua relevância para o desenvolvimento econômico e social de uma região (Antoncic, 2007; Costa; Ribeiro; Guimarães, 2022; Drucker, 2017; Martens; Freitas, 2008). Seu surgimento se deu a partir da perspectiva do setor privado com foco nos objetivos e mais flexibilidade em suas ações (Valadares; Emmendoerfer, 2015), passando a ser visto como uma atividade que promove o crescimento, o desenvolvimento econômico (Lumpkin; Dess, 1996; Valadares; Emmendoerfer, 2015) e o aumento do emprego (Cortez; Veiga, 2019).

Essas transformações também aconteceram na administração pública (Monteiro *et al.*, 2016) e as organizações públicas sentiram a necessidade de desenvolverem práticas mais flexíveis que pudesse oferecer opções de serviços eficientes e personalizados diante de novos cenários (Osborne; Gaebler, 1994). Dentre essas práticas, destaca-se a do empreendedorismo como forma de tornar o setor público mais profissional, capaz de trazer respostas ágeis (Monteiro *et al.*, 2016; Osborne; Gaebler, 1994), assim como ações comprometidas e engajadas às novas demandas sociais (Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Ainda segundo Emmendoerfer (2019), os empreendedores não são somente os que atuam nas organizações privadas, mas aqueles que criam ou agem independentemente do ambiente, da organização ou do setor produtivo em que está inserido. Também identificam oportunidades e se dispõem a atender necessidades que podem surgir no desempenho de suas funções em prol do interesse público.

Diante desse cenário, as Instituições de Ensino Superior - IES, em especial as Universidades Públicas, têm sido pensadas para estimular e desenvolver características empreendedoras nos atores envolvidos. Souza e Santos (2013) ressaltam que o surgimento de ações empreendedoras nas universidades pode trazer benefícios, inovando suas práticas organizacionais e rotinas de gerenciamento. Essas ações dependem de práticas que podem se manifestar por meio de um estado de alerta, da autoeficácia ou da efetividade reforçando e influenciando os colaboradores a terem um comportamento empreendedor (Espinosa; Suanes, 2011; Lima, 2017). E, com isso, o grau de comprometimento dos funcionários com o desempenho organizacional vem sendo reconhecido como um elemento necessário para a obtenção de melhores resultados e sucesso da organização (Denicoli; Medeiros; Vieira, 2021; Lizote, 2013; Rego; Souto, 2004).

O tema ainda é incipiente, principalmente no âmbito nacional (Emmendoerfer, 2019; Morais *et al.*, 2015; Resende *et al.*, 2020), mas já instiga debates sobre os rumos da

administração pública contemporânea. Correia (2022) corrobora com Lizote (2013) quanto à escassez do que se sabe sobre as IES em relação ao comportamento empreendedor de seus servidores. Nesta perspectiva, surge a questão de pesquisa: como se dá a dinâmica da produção científica, em nível nacional e internacional, sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em relação ao comportamento empreendedor dos técnico-administrativos nas universidades públicas?

Para responder essa pergunta, o objetivo da pesquisa foi **analisar a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas no contexto dos servidores técnico-administrativos**. Tendo em vista que compreender o caminho estudado torna-se um requisito importante no desenvolvimento das atividades empreendedoras, além de promover avanços nos estudos do tema que possam apontar novas direções de implementação, desenvolvimento e avaliação de práticas empreendedoras dentro das universidades públicas.

Diante disso, o presente estudo justifica-se pela relevância em aprofundar o conhecimento da literatura teórica, possibilitando fazer uma análise sobre o que a comunidade científica compreende ou está buscando compreender sobre a temática, e como se dá essa dinâmica em relação ao comportamento empreendedor dos técnico-administrativos nas universidades públicas.

O artigo foi estruturado em 5 capítulos: o primeiro sendo a introdução, onde estão inseridos a problemática, os objetivos, a justificativa e a estrutura da pesquisa; em seguida, o referencial teórico com o embasamento conceitual do tema abordado; no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos descrevendo as escolhas praticadas para a execução e coleta de dados da pesquisa; no quarto, apresentou-se a discussão dos resultados e por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo busca aprofundar o conceito de empreendedorismo por meio de uma trajetória histórica perpassando por alguns autores clássicos e contemporâneos. Depois, identifica as eras que deram início ao empreendedorismo, suas escolas e atuação no serviço público. Também aborda o conceito de Intraempreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, a Orientação Empreendedora e suas dimensões.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO

### 2.1.1 Evolução Histórica e Definições

Percebe-se que a prática do empreendedorismo não é recente, remonta à história da humanidade. Constata-se que, desde os primórdios, o homem vem realizando tarefas como criação de animais, grandes plantações e construções arquitetônicas no desenvolvimento de seu contexto social (Alves, 2011; Ferreira; Andrade; Nascimento, 2018). Nos séculos VII a V A.C., famílias Babilônicas já praticavam estratégias comerciais inovadoras em suas atividades (Brito; Pereira; Linard, 2013; Marques, 2014). Na idade média, descreve-se a participação e o gerenciamento de grandes projetos como a construção de castelos, de fortes e etc., (Hisrich; Peters, 2009).

O termo em inglês *entrepreneur* (empreendedor), é uma palavra originalmente francesa, formada pelos vocábulo “*entre*” (do latim “*inter*” = reciprocidade) e “*preneur*” (do latim “*prehendere*” = comprador), quer dizer aquele que está entre, intermediário (Hisrich; Peters, 2009, p.1) ou prender algo nas mãos, comprometer-se e fazer acontecer (Emmendoerfer, 2019).

Diante disso, os primeiros registros do termo empreendedorismo se deram a partir de 1755, por Richard Cantillon (1680-1734), um economista franco-irlandês, que analisou o tema como influência econômica diferenciando aquele que assume riscos – o empreendedor, daquele que fornece o capital – o capitalista (Rancher; Oliveira; Roncon, 2012). Em 1803, Jean Baptiste Say (1767-1832) se referiu a empreendedor como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Hashimoto, 2006, p. 1). Mais tarde, no século XX, o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) tornou o termo mais conhecido, se referindo ao empreendedor como "aquele que realiza novas combinações de recursos disponíveis" (1926, p. 110) que resultam em novos produtos, processos e/ou mercados (1926, p. 100).

Em um período de crescimento e mudanças, Schumpeter tratou o empreendedor como àquele que destrói a ordem econômica inserindo novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos, chamado de destruição criativa (Schumpeter, 1949). Lumpkin e Dess (1996) entendem que “Schumpeter estabeleceu a inovação como um aspecto fundamental do empreendedorismo (p. 142)”.

O empreendedorismo pode ser considerado um processo resultante da combinação de fatores como: o individual, organizacional e ambiental, que influencia o modo como o

fenômeno ocorre, e possibilita novas entradas, ou, ainda, a criação de um novo empreendimento. Najmaei e Sadeghinejad (2016) veem o empreendedorismo como a capacidade individual de identificar oportunidades e problemas para o investimento de recursos em soluções positivas; e passível de ocorrer em qualquer contexto, seja público ou privado.

O empreendedorismo também é visto como um processo humano que desenvolve habilidades empreendedoras, destrói ciclos ou práticas antigos e busca novas oportunidades, visa à inovação, impacta e é impactado pelo meio, num processo cíclico e evolutivo de crescimento (Oliveira, 2021). Nesse contexto, o empreendedorismo evoluiu nesse processo com ideias e pensamentos novos, que surgiam à época, e com o passar do tempo, os estudiosos aprimoraram definições ao termo proporcionando, assim, uma conjuntura para a sua evolução, conforme pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Definições de empreendedorismo

<b>Estudo</b>	<b>Definição</b>
Miller (1983, p. 770)	“O empreendedorismo é o processo pelo qual as organizações renovam a si e seus mercados por meio do pioneirismo, da inovação e da assunção de riscos”.
Schumpeter (1985)	Empreendedorismo é encontrar meios de criar riqueza através de novos produtos, novos mercados e novas formas de organização.
Morris; Jones (1999)	O empreendedorismo é um processo de criação de valores para os cidadãos, que reúne combinações de recursos para exploração social oportunidades.
Dolabela (2000)	O empreendedorismo significa tomar a iniciativa, assumir papéis e atitudes na busca da consolidação das estratégias, inovação e exploração da mudança como oportunidades de negócios ou serviços diferenciados.
Shane; Venkataraman (2000)	O empreendedorismo estuda as fontes das oportunidades e o processo de inovar, onde o indivíduo descobre, explora e avalia coisas novas, usando vários meios para se atingir um fim.
Dornelas (2001)	O empreendedor é aquele que se antecipa aos fatos e faz as coisas acontecerem; aquele que tem uma visão futura da organização.
Drucker (2002)	Empreendedorismo é uma característica distinta de um indivíduo ou de uma instituição, podendo qualquer indivíduo aprender a ser um empreendedor.
Hisrich; Peters; Shepherd (2009)	Um empreendedor é uma pessoa que toma a iniciativa, reúne os recursos disponíveis e assume os riscos de agir de forma inovadora.
Biagio (2012)	O empreendedorismo é a área do conhecimento que se dedica a estudar novas ideias, destacando a capacidade de agregar valor as já existente.
Wales; Covin; Monsen (2020)	O empreendedorismo fomenta um padrão de novas entradas a um estilo de gestão, processos e outros elementos em um negócio ou serviço já existente.

Oliveira (2022)	O empreendedorismo é um processo afetado por diversos fatores: os individuais (núcleo de relacionamentos) e a sociedade (forte influência nas decisões tomadas como a cultural, filosófica, econômica social).
Batista, Costa e Amorim (2024, p. 80)	O empreendedorismo é a capacidade de identificar problemas e a busca de encontrar oportunidades investindo recursos e habilidades na criação de um negócio, projeto ou atividade aproveitando a mudança e causando impacto.

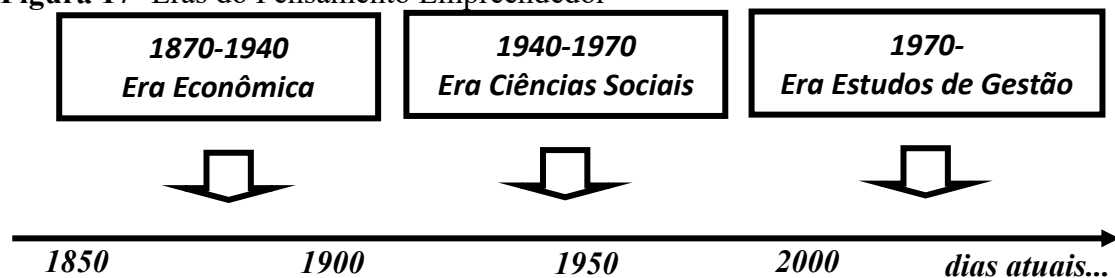
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Correia (2022); Diefenbach (2011) e Gomes (2017)

Partindo dessas definições, pode-se compreender o empreendedorismo como um fenômeno que contribui para a criação ou o desenvolvimento de uma organização, negócio ou mercado.

### 2.1.2 Eras do Empreendedorismo

O empreendedorismo acumulou várias mudanças e perspectivas em seu caminho. Até os anos de 1970, o foco da literatura era acerca do indivíduo como empreendedor. Depois, o interesse passou a ser as organizações (Diefenbach, 2011, Horz et al., 2020). Stevenson e Jarillo (1990) e Landström e Benner (2010) convergem quando afirmam que o empreendedorismo passa por três eras distintas no seu processo de formação: a era econômica, a era das ciências sociais e a era dos estudos de gestão estando, ainda, no curso desta última era.

**Figura 17-** Eras do Pensamento Empreendedor



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Landström e Benner (2010).

A **Era Econômica (1870-1940)**, teve seu início marcada pelo foco nos resultados e seu interesse pelo empreendedorismo partiu dos economistas: Richard Cantillon que abordava o risco; Frank Knight baseava seus estudos nas incertezas e Joseph Schumpeter foi o criador da teoria baseada na mudança e na inovação onde o empreendedor era a essência destas no mundo (França; Saraiva; Hashimoto, 2012).

A **Era das Ciências Sociais (1940-1970)** foi o período que os pesquisadores da ciência comportamental avocaram as investigações no campo do empreendedorismo tendo como ponto de partida as características do indivíduo para explicar o comportamento empreendedor. Focava a atenção no empreendedor como indivíduo e, por isso, psicólogos, como McClelland (1972), mantiveram o foco nas ciências comportamentais e antropológicas e passaram a investigar as obras e traços de personalidade se concentrando nas características de comportamento empreendedor como a criação e a intuição, e, sociólogos, como Max Weber (1930), com ênfase no processo de mudança econômica, que identificou o sistema de valores como sendo determinante para a explicar o comportamento empreendedor (Carvalho; Galina, 2020).

Já a **Era dos Estudos de Gestão (1970 - até os dias atuais)**, vem moldando diversos contextos da sociedade como a busca em conhecer e replicar habilidades, metodologias, técnicas de gestão que o empreendedor utiliza (Hashimoto, 2006), além de ser um meio de crescimento e renovação para organizações. Desse modo, se mostra uma era de base multidisciplinar por explorar diversas áreas do conhecimento que envolvem oportunidades, grandes mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, redes de acesso às informações, entre outros (Franco; Gouvêa, 2013; Landström; Benner, 2010; Verga; Soares da Silva, 2014).

No entanto, essa multidisciplinaridade ainda não trouxe um consenso sobre o tema, ou seja, uma “definição concisa e amplamente aceita” pelos estudiosos, mas reforça que o estudo do empreendedorismo está em constante aperfeiçoamento e que o surgimento de novas pesquisas está direcionado a oferecer uma melhor compreensão do fenômeno (Franco; Gouvêa, 2013; Verga; Soares da Silva, 2014).

Dentro das eras de formação do empreendedorismo, é importante salientar que este fenômeno se moldou a partir das diferentes perspectivas de pensamento (escolas) em que o tema foi abordado com o passar do tempo. O Quadro 2 a seguir relata o resumo dos aspectos que predominaram nas eras de formação do empreendedorismo.

**Quadro 2:** Aspectos Predominantes nas Eras de formação do Empreendedorismo

ERA	ASPECTOS PREDOMINANTES
Econômica (1870/1940)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiosos da economia;</li> <li>• Troca de mercadoria com vista no lucro;</li> <li>• Papel essencial do empreendedor;</li> <li>• Foco no risco e nas incertezas;</li> <li>• Destruição criativa;</li> <li>• Baseada na mudança e inovação.</li> </ul>

Ciências Sociais (1940/1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiosos da psicologia, sociologia e ciências sociais;</li> <li>• Foco de estudo: obras e traços de personalidade;</li> <li>• Atenção no empreendedor como indivíduo;</li> <li>• Empreendedor – agente de mudança;</li> <li>• Características do comportamento empreendedor.</li> </ul>
Estudos de Gestão (1970/Atual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiosos de diversas áreas;</li> <li>• Base de conhecimento multidisciplinar;</li> <li>• Grandes mudanças políticas, econômicas e tecnológicas;</li> <li>• Pesquisas numerosas e ausência de um consenso;</li> <li>• Renovação das organizações;</li> <li>• Como o empreendedor age.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Oliveira (2020).

### 2.1.3 Escolas de Formação do Empreendedorismo

As pesquisas apontam seis escolas de pensamento que contribuíram para o seu processo de formação do empreendedorismo (Oliveira; Sanabio, 2005). Para Fontanillas e Cova (2008, p. 113), estas escolas oferecem “possibilidades distintas para demonstrar o que o empreendedor faz e quais funções e processos são os mais importantes”. São elas:

- **A Escola do Grande Homem:** considera que o empreendedorismo é uma habilidade restrita a alguns indivíduos que se sobressaem por suas aptidões naturais como a intuição, os traços e os instintos inatos. Para essa escola, o empreendedor já nasce pronto, não podendo ser formado e tem como base a biografia empresarial dos grandes personagens de sucesso que as revistas enaltecem, como o sucesso nos negócios associados à visão e ao comportamento pessoal do líder (Oliveira; Sanabio, 2005).

- **A Escola das Características Psicológicas:** incentiva características como valores, atitudes e necessidades que os estimulam a aproveitar oportunidades. Evidencia os aspectos da personalidade e acredita que os empreendedores detêm características próprias (valores pessoais, propensão a aceitação do risco e desejo por realização) que os diferenciam dos indivíduos comuns (Oliveira; Sanabio, 2005).

- **A Escola Clássica:** a característica básica dessa escola é a inovação, onde a capacidade de inovar nos remete aos indivíduos que desenvolvem novos produtos, mercados, ou processos com base na criatividade e inovação que são os fatores centrais do empreendedorismo. Segundo essa escola, a criatividade se reveste de uma capacidade que está associada à criação de produtos, mercados, serviços, métodos de produção e informações que permitem ao empreendedor perceber novas oportunidades e soluções (Oliveira; Sanabio, 2005).

- **A Escola de Gestão:** afirma que o empreendedor é aquele que gerencia e organiza um negócio, assumindo seus riscos. Essa escola está orientada mais na capacidade administrativa do agente, do que seu talento ou dom, e ainda, nos aspectos técnicos de gerenciamento, objetivos, habilidades gerenciais e formação dos colaboradores, baseando-se na ideia do treinamento e do desenvolvimento de indivíduos comuns e, assim, melhorando a capacidade administrativa destes para serem empreendedores (Oliveira; Sanabio, 2005).

- **A Escola da Liderança:** trata do empreendedor como um líder, com capacidade de motivação e empatia entre seus comandados, estimulando todos a se empenharem em uma realização comum. O empreendedor passa a ser um elo social entre os colaboradores, permitindo a troca de informações entre o grupo e o ambiente externo. Segundo essa escola, a o empreendedor líder obtém além do controle administrativo, o comprometimento das pessoas conforme sua visão (Oliveira; Sanabio, 2005).

- **A Escola do Intraempreendedorismo:** sugere que as habilidades empreendedoras e a inovação podem ser úteis dentro do ambiente organizacional. O intraempreendedor é agente de dentro da organização que possui uma certa liberdade em desenvolver e implementar inovações sem necessariamente se apropriar das ideias, já que elas pertencem a organização.

Nesse contexto, é importante salientar que mesmo a literatura apontando as seis escolas na formação do pensamento empreendedor, Correia (2022) reconheceu apenas as escolas Clássica, de Liderança, de Gestão e do Intraempreendedorismo em seu estudo.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Quando se pensa na figura do empreendedor é praticamente instantâneo imaginar alguém abrindo seu próprio negócio. O motivo de empreender é indiferente: seja o empreendedorismo por necessidade (desemprego, necessidade de complementar a renda, etc.) ou seja o empreendedorismo por oportunidade (investimento, opção de vida ou criação de um novo nicho de mercado, etc.) (Vale; Corrêa; Reis, 2014). No entanto, é pouco provável que se associe o funcionário de alguma organização pública à figura do empreendedor, mas isso começou a mudar há algum tempo (Bárcia, 2014).

A partir da década de 80, desenvolveu-se pesquisas na busca de compreender a atuação do empreendedorismo dentro do serviço público, tendo em vista as mudanças organizacionais que estavam acontecendo (Carneiro *et al.*, 2017) e que, com a busca por flexibilidade e praticidade para atender às novas demandas de um público cada vez mais exigente, surgia o

empreendedorismo corporativo, conhecido como o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações (Hashimoto, 2009).

O Empreendedorismo no Setor Público (ESP) começou a ser definido pela ação do agente público que passou a agir em busca de oportunidades e de melhores níveis de eficiência, eficácia e produtividade, possibilitando a renovação da administração pública (Emmendoerfer, 2019). Dessa forma, o ESP é visto como um elo entre a Administração Pública e sua finalidade, buscando atingir o interesse público de forma legal, mas também, eficiente (Boava; Macedo, 2020). E, essa eficiência, é tema atual e recorrente no contexto nacional (Marques; Rasoto, 2017). Meza (2012) o define como:

O ESP é um fenômeno gerencial e as ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que podem ser análogos aos dos empreendedores privados. E, para realizar os interesses públicos, se demanda esforços criativos, exigindo uma abordagem mais sofisticada sobre a gestão da inovação no domínio público (p. 169).

Para Klein *et al.* (2010) e Kearney e Meynhardt (2016), o ESP se manifesta de várias formas, como por exemplo, a mudança do ambiente organizacional ou práticas profissionais, o estabelecimento de novas organizações públicas, a gestão dos recursos e o aproveitamento de experiências bem-sucedidas do setor privado. Assim, o surgimento de novas perspectivas e exigências apontam à administração pública um processo de modernização na prestação de serviços associado a ações comportamentais e empreendedoras, que até então, eram próprias das organizações privadas (Drucker, 2017; Etzkowitz, 2013; Silva Junior *et al.*, 2022; Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Correia (2022, p. 60) apontou, em seu trabalho, a existência de estudos sob diferentes perspectivas de análise do ESP como: “satisfação no trabalho, modelos de inovação, modelos organizacionais, assunção de risco, proatividade, *burn-out* ou motivação”. Morris e Jones (1999) discutem a aplicabilidade do ESP e apresentam as três dimensões: a inovação, a proatividade e a tomada de riscos. Também avaliam as características pessoais e organizacionais do empreendedorismo e sua importância em certas áreas, assim como seus obstáculos.

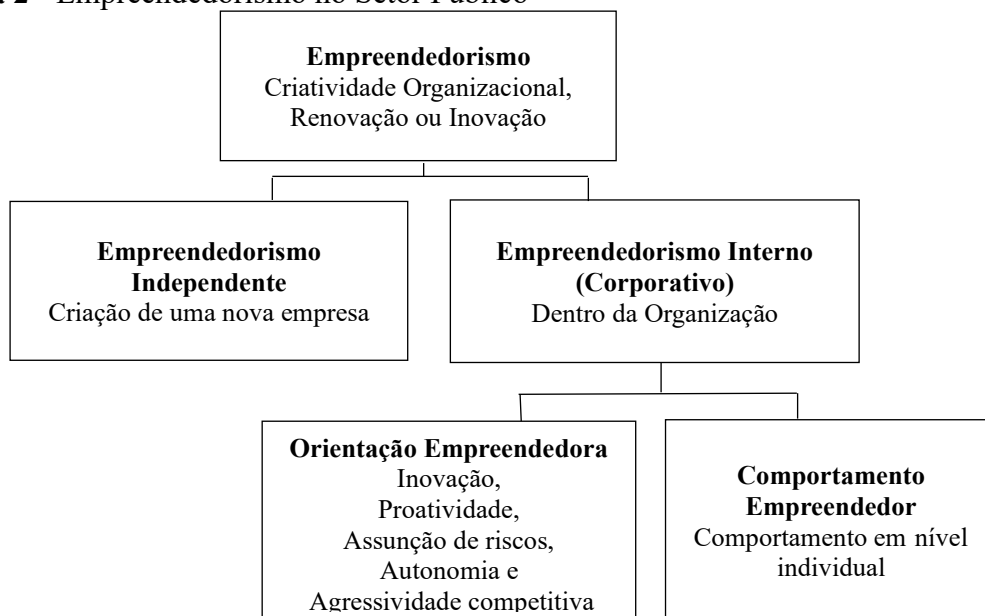
Muitos modelos de teorias foram pensadas para as organizações em geral, sem haver diferenças entre público e privado, tanto organizacionais quanto gerenciais (Valadares; Emmendoerfer, 2015). Coelho (2010) afirma que as forças que regem o empreendedorismo não diferem se o fenômeno ocorre numa organização privada ou pública, dado os princípios regedores serem os mesmos (Filho; Gomes; Teixeira, 2018).

Entretanto, em seu estudo, Diefenbach (2011) trata do tema com distinção clara identificando conceitos particulares e algumas diferenças entre os setores, como a ausência de mercados econômicos, influências políticas, princípios da equidade, responsabilidade e transparência, conflitos entre gestores, menor autonomia de decisão e flexibilidade. De maneira semelhante, Oliveira, Santana e Gomes (2014) elencam algumas particularidades que podem agir como inibidor no setor público, como por exemplo a rigidez da estrutura organizacional pública, a rigorosa obediência a dispositivos legais e, ainda, o orçamento limitado.

Percebe-se, com isso, que no contexto público, em virtude do alto grau de burocratização, a cultura empreendedora é, por vezes, inibida (Valadares; Emmendoerfer, 2015). Embora o empreendedorismo, no cotidiano organizacional público, possua algumas barreiras (Liddle; Mcelwee, 2019), como a falta de flexibilidade e o excesso de normas, exerce um papel importante na inclusão de novas tecnologias e pode criar um clima de inovação e proatividade diante de novos cenários (Meynhardt; Diefenbach, 2012).

Diefenbach (2011), fez um esboço do empreendedorismo e seus contextos, onde chama o empreendedorismo externo de “empreendedorismo independente” e o interno de “empreendedorismo corporativo”, conforme pode ser visto na Figura 2.

**Figura 2 - Empreendedorismo no Setor Público**



Fonte: Adaptado e traduzido pela autora a partir de Diefenbach (2011, p. 17).

No tocante ao ESP, muitos estudiosos se esforçam em conceituá-lo, embora sejam conceitos limitados e difusos (Filho; Gomes; Teixeira, 2018; Valadares; Emmendoerfer, 2015). Contudo, suas definições se aproximam de elementos, dentre os quais estão as dimensões

inovação, proatividade e tomada de riscos, que se repetem em várias definições. (Filho; Gomes; Teixeira, 2018).

### 2.2.1 Empreendedorismo Interno e/ou Empreendedorismo Corporativo (EC)

Kearney, Hisrich e Roche (2008) definem o empreendedorismo corporativo como aquele que acontece dentro das organizações públicas, sendo um processo que busca facilitar os esforços de uma organização para a inovação e a adequação às mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo. Os autores ainda complementam que o empreendedorismo corporativo é um processo organizacional de atividades inovadoras como tecnologias, desenvolvimento de serviços novos e existentes, melhoria de novas estratégias e técnicas administrativas.

Na literatura, o empreendedorismo corporativo tem sido desenvolvido a partir de diferentes perspectivas: individual, de equipe e organizacional. Isso resultou em diversas abordagens teóricas com conceitos relacionados como a Orientação Empreendedora, o Empreendedorismo Corporativo e o Intraempreendedorismo (Anderson; Covin, 2014; Diefenbach, 2011) que trazem significados semelhantes, mas com algumas especificidades (Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto, 2010), criando em certos momentos uma mistura (confusão) no domínio dos termos para alguns autores (Blanka, 2018).

Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) veem o empreendedorismo interno (corporativo) como uma ação dos empreendedores dentro das organizações, onde a criatividade é usada em favor de inovações futuras e a responsabilidade e o comprometimento com as ações organizacionais são tomados para si a ponto de sentirem-se “proprietário” de seu espaço de trabalho. O autores ainda (p. 89), entendem que o empreendedorismo interno “refere-se às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos dentro de uma organização”.

Filho, Gomes e Teixeira (2018) afirmam que o empreendedorismo corporativo se relaciona de modo positivo com organizações de estruturas orgânicas, possui tomada de decisões descentralizadas, maior flexibilidade e menos controle formal, assim como facilita atitudes proativas, oferece maiores recompensas e motivações, dá suporte ao empreendedorismo e apresenta uma cultura de flexibilidade.

### 2.2.2 Intraempreendedorismo

O economista Gifford Pinchot (1989) introduziu o conceito de intraempreendedor quando percebeu a capacidade de alguns funcionários em aprimorar e inovar processos em suas tarefas (Correia, 2022). Carneiro *et al.* (2017, p. 388) conceitua o intraempreendedor como aquele que “atua de forma empreendedora em uma organização onde trabalha, deseja permanecer nela e é orientado para agir quando recebe liberdade, incentivo e recursos da empresa”.

Midena (2015) afirma que o intraempreendedor supera sua criatividade nas organizações e vai além, superando as dificuldades e fazendo as coisas acontecerem. O intraempreendedor se manifesta em criar e expandir novos postos de trabalho e atividades nas organizações (Cozzi *et al.*, 2008) e se caracteriza com o seu crescimento pessoal/profissional, desenvolvendo novas competências e habilidades (Hisrich; Peters, 2004). Essas competências estão relacionadas ao desejo de autorrealização, independentemente de sua posição hierárquica e se, o profissional com esse desejo, receber o necessário da organização onde trabalha, se tornará um agente de mudanças, dedicando-se na conversão de ideias em produtos ou processos trazendo ótimos resultados e maior satisfação organizacionais (Pinchot III, 1989).

Para Correia (2022), o intraempreendedor é considerado um agente que ultrapassa obstáculos, experiente na sua área e flexível, quando necessário, para criar algo. É capaz de motivar uma equipe e de promover uma discussão aberta, se valendo da inteligência emocional na gestão de conflitos. É suficientemente persistente e eficaz na obtenção dos objetivos, além de possuir confiança em sua capacidade profissional.

Com base nas diferenças percebidas nas organizações, entre intraempreendedores e empreendedores corporativos, uma síntese comparativa é apresentada no Quadro 3:

**Quadro 3:** Especificidades do Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo

<b>EMPREENDEADORISMO CORPORATIVO</b>	<b>INTRAEMPREENDEADORISMO</b>
Iniciativas começam pela alta administração	Iniciativas começam pelo funcionário
A inovação conduz a nova gestão ou criação de novos negócios.	A inovação aponta novos produtos, processos e procedimentos internos.
Projetos visam o negócio com foco nas relações interorganizacionais	Projetos visam qualquer área da organização com foco nas relações intraorganizacionais
Foco no ambiente externo (estratégia corporativa)	Foco no ambiente interno (comportamento do colaborador e a cultura corporativa)
A liderança dos projetos cabe a Alta administração	A liderança dos projetos pode ser de qualquer membro, de qualquer nível hierárquico.

Riscos externos - relacionados com o mercado	Riscos internos relacionados à organização
Projetos de níveis muito complexos	Projetos de níveis pouco complexos

Fonte: Adaptado pela autora a partir Correia (2022).

Portanto, o intraempreendedor é considerado um agente estratégico para a organização em que atua, capaz de detectar situações e recursos que contribuem para o melhor desempenho da organização, obtendo melhores resultados e integrando a inovação nos processos de trabalho (Correia, 2022).

### 2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)

Dentre as linhas temáticas que compõe o campo de estudo do empreendedorismo (CORREIA, 2022), destaca-se a Orientação Empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização permitindo compreender a noção de empreendedorismo no interior das organizações (Valadares; Emmendoerfer, 2015).

#### 2.3.1 Conceito

O empreendedorismo envolve toda a estrutura organizacional e possibilita a formação de uma cadeia de valor que “representa um estado de espírito” (Dess; Lumpkin, 2005, p.147), denominado orientação empreendedora (Wiklund, 1999). Nesse contexto, a orientação empreendedora se refere ao processo empreendedor no âmbito de uma organização e trata dos processos, práticas e atividades, baseada na tomada de decisões estratégicas, na implantação do comportamento empreendedor no ambiente corporativo e, conseqüentemente, na promoção de cultura orientada ao empreendedorismo (Lumpkin; Dess, 1996).

O conceito de orientação empreendedora remete-se a Miller (1983) onde o autor a descreve como "aquela que se envolve em inovação de produtos, empreendendo negócios arriscados e apresentando inovações 'proativas', superando os concorrentes até o limite" (1983, p. 771), ou seja, a orientação empreendedora contempla a vontade de uma organização em adotar um comportamento empreendedor (Wiklund, 1998).

De forma mais ampla, a orientação empreendedora representa políticas e práticas que oferecem base para as decisões e ações empreendedoras, sendo vista como os processos de

estratégia que os tomadores de decisão usam para implementar o objetivo organizacional, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva (Diefenbach, 2011).

A orientação empreendedora fornece escolhas estratégicas em uma organização, de tal modo que o aproveitamento das oportunidades de novos negócios seja intencionalmente bem-sucedido (Pereira, 2013). Na verdade, envolve a ideia de criar perspectivas estratégicas e obter resultados que se relacionam a preferências, convicções e comportamentos tomados dentro da organização (Wiklund, 1998) e, com isso, o conceito de orientação empreendedora assumiu diversas definições (Diefenbach, 2011). No Quadro 4, observa-se algumas dessas definições:

**Quadro 7: Conceitos de Orientação Empreendedora**

AUTORES	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
Miller (1983)	Uma organização empreendedora atua de forma desafiadora e proativa perante seus concorrentes, empenha-se em inovar produtos ou mercados. Suas dimensões são: correr risco, inovação e proatividade.
Covin; Slevin (1991)	Organizações com postura empreendedora apontam um padrão próprio de comportamento que percorre todos os níveis da organização. São organizações que assumem risco, têm tendência a atuar de maneira competitiva e agressiva, são proativas e inovadoras.
Lumpkin; Dess (1996)	A orientação empreendedora está ligada ao nível de gestão usados para agir de forma empreendedora, usando métodos, práticas e estilo de tomada de decisão. Inclui as dimensões: agressividade competitiva e autonomia.
Covin; Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve fenômenos como o desenvolvimento de novos negócios; o aprimoramento de novas ideias e produtos; e a existência de uma filosofia empreendedora na organização.
Covin; Green; Slevin (2006)	Orientação empreendedora é o comportamento que leva a elaboração de uma estratégia que inclui resultados relacionados a preferências de gestão, a comportamentos e convicções dos gerentes da organização.
Meynhardt; Diefenbach (2012)	A orientação empreendedora traz expectativas; a estabilidade e o localismo na posição profissional impulsionam os gestores intermediários.
Karyotakis; Moustakis (2016)	A orientação empreendedora envolve a organização com aprendizado, práticas, atitudes, pessoal especializado, <i>ethos</i> administrativo e comunicação interativa para a adaptação a um contexto de mudança.
Guerra <i>et al.</i> (2020)	A orientação empreendedora pode ser considerada como a junção de práticas e métodos de gerir uma empresa, unificando as melhores técnicas para o alcance de um desempenho superior no mercado.
Akoumani; Santos; Sallaberry (2023)	A orientação empreendedora envolve um processo de decisão estratégica empreendedora onde os gestores definem os propósitos organizacionais, sustentam novas visões e criam vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Oliveira (2021, p. 36) e Correia (2022, pag.74)

A Orientação Empreendedora, ao longo do tempo, foi sendo formada por dimensões que foram estudadas, testadas e analisadas por diversos pesquisadores. Essas dimensões contemplam os estilos de decisão e as práticas utilizadas (Pereira, 2013) assim como, as práticas e os estilos de decisão das pessoas em uma organização (Martens; Freitas, 2013).

### 2.3.2 Dimensões da Orientação Empreendedora

Os estudos sobre a orientação empreendedora se baseiam no trabalho desenvolvido por Miller (1983), que identificou três dimensões na performance empreendedora das instituições: a inovação, a assunção de riscos e a proatividade.

Morris e Sexton (1996) também se referem a existência de três dimensões nas atitudes e comportamentos empreendedores nas organizações: a capacidade para a inovação, a disponibilidade para assumir riscos e a proatividade (Correia, 2022). Essas dimensões variam uma da outra, de forma independente, no desempenho organizacional e é muito comum serem utilizadas para medir o nível de empreendedorismo das organizações (França; Saraiva; Hashimoto, 2012).

Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões, junto das três que Miller (1983) já considerava, para caracterizar o desempenho empreendedor: a autonomia e a agressividade competitiva. Para esses autores, a orientação empreendedora é caracterizada por cinco dimensões: a inovatividade, a assunção de riscos, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva.

As cinco dimensões são fundamentais para uma capacidade de gestão estratégica e é bem aceito pelos investigadores (Correia, 2022). São elas:

- **Inovatividade:** A orientação empreendedora relaciona-se com ações que desafiam a burocracia e estimulam a inovação. A inovação na organização, mostra a tendência de engajar e apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos que resultam em novos processos, produtos ou serviços (Martens; Freitas, 2008). Lumpkin e Dess, nos anos 2000, definiram a inovatividade como uma prática de aceitar a novidade, a criatividade, a liderança e a experimentação tecnológica nos produtos e/ou processos. E em 2005, complementaram o conceito atribuindo ao desenvolvimento bem-sucedido e à adoção de inovações o poder de gerar vantagem competitiva e uma maior fonte de crescimento para a organização (Martens; Freitas, 2008).

- **Assumir Riscos:** Esta dimensão pressupõe o grau de risco que reflete nas decisões de alocação de recursos, como também na escolha de produtos e mercados, resultando num critério

para a tomada de decisões a nível organizacional (Martens; Freitas, 2008; Venkatraman, 1989) e pode ser entendida como uma aventura em um território ou em circunstâncias desconhecidas, sem saber quais serão os resultados futuros (França; Saraiva; Hashimoto, 2012; Correia, 2022). Assim, pode-se definir a assunção de riscos como a preferência por situações que forneçam recompensas quando bem-sucedidas e consequências ruins quando o indivíduo falhar. Dessa forma, é comum a ideia de correr riscos está associado a um conceito negativo, no entanto, “a inovação e o risco se relacionam com muita frequência, nos remetendo ao pensamento de que correr risco é necessário, para que o crescimento aconteça” (Brito, 2022, p. 28).

- **Proatividade:** A proatividade é tida como um conjunto de comportamentos antecipados em que a organização busca por mudanças ou soluções no ambiente de trabalho, visando beneficiar a organização a obter vantagens competitivas, ou seja, como a organização relaciona as oportunidades que surgem e como as transformam em novos negócios (Brito, 2022; Lumpkin; Dess, 1996). Pode ser percebida como a tendência de uma organização em influenciar o seu ambiente para mudanças, tornando-os mais dinâmicos e flexíveis, e assim, ficar à frente na introdução e/ou desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou serviços, ao invés de apenas seguir o mercado (Correia, 2022; Hashimoto, 2009).

- **Autonomia:** A autonomia está relacionada à liberdade e ao poder de um indivíduo em realizar o que for necessário para que sua adaptação sobre uma oportunidade de modo a agir com adaptabilidade, perseverança e tolerância a erros para o desenvolvimento ou introdução de novos produtos e serviços no mercado, ou seja, empreendedores devem estar livres para atuar dentro de uma ação independente que os promovam com controle pessoal e os encoraje a buscar oportunidades sem constrangimento social. (Correia, 2022; Martens; Freitas, 2008).

Dessa forma, é fundamental para a autonomia e para o processo empreendedor atuar de forma independente. Pesquisadores têm estudado o comportamento autônomo associado à liderança (centralização e delegação de autoridade) e chegaram à conclusão de que as organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos e que “um nível elevado de ações empreendedoras se associa aos gestores que costumam centralizar sua autoridade, liderar o conhecimento interno e estão atentos a tecnologias e mercados emergentes”. (Martens; Freitas, 2008, p.99; Miller, 1983).

- **Agressividade Competitiva:** A agressividade competitiva se mostra como uma postura adotada para alocar recursos e desafiar seus competidores numa organização, a fim de superá-los, e obter altas posições em determinado mercado de forma mais rápida (Venkatraman, 1989). Para Martens e Freitas (2008, p. 100), “é uma tendência da organização em responder agressivamente a atuação da concorrência, denominando-a de responsividade, assim como

utilizar práticas de competição não convencionais no lugar das tradicionais e confiáveis.” (Martens; Freitas, 2008).

Alguns autores têm considerado o comportamento competitivo agressivo como sendo sinônimo ou parte da dimensão proatividade (Covin; Slevin, 1989) e, embora estejam relacionadas, a proatividade é vista como uma resposta às oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é tida como uma resposta às ameaças (Lumpkin; Dess, 2001) podendo ocorrer de modo sequencial e dinâmico em uma organização (Martens; Freitas, 2008).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Desse modo, para atingir o objetivo proposto, a pesquisa caracterizou-se como qualiquantitativa, visto ser uma abordagem de pesquisa que combina a descrição, classificação e a interpretação das informações coletadas com a análise de dados numéricos e estatísticas. Optou-se pelo uso da revisão sistemática da literatura utilizando dados secundários de publicações sobre o tema considerando as características das produções (periódicos, ano de publicação, autor, título e palavras-chaves); as informações sobre procedimentos metodológicos (natureza, abordagem, tipo de coleta de dados) e os resultados da pesquisa (identificação de orientações empreendedoras, barreiras, condicionantes) (Sampaio; Mancini, 2007).

Para Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão sistemática é um método científico que tem a possibilidade de integrar opiniões, ideias ou conceitos oriundos dos estudos selecionados sistematizando o conhecimento científico e propondo uma compreensão aprimorada do tema.

Também se utilizou a técnica PVO a qual estrutura o levantamento nas bases de dados, norteia a população, as variáveis e os resultados (*Outcome*) que se deseja na pesquisa, onde “P” significa servidores de universidades públicas, “V” significa orientação empreendedora e empreendedorismo e “O” significa identificar a dinâmica da produção científica (Costa; Ribeiro; Guimarães, 2022; Souza *et al.*, 2016).

Para a localização e seleção dos estudos sobre o tema objeto de estudo, foi feita: a definição da base de dados, dos termos, estratégia e cruzamentos de buscas e, por fim, da definição dos critérios de inclusão e exclusão. A base para as buscas das produções acadêmicas foi o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(CAPES)<sup>5</sup> com vistas a identificar os artigos acadêmicos. Essa base foi eleita por ser um dos maiores acervos de revistas científicas do mundo e por possuir produções científicas em todas as áreas do conhecimento, inclusive na Administração, área desta pesquisa (Fernandes; Cendón, 2018). É importante destacar que apenas Periódicos Capes foi escolhido como base de dados por ser suficiente para atingir o objetivo deste trabalho, visto que trata de analisar a dinâmica da produção científica e não esgotar o que se tem escrito sobre o tema. Os termos foram estipulados e intercalados pelo operador booleano<sup>6</sup> “AND”, e pesquisados tanto em língua portuguesa quanto inglesa, listados na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1** - Combinações dos termos aplicadas nas bases de dados

TERMOS DE BUSCA	QUANTIDADE
"Entrepreneurial Orientation" AND "Public University"	16
"University Education" AND "Entrepreneurial Orientation"	03
"Entrepreneurship" AND "Public University"	368
"Orientação Empreendedora" AND "Universidade Pública"	03
"Ensino Superior" AND "Orientação Empreendedora"	06
"Empreendedorismo" AND "Universidade Pública"	33
<b>Total</b>	<b>429</b>

Fonte: Elaboração própria

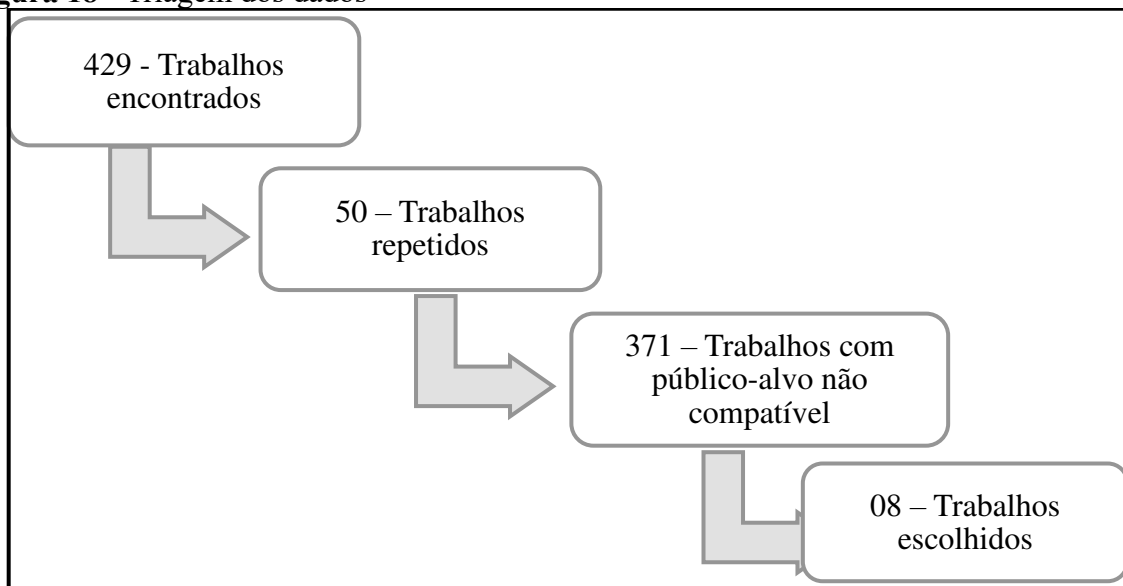
Na busca, foram aplicados os seguintes filtros nas combinações dos termos: artigos; publicados com revisão de pares. Não houve restrição cronológica e os artigos retornados foram de 2014 a 2022. A pré-seleção dos artigos foi realizada, primeiramente, com a leitura dos títulos e, depois, com a leitura panorâmica do resumo e palavras-chave (Bardin, 2016). Por fim, realizou-se uma leitura detalhada, a fim de confirmar se todas as produções acadêmicas pré-selecionadas atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos.

<sup>5</sup> O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) reúne e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente e outros assinados com editoras internacionais a instituições de ensino e pesquisa. Foi criado para reunir material científico de alta qualidade e disponibilizá-lo à comunidade acadêmica brasileira. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-govbr.ez75.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>.

<sup>6</sup> Operadores Booleanos definem as relações entre termos de uma pesquisa. São eles: *AND* (alcança todos os termos), *OR* (alcança no mínimo um dos termos) e *NOT* (não alcança nenhum dos termos). Disponível em: [https://connect.ebsco.com/s/article/Pesquisa-com-operadoresBooleanos?language=en\\_US#:~:text=O%20operador%20%C3%B3gico%20booleano%20define,pesquisa%20contenha%20todos%20os%20termos.](https://connect.ebsco.com/s/article/Pesquisa-com-operadoresBooleanos?language=en_US#:~:text=O%20operador%20%C3%B3gico%20booleano%20define,pesquisa%20contenha%20todos%20os%20termos.)

Considerou-se como critérios de inclusão: produções acadêmicas que tratavam da orientação empreendedora e do empreendedorismo em universidades públicas voltados para os servidores técnico-administrativos e que tivessem os termos de busca no título, no resumo ou nas palavras-chave. Como critérios de exclusão: estudos duplicados; estudos que não abordavam servidores de universidades públicas. Para melhor visualização, foi feito um esboço da triagem conforme a Figura 3:

**Figura 18 - Triagem dos dados**



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Somando os quantitativos resultantes das buscas chegou-se ao total de 429 produções acadêmicas. Desse total, 50 se repetiram durante as buscas, aparecendo na aplicação de uma ou mais combinações dos termos buscados anteriormente e 371 foram excluídas por não tratarem de pesquisas com o público-alvo: os servidores técnico-administrativos; resultando em um total de 08 produções acadêmicas.

#### **4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Dos artigos selecionados, primeiramente procedeu-se com a análise da categoria “Identificação dos artigos”, contemplando as seguintes subcategorias: ano da publicação, idioma do artigo, autores, revistas onde foram publicados e palavras-chave usadas. Em seguida, as categorias “métodos e estratégias de pesquisa” utilizadas na coleta e análise dos dados também foram analisadas, assim como as temáticas abordadas.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

De acordo com os 08 artigos selecionados, é possível inferir que não existe uma ampla produção, sendo publicado na maioria dos casos um artigo por ano. Um dado interessante é que a primeira publicação foi no ano de 2014 e somente dois anos depois, a partir de 2016, houve uma publicação por ano sobre o tema pesquisado. Para melhor visualização, os artigos selecionados foram colocados em uma tabela com as seguintes informações: título, autores e ano de publicação, conforme pode ser visto no Quadro 5 abaixo.

**Quadro 5:** Escolhidos para Análise

ARTIGO*	TÍTULO	AUTOR	ANO
A01	<i>Detecting the Determinant Attributes of Entrepreneurial Orientation within the Italian University Departments</i>	Riviezzo	2014
A02	<i>Through the Looking Glass: Enhancing Public University Librarians' Entrepreneurial Competencies in Facing the Impact of Globalization (Conceptual Paper)</i>	Mohammed Anis; Rasli; Hashim	2016
A03	<i>Entrepreneurship in the public university management of nursing: obstacles and strategies</i>	Copelli <i>et al.</i>	2017
A04	Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas	Ferras <i>et al.</i>	2018
A05	<i>Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia-Empirical Study</i>	Cvijić <i>et al.</i>	2019
A06	<i>Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities</i>	Allaoui; Benmoussa	2020
A07	Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais	Lacerda; Andrade	2021
A08	Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores	Watarai; Farina	2022

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A partir do quadro acima é possível observar que foram três artigos escritos em Língua Portuguesa e cinco em Língua Inglesa, havendo, portanto, a predominância da publicação em Língua Inglesa.

Outra categoria analisada foi identificar as revistas que os estudos foram publicados (Tabela 2). Seis revistas são qualificadas com classificação no sistema de avaliação de

periódicos científicos Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, órgão do governo federal, responsável pela regulação do Sistema Nacional de Pós-graduação no Brasil, vinculado ao Ministério da Educação<sup>7</sup>.

**Tabela 2** - Número de Artigos Publicados por Revista

ARTIGOS	REVISTAS	FREQUÊNCIA
A01	<i>Journal of Enterprising Culture</i>	1
A02	<i>International Review of Management and Marketing</i>	1
A03	Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste	1
A04	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	1
A05	<i>Sustainability</i>	1
A06	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	1
A07	Contabilidade Gestão e Governança	1
A08	Revista de Gestão e Secretariado	1
<b>Total</b>		<b>8</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

As revistas “*Journal of Enterprising Culture*” do artigo A01 “*Detecting the Determinant Attributes of Entrepreneurial Orientation within the Italian University Departments*” e “*International Review of Management and Marketing*” do artigo A02 “*Through the Looking Glass: Enhancing Public University Librarians' Entrepreneurial Competencies in Facing the Impact of Globalization (Conceptual Paper)*” não possuem a classificação Qualis da CAPES.

Foram analisadas também as palavras-chave utilizadas nos trabalhos em estudo, totalizando 35, como mostra a Tabela 3. As palavras-chave foram agrupadas por critérios de repetição e significado, observando-se que as palavras e variações de empreendedorismo e mudanças foram as mais utilizadas. Dessa forma, dos oito artigos escolhidos, cinco utilizaram como a palavra empreendedorismo associada a palavras como “empreendedorismo acadêmico”, “empreendedorismo corporativo”, “empreendedorismo público” e quatro escolheram a palavra mudança associada a palavras como “mudança de gestão”, “mudança de prontidão”, “mudança de resistência”.

7

**Tabela 3 - Palavras-Chave Utilizadas nos Artigos Analisados**

PALAVRAS-CHAVE	FREQUÊNCIA
Empreendedorismo (Acadêmico, Corporativo, Público)	5
Mudança (Gestão, Prontidão, Resistência)	4
Ação Empreendedora	2
Gestão e Missão Universitária	2
Orientação Empreendedora	2
Universidade (Empreendedora, Pública)	2
Enfermagem (Educação, Pesquisa em Administração)	2
Competências Empreendedoras	2
Contratos (Públicos, de Risco)	2
Análise de Importância-Desempenho	1
Bibliotecários de Universidades Públicas	1
Cultura Intraempreendedora	1
Ensino Superior Público	1
Escala ENTRE-A	1
Hélice Tripla	1
Inovação	1
Intraempreendedorismo	1
Ensino Superior Enxuto (LHE)	1
Redes Organizacionais	1
República da Sérvia	1
Tipo de Papel	1
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Ainda as palavras: “universidade” estava associada a “universidade empreendedora” e “universidade pública”; e “enfermagem” estava associada a “educação” e “pesquisa em administração” e, por último contratos que estava associada a “contratos públicos” e “contratos de risco”. As palavras “Ação Empreendedora”, “Gestão e Missão Universitária”, “Orientação Empreendedora” e “Competências Empreendedoras” apareceram sozinhas e foram usadas em dois trabalhos cada. Por fim, foram doze palavras restantes que não puderam ser agrupadas, ficando com apenas uma ocorrência.

#### 4.2 MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Em seguida, analisou-se as categorias “métodos e estratégias de pesquisa” e, ainda, as “temáticas abordadas”. Dos estudos escolhidos sobre empreendedorismo e orientação empreendedora, foi possível observar que cinco artigos utilizaram métodos quantitativos,

aplicando o questionário como Instrumento de Coleta de Dados-ICD, e os outros três utilizaram métodos qualitativos.

Com isso, foi possível observar que o questionário é o ICD mais utilizado pelos autores dos trabalhos. Para Bastos et al. (2023), o questionário “oferece benefícios como alcance geográfico, automatização, conveniência e maior taxa de resposta e representatividade da amostra, e ainda oferece diferentes opções de análise, conforme as necessidades da pesquisa”.

É importante ressaltar que todos os artigos estudados apresentaram seus métodos e estratégias aplicados pelos autores, conforme apresenta o Quadro 6.

**Quadro 6:** Procedimentos Metodológicos por Artigo

Artigo	Abordagem	Técnica de Coleta de Dados	Análise de Dados	Temática Abordada
A01	Quantitativa	Questionário	Análise de Regressão; de Desempenho e Descritiva	A Universidade Empreendedora; A Orientação Empreendedora nas Universidades
A02	Qualitativa	RSL	Teoria Abrangente	Mudança e Desafios; Gerenciando os desafios
A03	Qualitativa	Entrevista	Teoria Fundamentada nos Dados	Obstáculos e Expansão do empreendedorismo
A04	Quantitativa	Questionário	Análise e Descritiva	Competências Empreendedoras Corporativas; Cultura Empreendedora Corporativa; Universidade Pública como Espaço ao Empreendedorismo Corporativo
A05	Quantitativa	Questionário	Análise Descritiva	Dimensões; Orientação Empreendedora
A06	Quantitativa	Questionário	Análise de Agrupamento	Gestão da mudança; Resistência à mudança; Prontidão para a mudança; Lean Higher Education (LHE),
A07	Qualitativa	Observação; Entrevista; Pesquisa documental.	Estudo de Caso	Empreendedorismo; Ação Empreendedora; Empreendedorismo Público; Ação empreendedora no setor Público; Compras Públicas
A08	Quantitativa	Questionário	Análise de Variância (ANOVA)	Empreendedorismo; Empreendedor; Características Empreendedoras; Intraempreendedorismo; Setor Público

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Quanto aos procedimentos metodológicos, a maneira como estes foram realizados nos artigos foi: alguns nos resumos e outros no próprio tópico da metodologia do artigo e em sua

grande maioria com detalhes mínimos (abordagem, técnica de coleta e tipo de análise dos dados) que satisfazem a leitura e compreensão dos leitores externos.

Ainda foi possível observar que a temática explorada como referencial teórico nos artigos foi coerente com as palavras-chave escolhidas, em um contexto geral. Ao se fazer uma confrontação, percebe-se que a temática e as palavras-chaves estão alinhadas e condizentes com os termos empreendedorismo e orientação empreendedora no contexto dos técnico-administrativos.

#### 4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE QUALITATIVA DOS ESTUDOS

Dos artigos escolhidos observa-se as contribuições sobre os temas em estudo. No artigo A01, o estudo de Riviezzo (2014, p. 133) com o objetivo de identificar os “atributos determinantes da orientação empreendedora dentro das universidades italianas” oferece uma orientação clara ao aprimoramento do espírito empreendedor nos departamentos universitários e ressalta que nem todas as dimensões consideradas afetam de maneira igual a orientação empreendedora universitária.

No artigo A02, Mohammed Anis, Rasli e Hashim (2016, p. 01) postulam “um multiconstruto que consiste em inclinações empreendedoras que podem ser úteis” e que por meio da teoria baseada na Teoria do Comportamento Planejado e na Visão Baseada em Recursos, recomenda que “as organizações e seus colaboradores iniciem novas práticas e comportamentos como principal recurso para a competitividade organizacional”.

Copelli *et al.* (2017, p. 577), no artigo A03, entende que “os entraves ao empreendedorismo na gestão universitária pública são organizacionais e pessoais e as estratégias são educação e divulgação do empreendedorismo” e acrescenta que as estratégias para minimizar os entraves “são a divulgação do empreendedorismo, a busca por conhecimento teórico e o incentivo ao empreendedorismo na comunidade acadêmica”.

No artigo A04, Ferras *et al.* (2018, p. 01), o objetivo era analisar as “competências empreendedoras corporativas dos servidores e da cultura estabelecida em uma Universidade Pública” e obteve como resultado que o “estímulo à inovação requer estratégias voltadas tanto ao desenvolvimento das competências empreendedoras dos profissionais”.

Mohammed Anis, Rasli e Hashim (2016) e Ferras *et al.* (2018), nos artigos A02 e A04, convergem quando afirmam que o desempenho dos servidores é reconhecido como o principal recurso para a competitividade organizacional e recomenda o início de novas práticas e

comportamentos das organizações e seus colaboradores para sobreviver às mudanças e manter a vantagem competitiva.

Cvijić et al. (2019, p. 01), no artigo A05, buscou explorar o impacto da OE nas atividades das universidades estatais na República da Sérvia e fazendo uso da escala ENTRE-U, obteve a conclusão de que “é possível prever o nível de inovatividade, bem como a natureza das atividades inovadoras que são conduzidas em universidades”.

Lacerda e Andrade (2021, p. 07), no artigo A07 identificou em seu estudo que a “ação empreendedora pública é influenciada por fatores como contexto organizacional, interno e externo, orientação de vida e interação social”.

O artigo A06, de Allaoui e Benmoussa (2020) foi o que se mostrou um pouco mais diferente dos outros artigos relatados, pois seu estudo estava associado à implantação do *Lean Higher Education* (LHE). No entanto, com a implantação do referido sistema, buscou-se estudar as atitudes dos funcionários em relação à mudança com o Lean, como a determinação dos fatores motivacionais e as causas por trás da resistência à mudança no início do processo de mudança com a LHE e o resultado foi de os fatores individuais serem mais importantes do que outros fatores.

Watarai e Farina (2022, p. 2159), no artigo A08, em seu estudo sobre “alcançar bons resultados relacionados à inovação de produtos e/ou serviços, processos, procedimentos e novos negócios”, os autores verificaram que as organizações, visam inovar, utilizam modelos de gestão voltados ao intraempreendedorismo e “apresentam as características comportamentais empreendedoras, do mesmo modo que os gestores entrevistados constatam que a universidade possui um alto nível de orientação empreendedora”.

Os autores dos artigos A05, A07 e A08, dividem o mesmo entendimento: as universidades orientadas para o empreendedorismo diferem daquelas que carecem de OE, pois estão mais abertas à cooperação e novas oportunidades que estimulem as atividades empreendedoras e gerando benefícios e evidenciando persistência no atingimento de seus propósitos e metas.

Nesse sentido, por meio das análises produzidas foi possível constatar que a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas tem evoluído (considerando o número total de 429 trabalhos encontrados na base de dados Periódicos Capes). No entanto, quando se trata de associar o tema aos servidores técnico-administrativos o número de pesquisas cai drasticamente para 08 artigos, representando menos de 2% (dois) do total encontrado, demonstrando que as produções e pesquisas acerca do tema são poucas. Por meio da pesquisa foi possível identificar os principais conceitos de

empreendedorismo e orientação empreendedora, assim como os termos de maior interesse entre os pesquisadores do tema. Destacando-se entre eles: o empreendedorismo acadêmico, o empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo público, a mudança de gestão, a mudança de prontidão, a mudança de resistência.

Dessa forma a pergunta de pesquisa: como se dá a dinâmica da produção científica, em nível nacional e internacional, sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em relação ao comportamento empreendedor dos técnico-administrativos nas universidades públicas? Foi respondida, pois os estudos ofereceram, como resultado, o esclarecimento acerca da dinâmica de publicação sobre o tema em questão, o aumento da compreensão sobre empreendedorismo e a orientação empreendedora, possibilitando o aprimoramento dos conceitos e o seu desenvolvimento no mundo acadêmico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou analisar a produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em universidades públicas no contexto dos servidores técnico-administrativos. Para isso, foi realizada uma Revisão Sistemática, na base de dados Periódicos Capes, onde se coletou 08 artigos que tratam sobre o tema, onde percebeu-se, os estudos focam em diferentes objetos de análise, alguns focam na organização e no ambiente, outros no indivíduo e, ainda outros, no empreendedorismo ou orientação empreendedora com um processo em si. Também se optou por fazer uma construção teórica acerca do empreendedorismo e do empreendedor, identificando as eras que deram início ao empreendedorismo, suas escolas e atuação no serviço público, assim como, o conceito de Intraempreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, a Orientação Empreendedora e suas dimensões. Assim, foi possível verificar que a busca por uma maior compreensão do processo empreendedor vem ocorrendo ao longo da história e sendo abordado sob diferentes aspectos, conforme a realidade de cada época.

Com isso, uma contribuição que se ganha a partir da análise dessa pesquisa é um melhor entendimento acerca da dinâmica dos estudos sobre o empreendedorismo e a orientação empreendedora, esclarecendo a forma como os conceitos são abordados nas organizações e, em especial, nos seus servidores enquanto empreendedores do desenvolvimento e do crescimento organizacional no campo do empreendedorismo. Neste sentido, discutir a relação do empreendedorismo e da OE a nível do indivíduo (servidor público) revela-se desafiador para

os estudiosos que buscam compreender este fenômeno importante para o serviço público. E essa prática contribui para a formação de uma base epistemológica sobre o tema estudado.

No entanto, é preciso enfatizar que algumas limitações podem ser evidenciadas no decorrer deste estudo, como o nível de precisão da análise, dada a forma e o contexto que estudos empíricos foram realizados e as particularidades de cada instituição, tanto geográficas como estruturais. A baixa oferta de estudos associados ao tema sobre os servidores técnico-administrativos também demonstra outra limitação, tendo em vista que esse número reduzido não contribui com a riqueza de informações que outros temas mais estudados oferecem, destacando-se assim, a oportunidade de novos estudos nesta área.

Dessa forma, para estudos futuros sugere-se estender as buscas em outras bases de dados (SCieLO, Google Acadêmico, Scopus, *Web of Science*...) inserindo termos de buscas adicionais com intuito de identificar conceitos não apresentados nessa RSL. Como perspectivas de pesquisas futuras, de modo tanto teórico quanto empírico, têm-se um vasto campo para explorar como as especificidades do empreendedorismo e da orientação empreendedora nas universidades públicas, nacionais e internacionais. E, ainda, uma perspectiva comparada das universidades públicas do Brasil com as instituições de ensino superior privadas brasileiras.

Portanto, os pesquisadores dos artigos escolhidos estão discutindo o tema em um contexto significativo e sugerem que as universidades necessitam estar mais abertas à cooperação e que o desempenho dos servidores é reconhecido como o principal recurso para a competitividade organizacional afim de estimular as atividades empreendedoras e gerar benefícios para o atingimento de seus propósitos e metas.

## REFERÊNCIAS

- AKOUMANI, M. K.; SANTOS, E. A.; SALLABERRY, J. D. Influências da inovação do modelo de negócios na orientação empreendedora e no desempenho organizacional: evidências nos supermercados catarinenses. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, SC, v. 22, 1-15, e3331, 2023.
- ALLAOUI, A.; BENMOUSSA, R. Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. **Journal of organizational change management**, v. 33, n. 2, p. 253–288, 2020.
- ANDERSON, B. S.; COVIN, J. G. **Entrepreneurial Orientation**: Disposition and Behavior. July 2012.
- ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial management + data systems**, v. 107, n. 3, p. 309–325, 2007.
- BÁRCIA, M. **Fundamentos de Empreendedorismo**. Livro Didático. Rio de Janeiro, Universidade Veiga de Almeida, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. TRAD. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 3ª reimp., v. 70, 2016.
- BASTOS, J. E. S.; SOUSA, J. M. J.; SILVA, P. M. N.; AQUINO, R. L. O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 623–636, 2023. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/304>. Acesso em: 23 de agosto de 2024.
- BATISTA, C. H.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A. O Crescimento do Empreendedorismo Motivado pela Pandemia Covid-19. **GETEC**, v. 14, p.77-94, 2024.
- BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public administration review**, v. 52, n. 2, p. 130, 1992. DOI.org/10.2307/976466.
- BIAGIO, L. A. **Empreendedorismo: Construindo seu projeto de vida**. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.
- BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review Of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 919–961, 2019.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. **Fenomenologia e Empreendedorismo: Introdução ao Pensamento Empreendedor**. Porto Alegre, RS: Editora Fi. 298, 2020.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011.
- BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. Internext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 1,

p. 166-193, jan./jun. 2012. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557876008.pdf>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

BRITO, A. M., PEREIRA, P. S., LINARD, Â. P. **Empreendedorismo** – Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 96 p., 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/16480437/Empreendedorismo>. Acesso em: 10 de julho de 2024.

BRITO, B. A. V. de. **Formação Intraempreendedora no Setor Público**: compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo – São Caetano do Sul: USCS/Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.

CARNEIRO, C. A.; GUIMARÃES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 3, p. 369-399, set./dez. 2017.

CARVALHO L.; GALINA S. Empreendedorismo. Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações. **Empreendedorismo e Inovação**, USP, 2020. Disponível: [https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5651874/mod\\_resource/content/4/M%C3%B3dulo1-Empreendedorismo.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5651874/mod_resource/content/4/M%C3%B3dulo1-Empreendedorismo.pdf). Acesso em: 17 de julho de 2024.

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

COPELLI, F. H. S.; ERDMANN, A. L.; SANTOS, J. L. G.; LANZONI, G. M. M.; Andrade, S. R. Empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem: entraves e estratégias. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 18, n. 5, p. 577-583, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2017000500003>. Acesso em: 17 de julho de 2023.

CORREIA, A. M. B. **A Orientação Empreendedora dos Gestores Públicos na Criação de Valor Público nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal**. Tese – Administração e Políticas Públicas. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/24415>. Acesso em: 17 de julho de 2024.

CORTEZ, P. A.; VEIGA, M. S. Intenção empreendedora na universidade. **Ciências Psicológicas**, v. 13, n. 1, p. 143-149, 2019.

COSTA, E. S.; RIBEIRO, M. E. S.; GUIMARÃES, A. R. **Formação empreendedora: uma revisão sistemática da literatura**. *Argum*, Vitória, v. 14, n. 1, p. 63-84, 2022.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-64, 1999.

COVIN, J.; SLEVIN, D. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>. Acesso em: 17 jul. 2023.

COVIN, J.G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D.P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, p. 57-81, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>. Acesso em: 17 de julho de 2023.

COZZI, A. O.; JUDICE, V.; DOLABELA, F.; FILION, L. J. **Empreendedorismo de Base Tecnológica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CVIJIC, M.; TATARSKI, J.; KATIC, I.; VEKIC, A.; BOROCKI, J. "Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia-Empirical Study," **Sustainability**, MDPI, v. 11, n. 6, p. 1-13, March, 2019.

DENICOLI, E. S.; MEDEIROS, A. L.; VIEIRA, M. T. O plano de carreira e a participação dos técnico-administrativos como indutores do desenvolvimento institucional: o caso de uma universidade federal do brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 209-230, maio, 2021.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, New York, v. 19, n. 1, p. 147-156, Feb. 2005.

DIEFENBACH, F. E. Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value. **Gabler Verlag**, Wiesbaden, 2011. DOI.org/10.1007/s11846-018-0277-0.

DOLABELA, F. Boa Ideia! E Agora? - **Plano De Negócios**. São Paulo: Cultura, 2000.

DORNELAS, J, C, A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. 188 p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship): práticas e princípios**. Tradução de: Carlos J. Malferrari. - Ed. rev. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

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

- EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144, 2010.
- ESPINOSA, M. D M. B.; SUANES, A. M. Corporate entrepreneurship through joint venture. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 7, n. 3, p. 413-430, 2011.
- ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.
- FERNANDES, W. R.; CENDÓN, B. V. Influência de fatores individuais no uso de bibliotecas digitais: o caso do Portal de Periódicos da Capes. **Articles**, *Perspect. ciênc. inf.* v. 23, n. 3, Jul-Sep, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2872>. Acesso: 10 de julho de 2023.
- FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. Empreendedorismo corporativo em organizações públicas: Um estudo em uma universidade pública. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, 2018.
- FERREIRA, M. C.; ANDRADE, D. M.; NASCIMENTO, P. O. Ações Empreendedoras: um estudo na secretaria de educação de um município sul mineiro. Congresso de Administração, Sociedade e Inovação-CASI. Rio de Janeiro/RJ – 06 e 07 de dezembro, 2018.
- FILHO, E. C.; GOMES, M. A. A.; TEIXEIRA, R. M. Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 5, n. 2, Jan/Abr, 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index>. Acesso: 23 de maio de 2019.
- FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Ideia! E Agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2000.
- FONTANILLAS, N. C.; COVA, C. J. G. **As Escolas Empreendedoras**: Foco na Eficiência e na Qualidade dos Processos *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro, Brasil, vol. 2, núm. 2, p. 54-63, jan-abril, 2008.
- FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.
- FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. **A linha do tempo do empreendedorismo: a evolução Histórica do conceito**. II Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios. 2013.
- GUERRA, R. M. A.; FARINHA, R. G. M. A.; SOUZA, I. L. C.s; CAMARGO, M. E. Efeito da Orientação Empreendedora Sobre a Performance Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté-SP. v. 16, n. 2, p. 328-341, mai-ago/2020.
- HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-Empreendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese. Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Departamento de Administração. São Paulo, 2009.

HISHICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. tradução de: Teresa Felix de Sousa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª ed. Tradução Teresa Felix de Souza. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORZ, V.; FRARE, A. B.; CRUZ, A. P. C., BARBOSA, M. A. G. R. Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. **Revista de Administração Faces**. Belo Horizonte v. 19 n. 3 p. 86-102 jul/set. 2020.

KARYOTAKIS, K. M.; MOUSTAKIS, V. S. Organizational Factors, Organizational Culture, Job Satisfaction and Entrepreneurial Orientation in Public Administration, The European Journal of Applied Economics, **Sciendo**, v. 13, n. 1, p.47-59, April, 2016.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 3, 295–313, 2008.

KEARNEY, C; MEYNHARDT, T. Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 543-572, 2016. DOI: 10.1080/10967494.2016.1160013.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. Rumo a uma Teoria do Empreendedorismo Público. **Análise Europeia da Gestão**, v. 7, p. 1–15, 2010.

LACERDA, G. D.; ANDRADE, D. M. Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 24, 2021.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing. p. 15-45, 2010.

LIDDLE, J.; MCELWEE, G. Theoretical perspectives on public entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 6, 1308- 1320, 2019.

LIMA, S. F. A. **Os elementos determinantes da orientação empreendedora nas universidades públicas federais da região nordeste do Brasil**. Dissertação. Universidade

Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2017. 121 f. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11983>. Acesso: 28 de maio de 2024. DOI: 10.18226/23190639.v5n2.01.

LIZOTE, S. A. **Relação Entre Competências Empreendedoras, Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades**. Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Biguaçu – SC, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance**: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, Elsevier, v. 16, n. 5, p. 429-451, September, 2001.

MARQUES, S. B. V. **Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior** – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR, 2014.

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. **Braz. J. of Develop.**, v. 3(esp.), p. 514-527, 2017.

MARTENS, C. D. P.; CARNEIRO, K. D. A.; BERGMANN, D. R.; FREITAS, H. M. R. Dimensões da Orientação Empreendedora em Empresas Brasileiras de Software. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: **Anpad**, 2013.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. **Journal of Public Administration Research Theory**, v. 22, n. 4, p. 761-792, 2012.

MEZA, M. L. F. G. **Empreendedorismo público: discutindo seus níveis de análise**. In: Silva, C. L. (org.). Políticas públicas e desenvolvimento local-instrumentos e proposições de análise para o Brasil. Petrópolis: Vozes, 2012.

MIDENA, Fernando Henrique Ferreira. A importância do intraempreendedor para as organizações. **FEMA**: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2015. 43 p.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, p. 770-791, 1983.

MOHAMMED A. S. N.; RASLI, A. M.; HASHIM, N. H. Through the Looking Glass: Enhancing Public University Librarians' Entrepreneurial Competencies in Facing the Impact

of Globalization (Conceptual Paper). **International review of management and marketing**, v. 6, p. 70-79, 2016.

MONTEIRO, I.; OLIVEIRA, D.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, 2016.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELLI, D. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n.1, 26-53, 2015.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71–91, 1999.

MORRIS, M.H. & SEXTON, D.L. The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance, **Journal of Business Research**, v. 36, p. 5-13, 1996.

NAJMAEI, A.; SADEGHINEJAD, Z. Toward a theory of business models and business modeling in public entrepreneurship. **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**, v. 6, p. 77–102, 2016.

OLIVEIRA, A. C. C. R. **Universidade Empreendedora e Orientação Empreendedora: Um Estudo De Caso Em Uma Instituição De Ensino Superior Brasileira**. Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. Orientador: Prof. Dr. Elzo Alves Aranha. BAMBUÍ – MG, 2021.

OLIVEIRA, A. M.; SANABIO, M. T. Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Curitiba, **Anais**, v. 4, p. 111-121, 2005.

OLIVEIRA, E. C. Natureza, evolução e conceitos: o empreendedorismo enquanto campo de análise. **REGMPE**, Brasil-BR, v. 7, n. 2, p. 195-221, maio/agosto, 2022.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: **ENAP**, 2014. 61p.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 3ª. Brasília: **MH Comunicação**, 1994.

PINCHOT, Gilford. **Intrapreneuring**. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

RESENDE, T. C.; Emmendoerfer, M. L.; Morais, M. C. A.; Valadares, J. L. Empreendedorismo e implementação de políticas públicas. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 2, p. 47-61, 2020.

RIVIEZZO, A. Detecting the determinant attributes of entrepreneurial orientation within the Italian University Departments. **Journal of Enterprising Culture**, v. 22, n. 2, p. 133- 159, 2014.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: Um guia para descrição criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 89, 2007. Doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013.

SCHUMPETER, J. A. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.

SCHUMPETER, J. The Theory of economic development. Harvard University Press, 1949. SHANE, Scott e VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p.217-226, 9p. Jan 2000.

SILVA JUNIOR, A. C. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público**: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul. Viçosa, MG, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.125>. Acesso em: 27 de junho de 2023.

SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L. Empreendedorismo na Gestão Universitária. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 2, p. 517-526, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v11i2.1152>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

STEVENSON, H. H.; JARILLO C. J. Um paradigma de empreendedorismo: gestão empreendedora. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 11, Edição Especial: Empreendedorismo Corporativo, p. 17-27, 1990.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER M. L. Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: Reflexões Baseadas no Contexto Brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, Mai/Jun, 2014.

VENKATRAMAN, N. O conceito de ajuste na pesquisa de estratégia: Rumo à correspondência verbal e estatística. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 423–444, 1989. <https://doi.org/10.2307/258177>

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

WALES, W. J.; COVIN, J. G.; MONSEN, E. Orientação empreendedora: a necessidade de uma conceitualização multinível. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2020.

WATARAI, L.; FARINA, M. C. Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, p. 2159-2179, 2022.

WEBER M. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, p. 26. Trad. de Talcott Parsons, London, 1930.

WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>. Acessado em 09 jul. 2024.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

## **ARTIGO 2 – COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR: CONDICIONANTES E BARREIRAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA**

**RESUMO:** Este artigo tem o objetivo de identificar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos da UEA e mapear os condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos, usando o questionário como ferramenta de coleta de dados. Para isso, utilizou-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa e de natureza descritiva. Os dados foram coletados a partir de fontes primárias (com a aplicação de um questionário com 126 respostas) e secundárias (documentais e bibliográficas). Para análise dos dados, foi usado o Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP). Partindo dos resultados apresentados nesta pesquisa, chegou-se a um percentual de 72,97% para o ICISP, sendo considerado um grau alto de comportamento intraempreendedor nos servidores técnico-administrativos da UEA. Dentre as barreiras que mais impactaram o desempenho dos servidores foram: a Autonomia Gerencial Limitada (68%), a Restrição Orçamentária (66%), a Burocratização dos Processos (60%) e a Resistência à Mudança (60%). Por fim, destaca-se que diante dos dados apurados nesta pesquisa infere-se que os servidores da UEA, já aplicam um comportamento intraempreendedor em sua rotina, assim como a própria UEA em seus Planos de Desenvolvimento Institucional tem buscado estimular esse comportamento em seu quadro funcional, criando um ambiente de transformação no serviço público e contribuindo para implementar uma cultura de comportamento empreendedor.

**Palavras-chave:** Comportamento Empreendedor; Características do Comportamento Empreendedor; Condicionantes e Barreiras; Dimensões do Comportamento Intraempreendedor.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo decisório das organizações tem mudado com o passar do tempo e, conseqüentemente, tem se tornado mais descentralizado. Os funcionários estão deixando de ser apenas receptores passivos de práticas e processos repetitivos para assumir mais responsabilidade, tornando-se mais inovadores e sendo, cada vez mais, impelidos a adotar um comportamento empreendedor (Bowen, 2016; Foss; Lyngsie; Zahra, 2015; Hart, 1992, Peters; Waterman, 1982).

Neste sentido, Alencar (1998) entende que devido à globalização e o ritmo acelerado de mudanças, as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor aproveitamento de seus recursos disponíveis, incluindo a criatividade do *staff*<sup>8</sup>, visto esta ser reconhecida como um elemento chave para a inovação e o sucesso das organizações, no longo prazo (Alencar, 1998). Essas pressões também foram sentidas pelo serviço público questionando a capacidade em dar respostas eficientes às necessidades dos usuários dos serviços.

Com isso, a busca por melhorar o desempenho interno das instituições públicas é prioridade para muitos estudiosos da Administração Pública (Hyde, 2016; Najmaei; Sadeghinejad, 2016; Shand) fazendo com que o surgimento de ações criativas, empreendedoras e inovadoras se tornem importantes alternativas no gerenciamento das mudanças e incertezas para chegar ao alcance dos resultados esperados (Araújo; Rocha; Carvalhais, 2015).

As pesquisas que exploram o comportamento empreendedor no setor público, em especial no contexto das universidades públicas, apesar da necessidade de ações inovadoras das organizações públicas frente ao dever de criar valor e eficiência aos cidadãos, ainda são poucas (Lapolli; Gomes, 2017; Valadares *et al.*, 2012). Krüger, Bürger e Minello (2019) mostraram em seu estudo que as pessoas com comportamento empreendedor apresentaram melhores resultados profissionais. Assim, percebe-se a importância de investir no conhecimento desse comportamento por meio de ações práticas, visto o seu impacto positivo (Mónico *et al.*, 2021, Sousa, 2022).

Nesta perspectiva, tendo em vista as ações e tomadas de decisões que os indivíduos enfrentam diariamente em suas trajetórias empreendedoras complexas e desafiadoras, suscita-se uma inquietação em melhor compreender a questão de pesquisa que orienta este artigo: Quais são os comportamentos empreendedores, bem como, os condicionantes e barreiras que

---

<sup>8</sup> O conjunto das pessoas que compõem o quadro de uma instituição, empresa etc.; pessoal.

determinam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores<sup>9</sup> técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA?

Para responder essa pergunta, o objetivo da pesquisa será **identificar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos (TEA) da UEA e mapear os condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos.**

A UEA foi criada por conta das peculiaridades demográficas do estado e da dificuldade do sistema educativo em chegar até esses municípios para atender as exigências que surgiram com a evolução da sociedade (PDI-UEA, 2007-2012). Por este motivo, foi escolhida para ser o objeto de estudo desta pesquisa, levando em consideração a sua representatividade na região (possui estrutura física em boa parte dos municípios) e um quadro de técnico-administrativo consolidado, possibilitando o estudo do tema.

Para isso, espera-se analisar as características do comportamento empreendedor dos servidores técnico-administrativos da UEA partindo da dissertação de Silva Junior (2022), onde as categorias propostas por esse autor, servirão como base para o desenvolvimento desse estudo (Silva Junior, 2022). O referido autor, em seu trabalho, identificou e propôs, partindo da percepção dos participantes da pesquisa, um indicador para verificar a presença de comportamentos intraempreendedores nos laboratórios de inovação no contexto sul-americano, dividido em cinco grupos. Assim, pretende-se adaptar esse indicador para o uso nessa pesquisa.

Diante disso, o presente estudo justifica-se pela relevância em identificar e discutir esses comportamentos para auxiliar na compreensão e ampliação de seu campo de estudo, por serem atitudes positivas, passíveis de desenvolvimento em relação ao comportamento empreendedor dos técnico-administrativos nas universidades públicas.

O artigo foi estruturado em 5 capítulos: o primeiro sendo a introdução, onde estão inseridos a problemática, os objetivos, a justificativa e a estrutura da pesquisa; em seguida, o referencial teórico são realizadas considerações a respeito da construção conceitual do tema em questão; no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos descrevendo as escolhas praticadas para a execução e coleta de dados da pesquisa; no quarto, os resultados são apresentados e discutidos e, por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

---

<sup>9</sup> O termo 'servidores', usado nesta pesquisa, abrange todos os servidores do quadro técnico-administrativo em todos os regimes de contratação: concursados, contratados, comissionados ou terceirizados e em todos os setores de atuação dentro da UEA.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo busca aprofundar o conceito de comportamento empreendedor e suas características, bem como o comportamento intraempreendedor e suas dimensões e, ainda, discute as condicionantes e barreiras existentes no desempenho do serviço público.

### 2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Os estudos e pesquisas realizados em relação ao comportamento empreendedor baseiam-se na crença de que o sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento da pessoa que empreende (Brancher; Oliveira; Roncon, 2012). Na concepção de Kearney e Meynhardt (2016) e corroborando Lumpkin e Dess (1996), o comportamento empreendedor é visto como um interessante caminho para melhorar o desempenho das organizações demonstrando mais propensão a inovar, assumir riscos e ser proativo na busca de oportunidades.

Os indivíduos com comportamentos empreendedores são aqueles com características especiais, que geralmente ousam, questionam e querem algo diferente, empreendem em suas ações e quando são influenciados por diversos fatores, exploram sua criatividade a fim de obter melhorias e ganhos econômicos tanto para si quanto para a sociedade (Dornelas, 2012; Lorentz; Minello; Bürger, 2017).

McClelland (1987, p. 232) confirma que:

“Não existe um jeito melhor de prover a base para o rápido crescimento econômico do que desenvolver drasticamente o comportamento empreendedor. Indivíduos com esse comportamento representam um pequeno segmento da população, mas seu impacto é primordial, pois gera recursos para produzir bens e serviços, criar empregos e diminuir a dependência do governo.”

Dessa forma, pode-se pensar no comportamento empreendedor como uma perspectiva que contemple novas combinações de elementos, invenção de novos produtos e processos, identificação de novos mercados de exportação ou fontes de suprimento e criação de novos tipos de organização na busca do desenvolvimento regional (Lizote, 2013). O professor Dornelas (2005) diz que não existe um único modelo ou perfil de empreendedor, para ele, o que existe são características comuns aos empreendedores de sucesso atuando em várias áreas. Desse modo, pode haver vários empreendedores no mesmo ramo, mas não com as mesmas características (Lara *et al.*, 2020).

Greatti e Previdelli (2003) presumem que, se de um lado, um indivíduo apresenta aptidões e características comportamentais empreendedoras bem-sucedidas, este terá melhores condições para empreender, por outro lado, apenas essas características não garantirão o sucesso tão almejado. Nesse sentido, para entender o comportamento empreendedor, é necessário analisar suas características.

### 2.1.2 Características do Comportamento Empreendedor

David McClelland (1961 e 1975) fez estudos sobre as proposições comportamentalistas e percebeu que os aspectos psicológicos motivavam o indivíduo a ter estímulo para realizar de algo. O autor ainda afirma que as ações oriundas do “comportamento do sujeito empreendedor” são vistas como “um dos motores do desenvolvimento econômico” (Silva *et al.*, 2018, p. 95).

McClelland, ao longo desses estudos feitos, compreendeu que os grandes empreendedores de sucesso possuem características que compõem seu perfil, especialmente nos aspectos relacionados à “motivação para a realização de suas ações” e afirma que essa motivação possui três conjuntos de necessidades motivadoras: a necessidade de realização, de afiliação e a de poder que independem de cultura, gênero ou idade (Silva *et al.*, 2018, p. 96). A essas características ele denominou-as de comportamento empreendedor (CCE).

- A **necessidade de realização** é marcada como a primeira necessidade empreendedora e evidencia a aceitação do indivíduo ante as suas habilidades, onde ele tem a necessidade de pôr à prova seus limites como a execução de um bom trabalho e o controle de suas realizações pessoais. Pessoas com essa necessidade procuram mudanças em suas vidas, estabelecendo metas que sejam realistas e realizáveis, impulsionando-as a iniciar ou construir empreendimentos (Mota, 2013).

- A **necessidade de afiliação** consiste na necessidade de manter ou estabelecer relações emocionais com as pessoas, tendo como resultado a capacidade de planejamento para solucionar as dificuldades oriundas de tais relações. Ocorre quando existe preocupação em criar, manter ou restabelecer positivamente relações emocionais com outras pessoas (Mota, 2013).

- A **necessidade de poder** se refere à preocupação do sujeito em desejar impactar ou exercer controle sobre os outros (Silva *et al.*, 2018). Caracteriza-se pela forte preocupação em exercer controle e/ou autoridade sobre os outros, executando ações poderosas (Mota, 2013).

### **Quadro 1:** Características Comportamentais Empreendedoras

Competências	Características Comportamentais Empreendedoras (CCE)
Realização	<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b> - Faz as coisas antecipadamente e age para criar e expandir oportunidades de negócios
	<b>Persistência</b> – Possui capacidade de enfrentar obstáculos e desafios.
	<b>Comprometimento</b> - Assume responsabilidade de atingir metas e objetivos; preza pela melhor prática (longo prazo) ao lucro (curto prazo).
	<b>Exigência de qualidade e eficiência</b> – Execução bem as tarefas, supera expectativas dentro do tempo e padrões de qualidade previstos.
	<b>Capacidade de correr riscos calculados</b> – Possui capacidade de avaliar as alternativas, calcular os riscos e controlar os resultados;
Planejamento	<b>Busca de informações</b> – Obtém pessoalmente informações de pessoas e investiga sobre produtos ou negócios.
	<b>Estabelecimento de metas</b> – Busca assumir metas e objetivos específicos e mensuráveis.
	<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b> - Planeja, subdividindo tarefas, e revisa seus planos, mantendo registros para tomar decisões.
Poder	<b>Independência e autoconfiança</b> - Busca autonomia em relação a normas, mantém o ponto de vista mesmo diante de situações desanimadores e expressa autoconfiança.
	<b>Persuasão e redes de contato</b> - Utiliza estratégias para influenciar ou persuadir pessoas; desenvolve e mantém relações comerciais.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Gouveia (2016, pag.13) e McClelland (1972).

Gouveia (2016) ressalta que são vários os estudos que se dedicaram a estudar as características manifestadas pelo comportamento empreendedor, algumas são abordadas de maneira divergente e outras mais semelhantes. No entanto, é possível observar que os estudos consideram esse comportamento como um conjunto de características próprias do perfil empreendedor (Dolabela (1999); Dornelas (2001); Hisrich; Peters (2009); Santos (1995); Timmons (1978)).

Filion (1999) ao compilar as características do perfil empreendedor citadas por diferentes autores, considera como principais as seguintes: capacidade de inovação; agressividade; autoconfiança; tolerância à incerteza e a riscos moderados; liderança; flexibilidade; independência; criatividade; originalidade; otimismo; energia; tenacidade; orientação para resultados; envolvimento em longo prazo; tendência a confiar nas pessoas; habilidades para conduzir situações; necessidade de realização; sensibilidade em relação a outras pessoas; autoconsciência; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos e valores monetários como medida de desempenho.

Dessa forma, analisar as características empreendedoras dos indivíduos, se mostra importante, visto que é por meio dessas características que se identifica o potencial dos empreendedores e serviços que envolvem as organizações, tornando-as mais sustentáveis e eficientes (Silva Junior, 2022).

## 2.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR NO SERVIÇO PÚBLICO

Inicialmente, o comportamento intraempreendedor foi abordado na literatura como empreendedorismo corporativo que é aquele que possui um comportamento empreendedor dentro das organizações (Elias, 2019). Autores como Peterson e Berger (1971) consideraram o empreendedor corporativo como o indivíduo que utiliza inovações para fazer de maneiras diferentes, as mesmas coisas. Burgelman (1983) entendia que indivíduos com um comportamento diferenciado, impulsionava sua organização conforme sua performance.

Posteriormente, Pichot III (1985) nomeou o empreendedor corporativo como intraempreendedor. Segundo Elias (2019), o “intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras, que geram valor dentro das organizações” (p. 21). Atualmente, alguns estudos sobre o comportamento intraempreendedor buscam maneiras de estimulá-lo e consideram a inovatividade e a criatividade como um caminho para desenvolvê-lo dentro das organizações públicas (Elias, 2019).

Filion (1999) afirma que o sucesso não está em desenvolver um perfil voltado ao empreendedorismo corporativo, mas em estabelecer habilidades e características que o empreendedor já possui ou desenvolve (Lizote; Verdinelli; Silveira, 2014). Ao buscar compreender as peculiaridades que as organizações públicas precisam para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e hostis, busca-se também conhecer quais são as características que estão presentes nos seus colaboradores.

Para Mair (2005) e Silva Junior (2022), o comportamento intraempreendedor no serviço público está relacionado ao conjunto de atitudes e práticas que os servidores públicos geram, assim como o uso de combinações inovadoras dos recursos disponíveis e a busca por oportunidades que contribuam para a criação de valor público. Ainda segundo os autores, este comportamento não espera lucro econômico, mas cria experiências individuais utilizadas na solução de problemas, que sejam administrativamente viáveis e politicamente aceitáveis.

Moriano *et al.* (2009) afirmam que os estudos nessa área têm se concentrado em identificar as variáveis que influenciam tanto a orientação empreendedora da organização, como a conduta intraempreendedora dos servidores públicos. Tendo em vista que o

comportamento humano é afetado por aspectos psicológicos, biológicos, sociológicos, econômicos, antropológicos e políticos (Davis; Newstrom, 2002). Isso mostra que o aspecto pessoal e organizacional deve ser avaliado, pois é por meio destes que o indivíduo responde a determinadas situações.

Considerando uma linha teórica, Brito (2022) em seu trabalho apresenta um resumo sintético das dimensões do comportamento intraempreendedor citadas por diversos autores, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 - Resumo Sintético Dimensões do Comportamento Intraempreendedor**

Miller (1983)	•Inovatividade, tomada de risco e proatividade
Lumpkin; Dess (1996)	•Inovatividade, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva
Davis (1999)	•Ambição, entusiasmo, resiliência, intuição, persistência, assertividade, inovatividade, tomada de risco e liderança
Antoncic; Hisrich (2001)	•Inovatividade, autorrenovação e proatividade
Krauss <i>et al.</i> (2005)	•Comunicação, ambiente propício à mudança, estrutura organizacional informal e criatividade
Pessoa; Oliveira (2006)	•Criatividade e imaginação
Filion (2016)	•Inovatividade, dinamismo, proatividade, tomada de risco, competitividade, <i>networking</i> e autonomia
Neessen <i>et al.</i> (2019)	•Inovação, proatividade, reconhecimento e exploração de oportunidades, capacidade em assumir riscos e <i>networking</i>
Silva-Junior (2022)	•Inovação, Assunção de Riscos, Proatividade, Liderança e Comprometimento

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Brito (2022, p. 37) e Silva-Junior (2022)

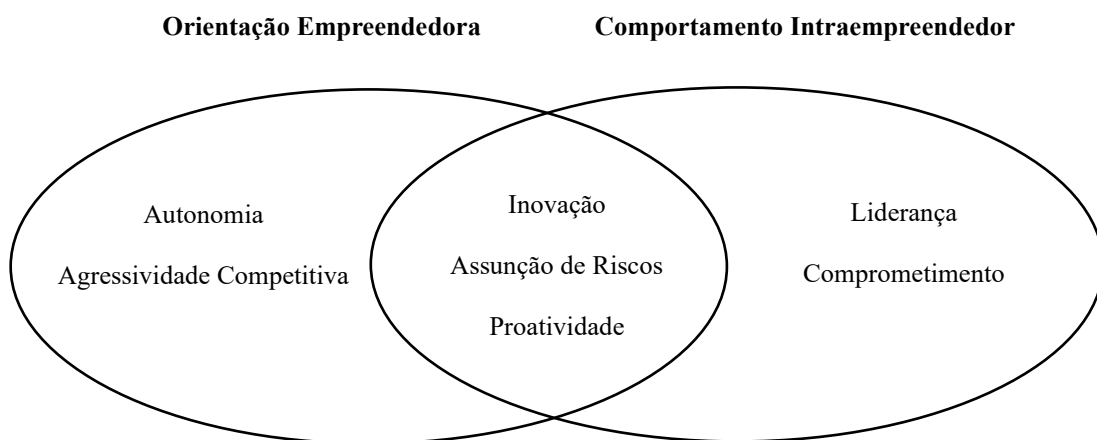
Com base na Figura 01 acima, percebe-se que não há unanimidade sobre as dimensões do comportamento intraempreendedor. Alguns autores associam as dimensões da orientação empreendedora com as dimensões do comportamento intraempreendedor no setor público, pois três delas – consideradas como dimensões principais – estão presentes na literatura de autores

mais antigos até os mais atuais, sendo elas: a inovatividade, a assunção de risco e a proatividade (Correia, 2022; Diefenbach, 2011; Elias, 2019; Silva Junior, 2022; Valadares; Emmendoerfer, 2015).

No entanto, este estudo tomou como base a abordagem de Silva Junior (2022), que recentemente propôs em seu estudo o “Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP)”. Para o autor, o comportamento intraempreendedor compreende características que se “complementam e formam cinco dimensões comportamentais: a inovação, a assunção de riscos calculados, a proatividade, o comprometimento e a liderança” (Silva Junior, 2022, p.42).

Na Figura 02 representa-se as dimensões da Orientação Empreendedora e do Comportamento Intraempreendedor destacando na intersecção a igualdade existente (Elias, 2019).

**Figura 2** - Relação das Dimensões da Orientação Empreendedora e do Comportamento Intraempreendedor



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Elias (2019, p. 36) e Silva-Junior (2022, p.42)

Além disso, ao explorar os conceitos de cada dimensão do comportamento intraempreendedor, conforme explicitado na Figura 2, percebe-se que algumas delas apresentam equivalência ou estreita relação.

A **Inovatividade** na organização, mostra a tendência de engajar e apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos que resultam em novos processos, formas organizacionais, produtos ou serviços (Martens; Freitas, 2008), contribuindo com a melhoria dos serviços públicos e com o aumento da capacidade de resolução de problemas, permitindo, dessa forma,

um melhor gerenciamento dos desafios que surgem aos servidores públicos (Kearney; Meynhardt, 2016).

Fagundes e Dal-Soto (2019) afirmam que a inovação, por ser um meio pelo qual se buscam novas oportunidades, exerce um importante papel no contexto da alta tecnologia e nos padrões de comunicação que a orientação empreendedora oferece dentro das organizações. Neste sentido, o comportamento inovador pode oferecer ganhos de eficiência nos processos e serviços, agindo como um importante instrumento de melhoria, e gerando valor para a sociedade (Morris; Jones, 1999).

Para Martens e Freitas (2008), esse papel relaciona-se com a performance da organização, tendo em vista o aumento suas chances em obter vantagens em tomar a dianteira das oportunidades de mercado antes dos seus concorrentes. Ainda, para os autores, as dimensões inovatividade e assumir riscos têm se mostrado importantes dimensões, se destacando no desenvolvimento de práticas empreendedoras.

A dimensão **Assumir Riscos** está associada a comportamentos voltados a atividades incertas que buscam maior retorno econômico ou social, ou seja, correr riscos é próprio da atividade intraempreendedora. De acordo com as características que o serviço oferece público, as atividades são voltadas a uma tendência de correr riscos de buscando alternativas de risco que demandem o menor número de falhas possível, estabelecendo uma tolerância mínima que comprometa os recursos na busca de oportunidades (Currie *et al.*, 2008).

Martens e Freitas (2008) apontam três tipos de riscos que normalmente uma organização e seus colaboradores enfrentam. São eles:

- Risco de Negócio: arrisca no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso.
- Risco Financeiro: com vistas ao crescimento organizacional, esse risco requer uso de grande quantia de recursos (econômicos) enfrentando a dicotomia de risco e retorno;
- Risco Pessoal: se refere aos riscos assumidos ao adotar uma atitude em favor de outra estratégica.

É importante destacar que a apresentação de um comportamento de assumir riscos no setor público, traz a possibilidade de os agentes públicos se envolverem em estratégias e decisões arriscadas para atingir os objetivos organizacionais e maximizar o valor público (Lizote, 2013).

A **Proatividade** reflete um conjunto de comportamentos que o indivíduo busca por mudanças no seu ambiente de trabalho de modo espontâneo, buscando a solução dos problemas antecipadamente e visando metas que beneficiam a organização num longo prazo. Para Brito (2022) a proatividade é considerada uma orientação e autoiniciativa para o futuro, sempre com

foco na melhoria individual ou organizacional. Nesse sentido, a proatividade é parte importante da orientação empreendedora, pois mostra um novo olhar às atividades inovativas ou novos negócios e envolve ações e intenções que, em um processo dinâmico e contínuo, visa a criação de novos negócios. Para Lumpkin e Dess (1996), o seu oposto - a passividade - é considerada como uma inabilidade para aproveitar oportunidades e conduzir o mercado (Fagundes; Dal-Soto, 2019; Martens; Freitas, 2008).

Essas organizações proativas agem com independência, tomam decisões, definem objetivos e metas, buscam e gerenciam recursos, escolhem as estratégias de ação e traçam planos para alcançar resultados relevantes (Correia, 2022; Hashimoto, 2009). O comportamento proativo no setor público é orientado para a ações que envolvam uma interpretação criativa de habilidades, regra, e capacidade de alavancar recursos para a organização. Além disso, destaca-se que essa proatividade demonstra a preocupação com o bem-estar coletivo e com o clima organizacional (Lizote, 2013).

A **Liderança**, por sua vez, está associada à realização de atividades com pessoas ou por meio delas, ou seja, um líder costuma preocupar-se com tarefas e relações humanas que as envolve (Hersey; Blanchard, 1986). Além disso, o indivíduo com comportamento intraempreendedor demonstra características de um líder, sobretudo no processo de ampliação de objetivos e metas para a execução de suas tarefas, como também em desenvolver habilidades para explorar as oportunidades que surgem nos ambientes de incertezas (Silva Junior, 2022).

Silva Junior (2022) entende Liderança como um acessório necessário para a criação de soluções inovadoras, visto que quando essa dimensão e o intraempreendedorismo caminham juntos, as pessoas ficam mais propensas em demonstrar suas habilidades e conhecimentos, enxergando oportunidades e crescimento à medida que entregam resultados.

Yukl, Gordon e Taber (2002) estruturam três comportamentos de liderança, que são:

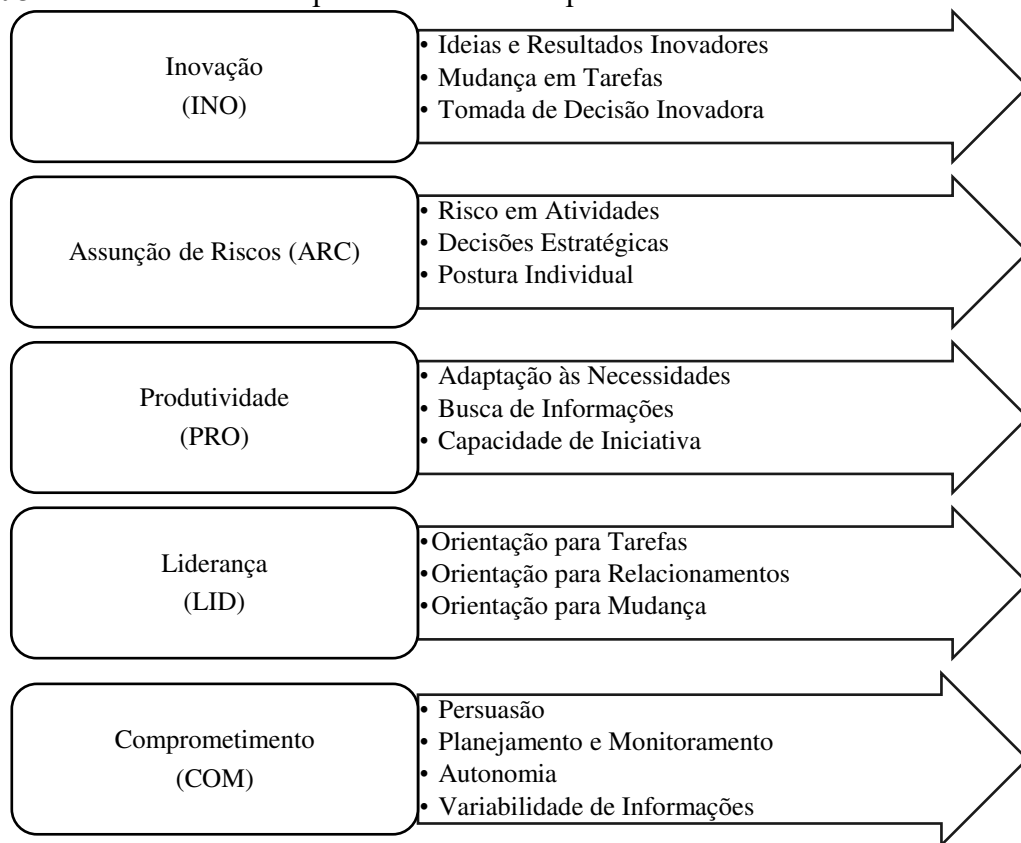
- Orientada para Tarefas - reúne conhecimentos e habilidades adequados para realizar atividades associadas a uma boa comunicação e, com isso, contribuindo para o aumento da capacidade intraempreendedora.

- Orientada para o Relacionamento - busca a criação de um ambiente favorável aos indivíduos se encorajarem e se capacitarem a desenvolver novas ideias para as organizações públicas (Demircioglu; Chowdhury, 2020).

- Orientada para a Mudança - envolve líderes sejam inovadores e visionários que se disponham a encorajar os demais atores para promover as mudanças necessárias no ambiente, incentivando o desenvolvimento de soluções assertivas.

O **Comprometimento** está relacionado a um conjunto de atitudes que envolvem a responsabilidade, a dedicação e o envolvimento do profissional. Esse comportamento é fundamental para crescimento profissional do indivíduo e o sucesso da organização. Uma pessoa comprometida assume responsabilidades e cumpre seus deveres com qualidade, pontualidade e ética. Assim, o comprometimento juntamente com a liderança, são comportamentos significativos para a materialização das três dimensões mais destacadas do comportamento intraempreendedor no setor público: a inovação, a assunção de riscos calculados e a proatividade. Na Figura 3 apresenta-se um resumo das dimensões do Comportamento Intraempreendedor (Silva Junior, 2022).

**Figura 3 - Dimensões do Comportamento Intraempreendedor**



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Silva Junior (2022, p.42)

### 2.3 CONDICIONANTES E BARREIRAS AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO

Brito (2022) afirma que o estudioso Pinchot III, em 1989, já acreditava que fomentar o comportamento intraempreendedor no serviço público era um desafio necessário, visto que

indivíduos desmotivados, presos a burocracias e com atitude inerte poderiam comprometer a sobrevivência das organizações ao longo do tempo (Caldeira; Medeiros Junior, 2016).

Dessa forma, um ambiente que proporciona estímulos à ocorrência do comportamento intraempreendedor valoriza aspectos como a liberdade, o comprometimento com as metas e seus recursos, cria condições de reconhecimento e recompensas. Mas, sobretudo, inclui em sua cultura a tolerância a erros, riscos e falhas (Brito, 2022). Ainda segundo Brito (2022, p. 33), esse comportamento pode ser entendido como um “incentivo em desenvolver capacidades de oferecer serviços e gerar valor, apesar das barreiras que esses indivíduos enfrentam em sua prestação de serviço, visto que um comportamento controverso - envolve potenciais violações de regras ou vai de encontro aos objetivos - pode em alguns casos, ocasionar situações polêmicas, como o conflito de papéis na organização, por exemplo (Caldeira; Medeiros Junior, 2016).

Partindo dessa premissa, apesar da tendência de burocratização das organizações públicas, percebe-se que algumas adotam novas culturas e introduzem atividades que minimizam os vínculos estruturais com vistas a encorajar a inovação (Caldeira; Medeiros Junior, 2016). Assim, estimular o comportamento intraempreendedor nas organizações públicas é algo que abrange a criação de uma cultura empreendedora, a fim de promover a inovação, a geração de ideias e a oferta de autonomia e subsídios aos indivíduos (Emmendoerfer, 2019b). Silva Junior (2022, p. 43) conceitua a cultura organizacional como um “conjunto de valores, relações e hierarquia, que irão nortear o comportamento e atitudes dos indivíduos em suas ações e decisões dentro uma organização”.

Nesse sentido, para Pinchot III e Pellman (2004) existem condições que podem estimular ou bloquear o comportamento intraempreendedor podendo facilitar ou dificultar a execução do serviço público (Emmendoerfer, 2019).

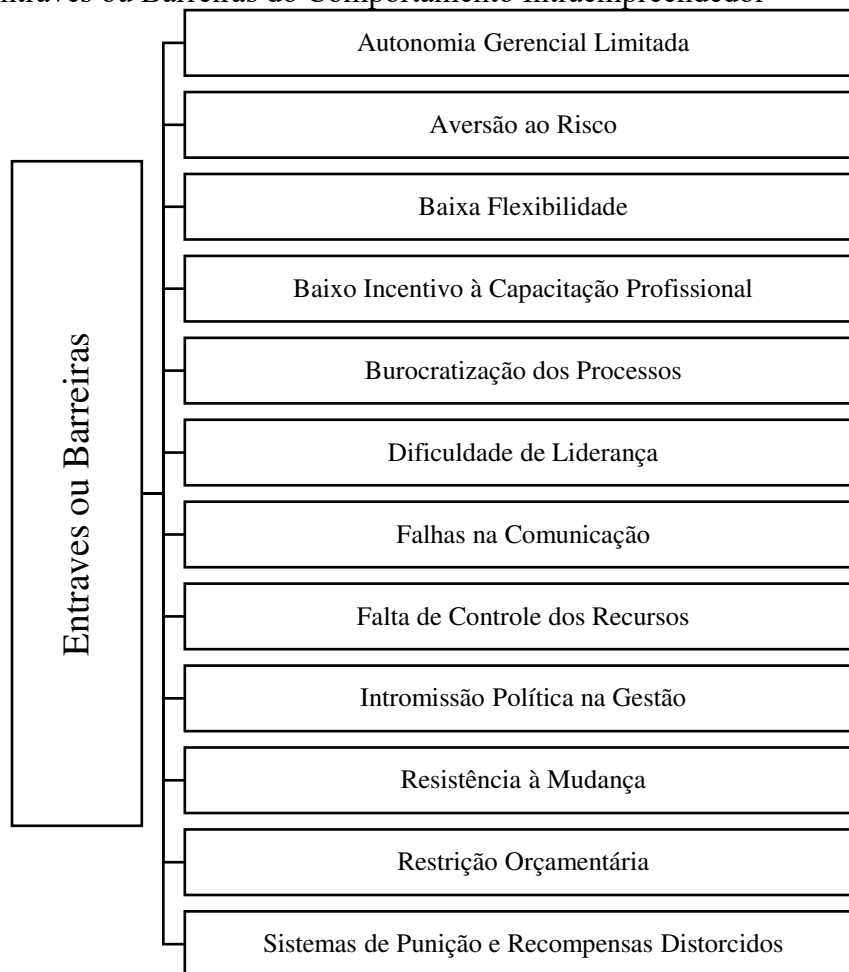
Caldeira e Medeiros Junior (2016) apontam como condições motivacionais do intraempreendedor o sistema de recompensa, o treinamento para desenvolvimento profissional e pessoal, o incentivo à novas ideias, a presença dos canais de comunicação, a flexibilidade e acesso aos recursos da organização. Os autores observam, que os indivíduos tendem a demonstrar um comportamento intraempreendedor quando a organização proporciona tais condições, levando sempre em consideração características específicas da cultura de cada ambiente (Caldeira; Medeiros Junior, 2016).

Emmendoerfer (2019) cita, em seu livro “Inovação e Empreendedorismo no Setor Público”, os elementos facilitadores desse comportamento dentro nas organizações, como: a conceção de liberdade e autonomia, a promoção da confiança mútua, a valorização na solução

de problemas, investimento em educação e capacitação, a criação de estímulos e desafios e etc. Em suma, são condicionantes que propiciam o indivíduo empreender dentro da organização.

Entretanto, existem fatores que podem ser identificados como restrições e têm a possibilidade bloquear ou interferir no comportamento intraempreendedor. Silva Junior (2022) pontua características consideradas como entraves ao comportamento intraempreendedor, conforme pode ser visto na Figura 4 abaixo:

**Figura 4 - Entraves ou Barreiras do Comportamento Intraempreendedor**



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Silva-Junior (2022, p.44)

Emmendoerfer (2019, p. 59) salienta ainda, a importância de reconhecer a existência de barreiras que podem agir como inibidores do intraempreendedorismo nas organizações. Dentre as barreiras citadas, estão os fatores relativos ao Custo (riscos excessivos, custo muito elevado, carência de financiamento interno e de outras fontes); aos Conhecimentos (potencial inovador insuficiente, carência de pessoal qualificado, de informações sobre tecnologia e mercados e deficiências em dispor serviços externos); à Inflexibilidades internas nas organizações (atitude

do pessoal e da gerência com relação a mudanças); aos Fatores de mercado (demanda incerta para inovação e mercado potencialmente dominado por empresas estrangeiras e aos Fatores institucionais (carência de infraestrutura e fragilidade jurídica).

Dessa forma, os casos de barreiras que surgem no dia a dia na prestação do serviço público traz à tona a necessidade de estimular o comportamento intraempreendedor na administração pública, implementando uma cultura intraempreendedora associada à cultura da inovação. É importante ressaltar que o fortalecimento dessa cultura, envolve os indivíduos intraempreendedores a um conjunto de práticas cotidianas que os estimula a buscar a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a geração de valor ofertados aos cidadãos.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, apresenta-se como foram definidos os procedimentos usados para alcançar o objetivo da pesquisa. Para isso, serão apresentados a abordagem utilizada, o instrumento usado para a coleta de dados e a forma como se deu a análise e tratamento destes, sendo descritos na seguinte ordem: a natureza, os objetivos, o objeto de estudo, o instrumento de coleta de dados e a sistematização e análise das informações, conforme disposto no Quadro 2:

**Quadro 2:** Estratégia Metodológica da Pesquisa

CARACTERÍSTICA	ABORDAGEM SELECIONADA
Natureza	Qualitativa e Quantitativa
Quanto aos objetivos	Descritiva
Coleta de dados	Fonte Primária: Questionário (via internet) Fonte Secundária: Documental e Bibliográfica
Objeto de estudo	Comportamento Empreendedor dos servidores técnico-administrativo da UEA
Análise das informações	Análise de Conteúdo e aplicação do Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP)

Fonte: Elaborado pela autora

#### 3.1 ABORDAGENS DE NATUREZA E OBJETIVO

Tendo em vista o objetivo geral que norteia o presente estudo, de identificar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos (TEA) da UEA; e mapear os condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento

empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos, utilizou-se das abordagens qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa é utilizada quando se pretende reter informações que necessitem de uma observação mais profunda e o pesquisador libera-se de qualquer preocupação quantitativa, preocupando-se mais com os aspectos significativos, como a parte explicativa do fenômeno observado (Mota, 2013). Para Mathias (2022), a pesquisa qualitativa é aquela não mensurada apenas com números e dados obtidos, mas sim, focada em entender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, pontos de vista, ideias, entre outros, objetivando entender profundamente o tema e o que as pessoas pensam do assunto investigado.

Já a pesquisa quantitativa, busca analisar as variáveis de um determinado fenômeno a fim de compreendê-lo, valendo-se de instrumentos matemáticos e estatísticos. Dessa forma, o método permite a verificação e a mensuração dos hábitos e atitudes e opiniões, por meio de uma amostragem que favorece a generalização dos resultados e a identificação de características semelhantes em diferentes contextos (Silva Junior, 2022).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca registrar e descrever os fatos, fenômenos e populações observados, sem a interferência do pesquisador, evidenciando as características população ou fenômeno estudados sem se preocupar com a explicação de suas ocorrências. (Prodanov; Freitas, 2013).

Como técnica de análise de dados qualitativos utilizou-se da Análise de Conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações onde se busca compreender os significados e os sentidos dos dados, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens (Bardin, 2016). Ainda foi usado também, o questionário que é uma técnica de investigação composta por um número de questões e que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador como o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, interesses, situações vivenciadas etc..

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE

Partindo da revisão da literatura realizada, foi usado um Instrumento de Coleta de Dados-ICD (questionário) utilizando-se das variáveis abordadas, bem como da adoção e adaptação de medidas desenvolvidas anteriormente no estudo de Silva Junior (2022), validado em organizações públicas a nível internacional, principalmente em países sul-americanos. O questionário é utilizado como um instrumento de pesquisa, que apresenta um baixo custo para a sua execução, elevada confiabilidade e tem a proposta de medir comportamentos, opiniões,

atitudes, dentre outras questões. Seu modo de aplicação é simples e pode ser realizado via formulário: impresso, eletrônico (internet) ou por telefone; também pode-se aplicá-lo individualmente ou em grupos (Bernardo, 2020).

A partir daí, foi desenvolvido o questionário e submetido a um pré-teste que se trata de uma pesquisa piloto. É uma etapa essencial do processo de pesquisa onde pretende-se testar o ICD, em pequena escala, antes de realizar o estudo principal, ajudando os pesquisadores a identificarem possíveis problemas e a refinarem os procedimentos com ajustes necessários para que a pesquisa seja eficaz e eficiente (Malhotra, 2006).

O pré-teste, realizado entre os dias 14 e 17 de maio de 2024 que teve como objetivo avaliar alguma necessidade de alterações nas questões, e ainda, verificar o tempo de respostas, a clareza e objetividade das questões e se receberia alguma sugestão ou crítica para melhorias na aplicação do questionário oficial (Opus, 2018). Foi enviado por e-mail aos participantes, com solicitação de dúvidas e sugestões como feedback. Contou com a participação de quatro (04) respondentes, ambos servidores técnico-administrativo da Prefeitura Municipal de Manacapuru/AM, que atuam no polo da Universidade Aberta do Brasil-UAB no referido município e um dos respondentes foi o coordenador local do polo. A partir das respostas e contribuições coletadas no pré-teste, verificou-se a necessidade de ajustar a versão inicial do questionário para torná-lo mais assertivo<sup>10</sup>. O ICD oficial foi aplicado aos servidores técnico-administrativos da UEA.

Para a coleta de dados fez-se uso dos dados primários (questionário) e secundários (pesquisa documental e bibliográfica) (Creswell, 2010). A pesquisa documental e bibliográfica foi feita a partir de legislações e decretos, elaborados pelo Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM, e de documentos e relatórios, (estatutos, regimentos e relatórios de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)), pertencentes à UEA, todos disponíveis em sítios de acesso público.

Foram consultadas, também, as legislações que regulam a carreira dos TEA da UEA, como a Lei nº 3.656, de 01 de setembro de 2011 e alterações (Lei nº 4.061, de 11/07/2014 e Lei nº 4.736/2018, reproduzida na íntegra em 24 de maio de 2019), que reestruturou o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR do Magistério Público Superior e dos técnicos administrativos da UEA. Nessa parte, o foco estava nas concepções que versam sobre a atuação,

---

<sup>10</sup> Vide Apêndice C - Compilado das observações do pré-teste

regulamentação e desenvolvimento das atividades dos servidores, disponíveis nos sítios eletrônicos da UEA, do Governo do Estado e da ALEAM.

Para os dados primários, o questionário foi composto por questões abertas e fechadas, organizado e aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, e enviado diretamente para os endereços de e-mail de servidores da UEA. O contato para a aceitação em participar da pesquisa, assim como sua aplicação (questionário) aos servidores que se deu a partir de e-mails e grupos de *WhatsApp* institucionais da UEA entre os meses de maio e julho de 2024. No texto do e-mail enviado a cada técnico-administrativo continha todas as explicações relacionadas à pesquisa, o endereço de contato dos responsáveis para o caso de dúvidas e o link para a página do questionário.

Quanto a estrutura, o questionário foi dividido em seis partes, sendo composto por 05 questões abertas e 66 fechadas, distribuídas em 3 blocos distintos e interdependentes. Na primeira parte apresentou-se as informações gerais da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>11</sup> e a autorização da pesquisa. A segunda parte foi composta por perguntas que versavam sobre o perfil (gênero, idade, estado civil, número de filhos e grau de instrução) dos participantes da pesquisa. Na terceira e quarta partes, sobre o perfil e características do cargo ocupado. A quinta parte, consistiu sobre as características do comportamento empreendedor e as dimensões do comportamento intraempreendedor. Por fim, na sexta parte buscou-se identificar as barreiras e condicionantes percebidas pelos participantes e que influenciavam no desempenho de suas funções.

A aplicação do questionário resultou em 126 respostas, de um quadro técnico-administrativo de 283 concursados, 289 comissionados e 864 terceirizados (CPI/PROPLAN, 2024). É importante ressaltar, que se trata de uma pesquisa não-probabilística por conveniência, e que não houve a intenção de representar a população total pelo número de respostas alcançadas no ICD.

Em obediência aos critérios previstos pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV), de acordo com Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde - CNS, a identidade dos participantes da pesquisa foi tratada com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade. Dessa forma, os respondentes foram nomeados, na análise dos dados, por meio de códigos, utilizando-se a sigla PP (Participante da Pesquisa) e numeração arábica, sendo o primeiro respondente PP001 e o último PP126.

---

<sup>11</sup> Informações sobre o TCLE, vide APÊNDICE A.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Com o propósito de realizar a análise de conteúdo proposta como técnica de análise, buscando classificar os dados levantados na pesquisa em informações (Bardin, 2016).

Para isso, seguiu-se os seguintes passos:

- Pré-análise: primeiramente realizou-se uma leitura do material selecionado (documental e bibliográfica) para conhecer melhor o conteúdo apresentado, no intuito de compreender as ideias principais, seus significados e, com isso, sistematizá-las. Depois, de posse dos dados coletados no questionário, foi feita uma preparação das respostas, organizando-as em um roteiro pré-estruturado.

- Exploração do material: as respostas foram tratadas de acordo com o tema e contexto pertinentes à informação, sendo agrupadas por categorias e subcategorias e identificadas por símbolos alfanuméricos, permitindo uma melhor visão das estruturas mais significativas das respostas dos participantes de pesquisa.

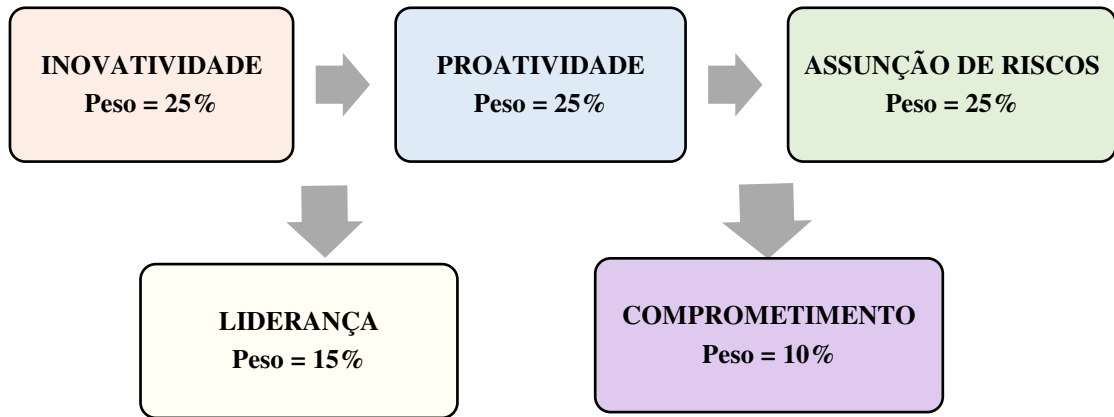
- Análise dos resultados: nessa etapa evidenciou-se os resultados da teoria já apresentada no referencial teórico com as manifestações dos participantes de pesquisa.

No intuito de atender ao objetivo da pesquisa, foi usado o Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP). Esse instrumento foi adaptado a partir do instrumento proposto na pesquisa de Silva Junior (2022), sendo validado no setor público. Vale-se destacar, que este ICISP foi utilizado com o objetivo de compreender a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos da UEA, podendo ser replicado e adaptado para outros contextos.

A construção desse indicador teve como base as afirmativas referentes as dimensões do comportamento intraempreendedor, presentes no questionário. Os comportamentos foram divididos em cinco dimensões principais, com sentenças que totalizam 16 afirmativas. As dimensões Inovatividade, Proatividade e Assunção de Riscos receberam um peso maior (25%), em virtude de já serem mais conhecidas e associadas pela literatura ao comportamento intraempreendedor.

As dimensões Liderança e Comprometimento recebem os pesos 15% e 10% respectivamente, por serem consideradas complementares (Silva Junior, 2022), chegando-se à seguinte distribuição percentual apresentada na Figura 5:

**Figura 5** - Representação Percentual de cada Dimensão do ICISP



Fonte: Elaboração própria, com base em Silva Junior (2022).

Para fazer o cálculo do indicador, a base escolhida foi a escala *Likert* de 5 pontos, haja vista cada variável haver a possibilidade de respostas, que variam de 1 a 5, atribuindo-se as seguintes pontuações para cada afirmativa, conforme apresentado na Tabela 1:

**Tabela 1** - Percentual das Afirmativas para o Cálculo do ICISP

Afirmativa	Pontos	Percentual
Discordo Totalmente	0 ponto	0%
Discordo Parcialmente	0,25 ponto	25%
Não Concordo nem Discordo	0,50 ponto	50%
Concordo Parcialmente	0,75 ponto	75%
Concordo Totalmente	1 ponto	100%

Fonte: Elaboração própria, com base em Silva Junior (2022).

A partir da distribuição apresentada, os resultados das 126 respostas foram tabuladas em uma planilha de *Excel* e utilizados para a construção e proposição do ICISP. O resultado encontrado se deu com o somatório total das respostas obtidas e depois efetuado as médias de cada questão (categoria), usando os pontos definidos na escala Likert de cada questão, conforme apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2** - Percentual das Questões para o Cálculo do ICISP

Peso das Dimensões	Categorias	Número no ICD	Peso da Questão	Média Categorias
<b>Inovatividade</b> <b>PINO = 25%</b>	Ideias e Resultados Inovadores (IR)	Q18	PQ18 = 8,33%	79,56%
	Mudanças nas Tarefas (MT)	Q19	PQ19 = 8,33%	76,39%
	Tomada de Decisão Inovadora (TD)	Q20	PQ20 = 8,34%	76,39%
<b>Proatividade</b> <b>PPRO = 25%</b>	Adaptação às Necessidades (AN)	Q21	PQ21 = 8,33%	82,61%
	Busca de Informações (BI)	Q22	PQ22 = 8,33%	63,04%

	Capacidade de Iniciativa (CI)	Q23	PQ23 = 8,34%	69,25%
<b>Assunção de Riscos</b> <b>PARC = 25%</b>	Risco em Atividade (RA)	Q24	PQ24 = 8,33%	57,54%
	Decisões Estratégicas (DE)	Q25	PQ25 = 8,33%	60,32%
	Postura Individual (PI)	Q26	PQ26 = 8,34%	72,02%
<b>Liderança</b> <b>PLID = 15%</b>	Orientação para Tarefas (OT)	Q27	PQ27 = 5%	81,55%
	Orientação para Relacionamentos (OR)	Q28	PQ28 = 5%	79,17%
	Orientação para Mudança (OM)	Q29	PQ29 = 5%	82,54%
<b>Comprometimento</b> <b>PCOM= 10%</b>	Planejamento e Monitoramento (PM)	Q30	PQ30 = 2,5%	67,86%
	Autonomia (AU)	Q31	PQ31 = 2,5%	81,75%
	Eficiência (EF)	Q32	PQ32 = 2,5%	76,19%
	Variabilidade de Informações (VI)	Q33	PQ33 = 2,5%	83,33%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Nota: Q: Refere-se ao número da questão no questionário. PQ: Refere-se ao peso atribuído a cada questão.

A partir dos percentuais (Peso das Questões e Média das Categorias) estipulados para cada uma das afirmativas, a construção do indicador decorrerá da multiplicação da média pelo peso de cada questão e, após, pelo somatório das categorias de cada uma das 5 dimensões. Também se encontra o valor-médio das dimensões ao dividir o valor encontrado de cada dimensão pelo seu peso, conforme o seguinte cálculo, demonstrado na Tabela 3:

**Tabela 3** - Procedimentos para o Cálculo de cada Dimensão

Dimensão	Base de Cálculo por Categoria
<b>Inovatividade (INO)</b> <b>INO = (IR + MT + TD)</b> <b>VINO = (INO / PINO) x 100</b>	<b>IR = (MQ18 x PQ1)</b> <b>VIR = (IR / PIR) x 100</b>
	<b>MT = (MQ19 x PQ2)</b> <b>VMT = (MT / PMT) x 100</b>
	<b>TD = (MQ20 x PQ3)</b> <b>VTD = (TD / PTD) x 100</b>
<b>Proatividade (PRO)</b> <b>PRO = (AN + BI + CI)</b> <b>VPRO = (PRO / PPRO) x 100</b>	<b>AN = (MQ21 x PQ4)</b> <b>VAN = (AN / PAN) x 100</b>
	<b>BI = (MQ22 x PQ5)</b> <b>VBI = (BI / PBI) x 100</b>
	<b>CI = (MQ23 x PQ6)</b> <b>VCI = (CI / PCI) x 100</b>
<b>Assunção de Riscos (ARC)</b> <b>ARC = (RA + DE + PI)</b> <b>VARC = (ARC / PARC) x 100</b>	<b>RA = (MQ24 x PQ7)</b> <b>VRA = (RA / PRA) x 100</b>
	<b>DE = (MQ25 x PQ8)</b> <b>VDE = (DE / PDE) x 100</b>
	<b>PI = (MQ26 x PQ9)</b> <b>VPI = (PI / PPI) x 100</b>
<b>Liderança (LID)</b> <b>LID = (OT + OR + OM)</b>	<b>OT = (MQ27 x PQ10)</b> <b>VOT = (OT / POT) x 100</b>

<b>VLID</b> = (LID / PLID) x 100	<b>OR</b> = (MQ27 x PQ11) <b>VOR</b> = (ORI / POR) x 100
	<b>OM</b> = (MQ29 x PQ12) <b>VOM</b> = (OM / POM) x 100
	<b>PM</b> = (MQ30 x PQ13) <b>VPM</b> = (PM / PPM) x 100
<b>Comprometimento (COM)</b> <b>COM</b> = (PM + AU + EF + VI) <b>VCOM</b> = (LID / PLID) x 100	<b>AU</b> = (MQ31 x PQ14) <b>VAU</b> = (AU / PAU) x 100
	<b>EF</b> = (MQ32 x PQ15) <b>VEF</b> = (EF / PEF) x 100
	<b>VI</b> = (MQ33 x PQ16) <b>VVI</b> = (VI / PVI) x 100

Fonte: Elaboração própria, com base em Silva Junior (2022).

Nota: MQ: Refere-se ao valor-médio de cada questão. PQ: Refere-se ao peso atribuído à questão.

O resultado do instrumento de coleta de dados foi calculado a partir do somatório dos valores que cada categoria apresentou nas dimensões do comportamento intraempreendedor. O índice foi dividido em sete escalas possíveis e o pleno comportamento intraempreendedor será alcançado com 100% e sua ausência ou nulidade ocorrerá com o valor 0%.

Ao excluir-se os extremos, restam as 5 possibilidades dentro do intervalo proposto, variando de 0,01% a 99,99%, com os conceitos “Muito Baixo”, “Baixo”, “Médio”, “Alto” e “Muito alto”, conforme apresentado abaixo, na Tabela 4.

**Tabela 4 - Classificação e Valor Atribuído do ICISP**

<b>CLASSIFICAÇÃO DO ICISP</b>	
<b>Grau</b>	<b>Valor Atribuído</b>
Nulo (Ausente)	0%
Muito Baixo	0,01% até 19,99%
Baixo	20,00% até 39,99%
Médio	40,00% até 59,99%
Alto	60,00% até 79,99%
Muito alto	80,00 até 99,99%
Pleno (Total)	100%

$$\text{ICISP} = \text{INO} + \text{ARC} + \text{PRO} + \text{LID} + \text{COM}$$

Fonte: Elaboração própria, com base em Silva Junior (2022).

Por fim, para mapear os condicionantes e barreiras utilizou-se da análise dos dados qualitativos coletados no questionário e da análise documental e bibliográfica que permitiram mensurar as que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA

A Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Fundação Estadual da Administração Indireta e vinculada ao Gabinete do Governador, foi criada em 2001 para atender as exigências que surgiram com a evolução da sociedade amazonense (PDI-UEA, 2007-2012). Durante o seu processo de implantação, o Estatuto, instituído pelo Decreto nº 21.963, de 27 de julho de 2001, conferiu à instituição autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial. Porém, sua história começou a ser escrita bem antes.

**Figura 6** - Estrutura Física da UEA



Fonte: Google Maps, Amazonas Atual, Reporter Parintins, Portal Barrancas (2024).

Foto 1 - Reitoria da UEA. Foto 2 – Escola de Saúde da UEA. Foto 3 – Centro de Estudos Superiores de Parintins. Foto 4 – Núcleo de Ensino Superior de Humaitá

Primeiramente, surgiu a Universidade de Tecnologia da Amazônia – UTAM, onde hoje funciona a atual Escola Superior de Tecnologia da UEA - EST, localizada na avenida Darcy Vargas/Manaus, criada nos termos da Lei Estadual n.º 1.060, de 14 de dezembro de 1972, mantida pela Fundação Educacional do Amazonas, com a finalidade de formar, a nível superior, profissionais das áreas tecnológicas em todos os ramos do saber, como Tecnologia da Administração, da Agricultura, da Comunicação, da Educação, da Indústria, da Saúde e do Comércio (PDI-UEA, 2023-2027).

Depois, em 10 de outubro de 1977, foi transformada no Instituto de Tecnologia da Amazônia, pela Lei Estadual n.º 1.273, para ajustar-se à Lei Federal sobre o Ensino Superior e conservou a mesma sigla: UTAM. Esse Instituto, foi idealizado como política educacional e de mercado de trabalho devido, à época, haver insuficiência de mão-de-obra especializada em atender a demanda do Polo Industrial de Manaus – PIM, da Zona Franca de Manaus<sup>12</sup>, surgindo várias queixas das indústrias em precisar trazer profissionais de outras regiões do país, por não ter os profissionais necessários, e isso ser uma prática dispendiosa.

Mais tarde, após 26 anos de existência da UTAM, a UEA foi instituída pela Lei n.º 2.637, de 12 de janeiro de 2001, com a finalidade de formar, em nível superior, profissionais em áreas de todos os ramos do saber e integrar o homem à sociedade, aprimorando a qualidade dos recursos humanos existentes na região e determinando um novo futuro para milhares de amazonenses dos 61 municípios do interior e da capital Manaus (PDI-UEA, 2012-2016).

O histórico de autonomia e manutenção da UEA é marcado por leis que regulam a parte orçamentária e financeira da Instituição. A Lei n.º 2.826, de 29 de setembro de 2003, regulamentou a Política Estadual de Incentivos Fiscais e Extrafiscais das indústrias do estado do Amazonas, o chamado Fundo de Manutenção da UEA, que estabeleceu um “percentual da apuração do ICMS das empresas industriais beneficiadas, bem como a percentual referente ao faturamento bruto e ao crédito estímulo dessas empresas”, cumprindo as seguintes condições, definidas em seu último Plano de Desenvolvimento Institucional:

- b) em favor da Universidade do Estado do Amazonas - UEA, no valor correspondente:
  - 1 - 10% (dez por cento) do crédito estímulo, calculado em cada período de apuração do ICMS, quando se tratar empresa industrial beneficiada com nível de 100% (cem por cento) de crédito estímulo;
  - 2 - 1,3% (um inteiro e três décimos por cento) sobre o faturamento bruto, sujeito a diferimento, quando se tratar das operações previstas no art. 14, II;<sup>[3]</sup>
  - 3 - 1,5% (um e meio por cento) do crédito estímulo, calculado em cada período de apuração do ICMS, nos demais casos (PDI-UEA, 2023-2027, p. 359).

Esse instrumento, o Fundo de Manutenção da UEA, enquanto forem mantidas as políticas de incentivo fiscal da indústria no Amazonas, garante os recursos financeiros necessários ao seu funcionamento. Entretanto, a UEA, por meio de parcerias interinstitucionais com o uso da inovação e da transferência tecnológica, vem buscando novas modalidades de

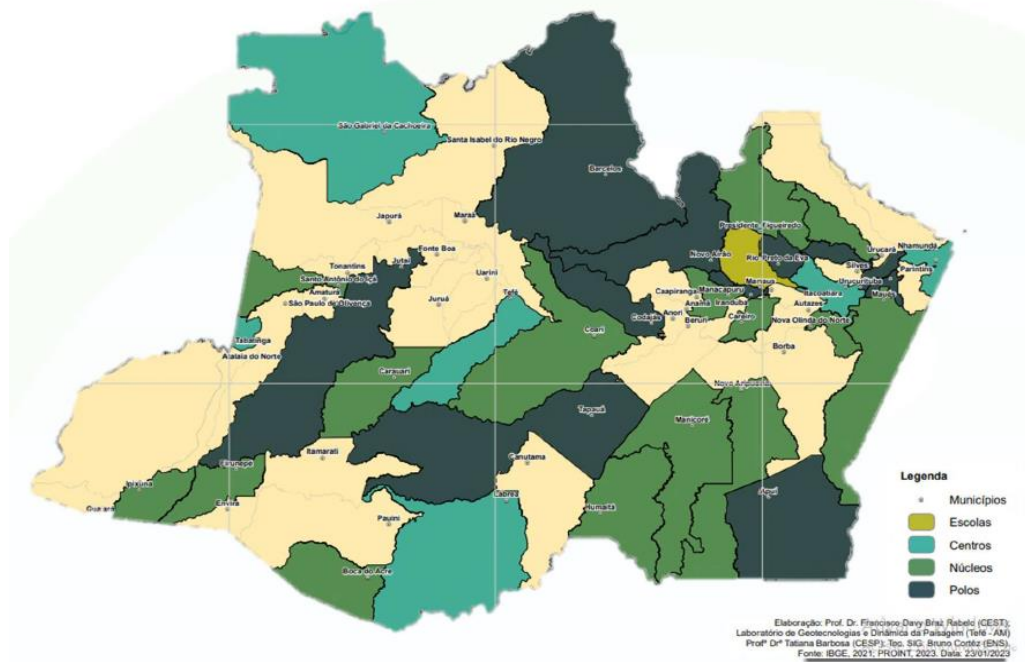
---

<sup>12</sup> A Zona Franca de Manaus - ZFM foi criada em 1967, pelo Decreto-Lei n.º 288/67, com a finalidade de estabelecer incentivos fiscais por 30 anos para criar um polo industrial, comercial e agropecuário na Amazônia. Esse prazo foi aumentando e atualmente ele se estende até 2073. A ZFM, ao reunir grandes empresas, o Polo Industrial de Manaus, proporciona uma grande movimentação financeira com faturamentos bilionários e gera mais de meio milhão de empregos diretos e indiretos.

fontes de recursos que possibilitem a captação de recursos. Quanto a sua autonomia, a UEA segue atuando e consolidando seus órgãos com instrumentos democráticos como as eleições e prestações de contas (CPA-UEA, 2024).

A UEA está inserida na maior região do Brasil, bem no seio da região Norte, e veio como uma resposta à demanda da sociedade amazonense frente a necessidade de assegurar a formação profissional de recursos humanos. Com vistas a atender, em contextos tão específicos, o desenvolvimento do conhecimento científico e o fortalecimento das políticas públicas de desenvolvimento sustentável e a valorização do interior do estado, necessita buscar alternativas que cumpram com sua finalidade equacionando sua organização, implantação de políticas, mobilização de recursos e sistemas de ensino (PDI-UEA, 2023-2027).

**Figura 7 - Distribuição das Unidades da UEA no Estado**



Fonte: CPA-UEA (2024).

\*Obs.: Nesta imagem, em 2023, os núcleos de Apuí e Tapauá, ainda não estavam finalizados

Após sua criação, a UEA instalou-se fisicamente na capital e em alguns municípios do interior do Estado e com o passar do tempo o número de unidades físicas foi aumentando. É uma estrutura complexa e um sistema educacional que se diferencia das demais Instituições de Ensino Superior – ISP do país, chamada de multicampi.

Na capital, a UEA não possui um único campus universitário e, com isso, constitui-se de vários prédios, distribuídos em Manaus, sendo composta de seis Escolas de Ensino Superior

que atuam em área de conhecimento específico; uma reitoria, que é a estrutura onde funciona a administração superior e órgãos suplementares.

No interior, a UEA compõe-se fisicamente dos Centros de Estudos Superiores e dos Núcleos de Ensino Superior, ambos atuam nas diversas áreas do saber (PDI-UEA, 2007-2012). Nos Centros e Escolas Superiores os cursos são de oferta regular e possui corpo docente de quadro efetivo, infraestrutura física e equipamentos próprios. Os Núcleos de Ensino Superior, por sua vez, são miniestructuras físicas que ofertam os cursos de graduação não regulares, chamados de oferta especial. Não possui corpo docente de quadro efetivo, mas possui infraestrutura física e equipamentos próprios (PDI-UEA, 2017-2021).

**Figura 8** - Composição da UEA – Distribuída em Escolas, Centros e Núcleos da UEA

Escolas de Ensino Superior (Capital)	Centros de Estudos Superiores (Interior)	Núcleos de Ensino Superior (Interior)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola Superior de Ciências da Saúde - ESA</li> <li>• Escola Superior de Ciências Sociais- ESO</li> <li>• Escola Superior de Tecnologia - EST</li> <li>• Escola Superior de Artes e Turismo- ESAT</li> <li>• Escola Normal Superior - ENS</li> <li>• Escola de Direito- ED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Estudos Superiores de Itacoatiara</li> <li>• Centro de Estudos Superiores de Lábrea</li> <li>• Centro de Estudos Superiores de Parintins</li> <li>• Centro de Estudos Superiores de São Gabriel da Cachoeira</li> <li>• Centro de Estudos Superiores de Tabatinga</li> <li>• Centro de Estudos Superiores de Tefé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boca do Acre</li> <li>• Carauari</li> <li>• Careiro Castanho</li> <li>• Coari</li> <li>• Eirunepé</li> <li>• Humaitá</li> <li>• Ipixuna</li> <li>• Manacapuru</li> <li>• Manicoré</li> <li>• Maués</li> <li>• Nova Olinda do Norte</li> <li>• Novo Aripuanã</li> <li>• Presidente Figueiredo</li> <li>• Santo Antônio do Içá</li> <li>• São Sebastião do Uatumã</li> <li>• E o recém inaugurado de Tapauá</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1 SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEA

O quadro técnico-administrativo da UEA é constituído por servidores efetivos, de cargos comissionado e de cargos terceirizados, de nível fundamental, médio e superior, tendo suas atividades relacionadas a adequação e manutenção do apoio administrativo, técnico e operacional necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais, bem como as relativas ao exercício dos cargos de direção, coordenação, chefia, assessoramento na própria instituição.

A UEA dispõe atualmente de 1436 (hum mil, quatrocentos e trinta e seis) servidores técnico-administrativos, sendo 283 (duzentos e oitenta e três) servidores efetivos, 289 (duzentos e oitenta e nove) ocupantes de cargos comissionados e 864 (oitocentos e sessenta e quatro) ocupantes de cargos terceirizados (PROPLAN/UEA, 2024).

Os servidores TEA do quadro permanente têm o seu Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do Magistério Público Superior e dos Servidores Técnicos e Administrativos da UEA – PCCR/UEA regulamentado pela Lei nº 3.656, de 01 de setembro de 2011 e alterações (Lei nº 4.061, de 11/07/2014 e Lei nº 4.736/2018, reproduzida na íntegra em 24 de maio de 2019). Seu ingresso ocorre exclusivamente por aprovação em Concurso Público, com prova escrita e exame de títulos, observando-se rigorosamente a ordem de classificação. O quadro efetivo é composto pelos cargos apresentados no Quadro 3:

**Quadro 3:** Cargos no PCCR dos TEA da UEA

<b>NÍVEL SUPERIOR</b>	<b>NÍVEL MÉDIO</b>	<b>NÍVEL FUNDAMENTAL</b>
Procurador Jurídico Analista Universitário Profissional das áreas Biológicas e Saúde Profissional das áreas de Humanas e Sociais Profissional das áreas de Exatas e Tecnológicas Profissional da área de Tec. da Informação	Técnico em Administração Técnico das áreas Biológicas e Saúde Técnico das áreas de Exatas e Tecnológicas Técnico da Área de Tecnologia da Informação	Auxiliar Administrativo Auxiliar de Laboratório Auxiliar de Biblioteca Auxiliar de Informática Vigilância Auxiliar de Conservação

Fonte: Elaboração própria

Cabe ressaltar que os cargos de Nível Fundamental constam no plano de cargos na condição de cargos em extinção, à medida que vagarem, sendo atualmente substituídos pela categoria dos terceirizados.

Os servidores com cargo comissionado têm o seu quadro de cargos regulamentado pela Lei Delegada nº 114, de 18 de maio de 2007 e suas alterações (Lei nº 3.595, de 11 de abril de 2011 e Lei nº 4.116, de 29 de dezembro de 2014). Seu ingresso ocorre por livre nomeação e, sua saída, por livre exoneração. Por sua vez, os servidores terceirizados e temporários que têm sua contratação de pessoal por tempo determinado regulada pela Lei nº 2607 de 29 de junho de 2000 com vistas a “*atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, sob*

*regime de Direito Administrativo*” (artigo 37, IX, da Constituição Federal e do artigo 108, § 1º, da Constituição do Estado).

A UEA traz em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2023-2027, p. 13) um planejamento para a carreira, regime de trabalho e políticas de qualificação; procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos servidores técnico-administrativos do quadro e um Cronograma de Expansão do Corpo Técnico-Administrativo.

- 1) Promoção da Qualificação em Nível de Pós-graduação *stricto sensu* aos Servidores Técnico-administrativos;
- 2) Promoção da Formação em Serviço aos Servidores Técnico-administrativos;
- 3) Promoção de Qualificação por Trilhas de Aprendizagem Significativa para Gestão por Competências (2023-2027, p. 265-266).

No tocante às políticas de qualificação dos seus servidores, a UEA entende ser importante haver um desenvolvimento para aprimorar as competências destes para que a Universidade esteja de acordo com as “principais tendências de gestão universitária de excelência da atualidade” (PDI-UEA, 2023-2027, p. 265).

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

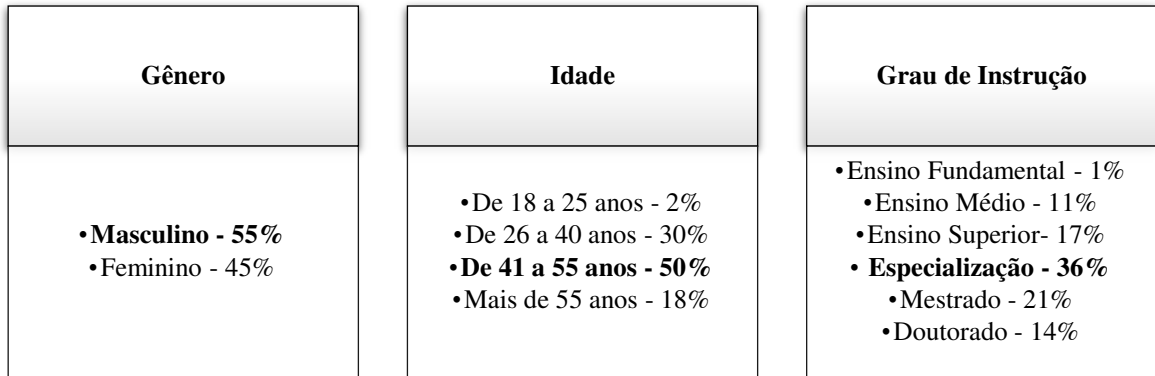
### **5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES E DO CARGO OCUPADO**

Como explicado anteriormente, a fase qualitativa desta pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos da UEA. Dessa forma, começou-se análise pelo perfil dos participantes da pesquisa referentes ao Gênero (Q1), Idade (Q2) e Grau de Instrução (Q3), conforme apresentados na Figura 09.

Observa-se que o sexo masculino predomina entre os respondentes, sendo um total de 69 (55%) das 126 respostas. Em relação à idade, há uma heterogeneidade, visto que o mais novo tem 21 anos e o mais velho tem 69 anos, observa-se com a Figura 09 que 32% têm até 40 anos e 68% têm mais de 40 anos sendo que a metade (50%) dos participantes têm entre 41 e 55 anos.

Essa diversidade de idade traz, segundo Silva Junior (2022), novas visões, percepções e experiências próprias de cada faixa etária, enriquecendo a prática do serviço público.

**Figura 9 - Perfil dos Participantes**

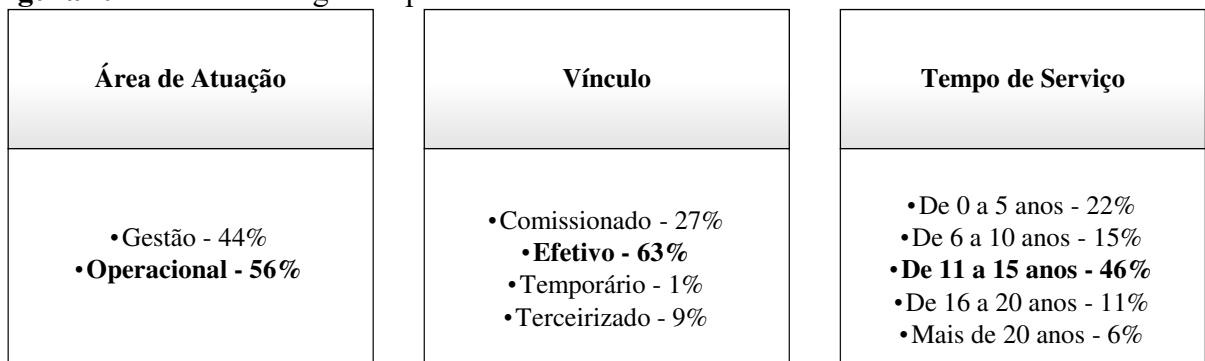


Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Quanto ao grau de instrução, 88% dos participantes da pesquisa têm formação a partir do Ensino Superior, entre os quais, 46 são especialistas, 26 são mestres e 18 são doutores. Isso sugere que o estímulo previsto no PDI-UEA (2023-2027) da UEA em desenvolver as competências de seus servidores está seguindo as principais tendências em trazer a excelência ao serviço público.

A Figura 10 apresenta o perfil dos cargos ocupados pelos participantes da pesquisa. Em relação a área de atuação (Q4), 56% dos respondentes, ou seja, 70 exercem cargos operacionais, sendo 33 administrativos, 23 técnicos, 5 seguranças e 9 limpeza e conservação. Os outros 44% exercem a função de gestão, sendo diretores, gerentes e coordenadores.

**Figura 19 - Perfil do Cargo Ocupado**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Desses cargos ocupados, 80 são de vínculo (Q5) efetivo e os outros 46 são de outras formas de ingresso, como cargos de livre nomeação, os terceirizados e os de contratos temporários. Em relação ao tempo de serviço (Q6), observa-se na Figura 10 que há uma variação de tempo de serviço entre os respondentes. Desse modo, o servidor com menos tempo de serviço tem 2 meses no serviço público e o que tem mais está há 41 anos de profissão,

demonstrando uma interrelação de vivências dentro do ambiente de trabalho e beneficiando a prestação do serviço público com a experiência adquirida/compartilhada.

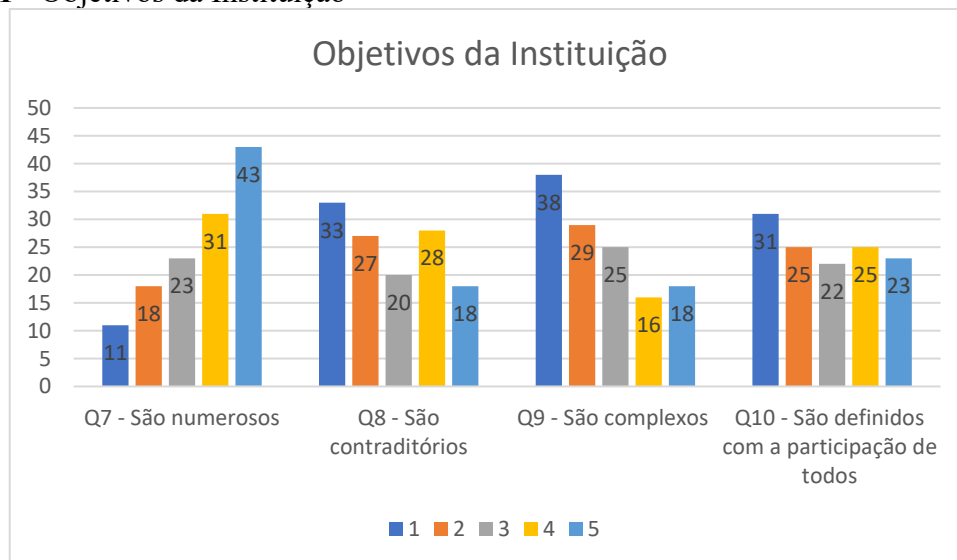
### 5.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Com relação aos elementos que envolvem a perspectiva das características do trabalho na organização estudada, pensando nas experiências de vida como profissional e no cotidiano de trabalho, foram aplicadas questões agrupadas em três blocos: os objetivos da instituição, a gestão superior e a gestão local, na intenção de analisar a percepção que os respondentes têm acerca da promoção e do estímulo de comportamentos empreendedores (Correia, 2022).

Para isso, as possibilidades de resposta foram dispostas atribuindo-se notas de 1 (mínima) a 5 (máxima), considerando seu grau de concordância, apresentadas da seguinte forma: 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Não Concordo nem Discordo, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente.

No bloco “Objetivos da Instituição”, analisada por quatro questões (Q7, Q8, Q9 e Q10), pode-se observar por meio do Gráfico 01 que 58,7% dos respondentes consideram os objetivos numerosos (Q7).

**Gráfico 1 - Objetivos da Instituição**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

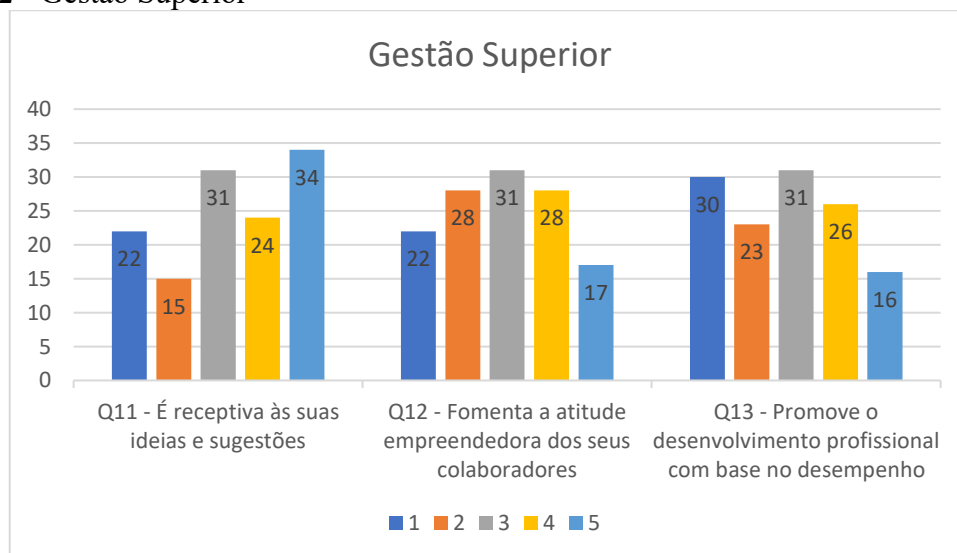
Porém, nas assertivas Q8 – “São contraditórios” e Q9 – “São complexos”, 47,6% e 53,1% respectivamente dos respondentes discordam parcialmente/discordam totalmente, entendendo que os objetivos da instituição não são complexos e nem contraditórios, porém são

considerados numerosos. Dessa forma, pôde-se observar características próprias do setor público, como o número alto de objetivos a serem atingidos e a presença da complexidade e contradição destes.

Em relação a Q10 – “São definidos com a participação de todos”, do Gráfico 1, pode-se observar que 56 participantes da pesquisa discordam parcialmente ou totalmente da participação popular. Isso permite inferir que apenas 38% dos respondentes participam da definição dos objetivos, demonstrando um ponto a ser aperfeiçoado pela UEA.

No bloco “Gestão Superior”, analisada por três questões (Q11, Q12 e Q13) no Gráfico 2, é possível concluir que a questão Q11 – “É receptiva às suas ideias e sugestões”, apresenta do total dos 126 respondentes, que 58 (somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”) são concordantes nesta questão. As questões Q12 – “Fomenta a atitude empreendedora dos seus colaboradores” e Q13 – “Promove o desenvolvimento profissional com base no desempenho” apresentaram uma menor concordância, sendo na Q12, 45 concordantes e na Q13, 42 concordantes (somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”). Cabe ressaltar que o número de participantes que não concordam nem discordam não alterou nas três questões, mantendo o número de 31 respostas.

**Gráfico 2 - Gestão Superior**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Para Vieira, (2020) há uma relação positiva entre os resultados empreendedores e o apoio da alta gerência. E que, o apoio da gestão superior promove o comportamento empreendedor, proativo e de tomada de riscos (Meynhardt; Diefenbach, 2012), por meio da

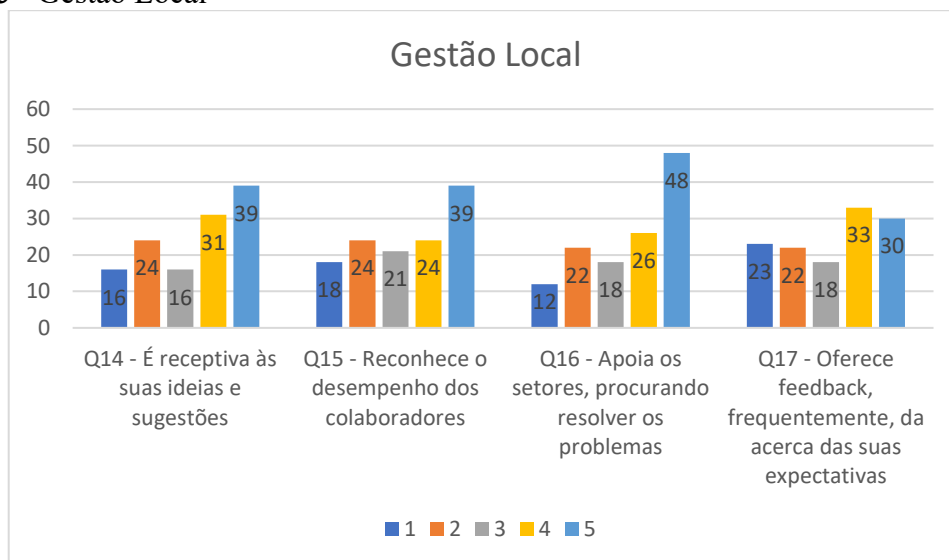
promoção ao desenvolvimento profissional, do apoio financeiro/não financeiro às novas ideias e da implantação de atitudes empreendedoras (Vieira, 2020).

Assim, o resultado demonstra que a gestão superior é um fator que influencia o comportamento empreendedor nessas organizações. Entretanto, são necessários ajustes, visto que um número estável de respondentes se posicionou neutro, nas três questões que compõem o bloco Gestão Superior.

No bloco “Gestão Local”, apresentada no Gráfico 3, foi composta de quatro questões (Q14, Q15, Q16 e Q17) que buscam compreender a relação da chefia local com seus colaboradores. Com isso, foi possível perceber que das 126 respostas ao questionário, 55% consideram a gestão receptiva à ideia e sugestões (Q14), 50% percebem o reconhecimento da chefia frente ao desempenho de seus colaboradores (Q15), 58,7% se sentem apoiados e amparados na solução de problemas (Q16) e 50% recebem *feedback* acerca das expectativas de seu superior local.

Uma média de 31,9% dos participantes da pesquisa discordaram (parcialmente ou totalmente) dessas afirmativas e uma média de 14,4% se mostraram indiferentes, não concordando nem discordando do assunto.

**Gráfico 3 - Gestão Local**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Dessa forma, o apoio da gestão local exerce um bom resultado para o desenvolvimento e a implantação de práticas empreendedoras nas organizações, como também, impacta positiva e significativamente o comportamento empreendedor, (Meynhardt; Diefenbach, 2012).

## 5.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO

A seguir, serão apresentados os resultados analisados sobre o comportamento intraempreendedor dos servidores técnico-administrativos da UEA, no constructo Dimensões do Comportamento Intraempreendedor, a partir das respostas coletadas pelos participantes da pesquisa e analisadas por meio do Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP) adaptado de Silva Junior (2022).

Após a definição de empreendedor público apresentada no questionário de pesquisa com o intuito de nortear os participantes da pesquisa quanto ao conceito do comportamento empreendedor apontado na literatura, foram aplicadas 16 questões, divididas em cinco grupos (dimensões do comportamento intraempreendedor), para verificar o quanto elas se manifestam nos servidores, partindo de suas percepções, pois para Correia (2022), a presença de modelos muito complexos, requer a análise individual de cada uma das categorias que o compõe, para, com isso, construir uma medida de análise satisfatória ao modelo estudado.

Para chegar aos resultados finais do ICISP, primeiramente, atribuiu-se a pontuação apresentada na Tabela 01 nas respostas que os participantes deram às questões. Depois, classificou-se cada uma das categorias com sua respectiva média os percentuais apresentados na Tabela 02, a seguir, executou-se os procedimentos (cálculos matemáticos) apresentados na Tabela 03 e, por fim, utilizou-se a classificação da Tabela 4 para apresentar os níveis de comportamentos destacados no contexto analisado. A Tabela 5, apresenta uma visão geral de como os valores percentuais do Comportamento Intraempreendedor se comportam.

**Tabela 5 - Classificação Percentual do Comportamento Intraempreendedor**

Peso das Dimensões	Categorias	Médias	Porcentagem	Classificação
<b>Inovatividade (INO)</b>	Ideias e Resultados Inovadores (IR)	0,7956	79,56%	Alto
	Mudanças nas Tarefas (MT)	0,7639	76,39%	Alto
	Tomada de Decisão Inovadora (TD)	0,7639	76,39%	Alto
	<b>Média da Dimensão</b>	<b>0,7745</b>	<b>77,45%</b>	<b>Alto</b>
<b>Proatividade (PRO)</b>	Adaptação às Necessidades (AN)	0,8261	82,61%	Muito Alto
	Busca de Informações (BI)	0,6304	63,04%	Alto
	Capacidade de Iniciativa (CI)	0,6925	69,25%	Alto
	<b>Média da Dimensão</b>	<b>0,7163</b>	<b>71,63%</b>	<b>Alto</b>
<b>Assunção de Riscos (ARC)</b>	Risco em Atividade (RA)	0,5754	57,54%	Médio
	Decisões Estratégicas (DE)	0,6032	60,32%	Alto
	Postura Individual (PI)	0,7202	72,06%	Alto
	<b>Média da Dimensão</b>	<b>0,6330</b>	<b>63,30%</b>	<b>Alto</b>

<b>Liderança (LID)</b>	Orientação para Tarefas (OT)	0,8155	81,55%	Muito Alto
	Orientação para Relacionamentos (OR)	0,7917	79,17%	Alto
	Orientação para Mudança (OM)	0,8254	82,54%	Muito Alto
	<b>Média da Dimensão</b>	<b>0,8108</b>	<b>81,08%</b>	<b>Muito Alto</b>
<b>Comprometimento (COM)</b>	Planejamento e Monitoramento (PM)	0,6786	67,86%	Alto
	Autonomia (AU)	0,8175	81,75%	Muito Alto
	Eficiência (EF)	0,7619	76,19%	Alto
	Variabilidade de Informações (VI)	0,8333	83,33%	Muito Alto
	<b>Média da Dimensão</b>	<b>0,7728</b>	<b>77,28%</b>	<b>Alto</b>

Fonte: Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

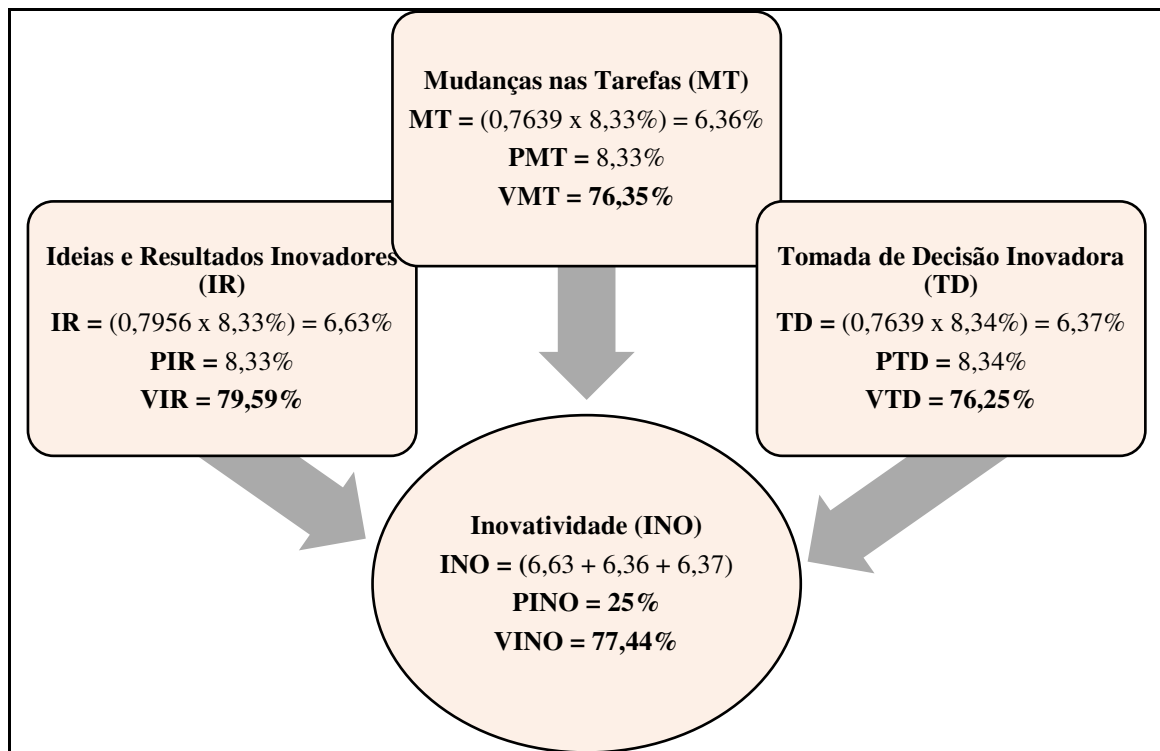
As dimensões Liderança (81,08%) e Inovatividade (77,45%) foram as que receberam os maiores índices, enquanto Proatividade (71,63%) e Assunção de Riscos Calculados (63,30%) classificaram-se com os índices menores. No estudo de Silva Junior (2022, p. 104), as dimensões que apresentaram maiores índices foram Proatividade (80,42%) e Liderança (78,25%) e os menores foram Assunção de Riscos Calculados (66,27%) e Comprometimento (68,67%).

Quanto às categorias, a Variabilidade de Informações (83,33%), a Orientação para Mudança (82,54%) e a Adaptação às Necessidades (82,61%) demonstraram estar entre as características intraempreendedoras mais recorrentes no contexto dos respondentes, enquanto a Risco em Atividade (57,54%), Decisões Estratégicas (60,32%) e Busca de Informações (63,04%) tiveram um destaque menor.

Dessa forma, esses resultados nos mostram que os TEA da UEA possuem uma maior capacidade intraempreendedora de liderança e, também, de inovatividade. Entretanto esses servidores não estão propensos a assumir maiores riscos, isto é, não se aventuram em projetos incertos, desconhecidos, muitas vezes por haver legislações e regras que limitam a discricionariedade e a sua atuação (Emmendoerfer, 2019).

Assim, apresentou-se, nesse primeiro momento, os resultados médios de cada dimensão e suas categorias, no intuito de demonstrar uma melhor exposição dos resultados. A seguir, serão apresentadas individualmente as dimensões, categorias e os resultados encontrados em cada uma delas por meio do ICISP.

A Figura 11 apresenta os valores identificados da dimensão Inovatividade. Esta dimensão é medida por três categorias e reflete a capacidade de uma organização em apoiar, se envolver e experimentar novas ideias, serviços e processos (Correia, 2022). Também envolvem aspectos de experimentação de novas ideias e criatividade por parte dos servidores públicos (Silva Junior, 2022).

**Figura 11-** Dimensão Inovatividade do Comportamento Intraempreendedor

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

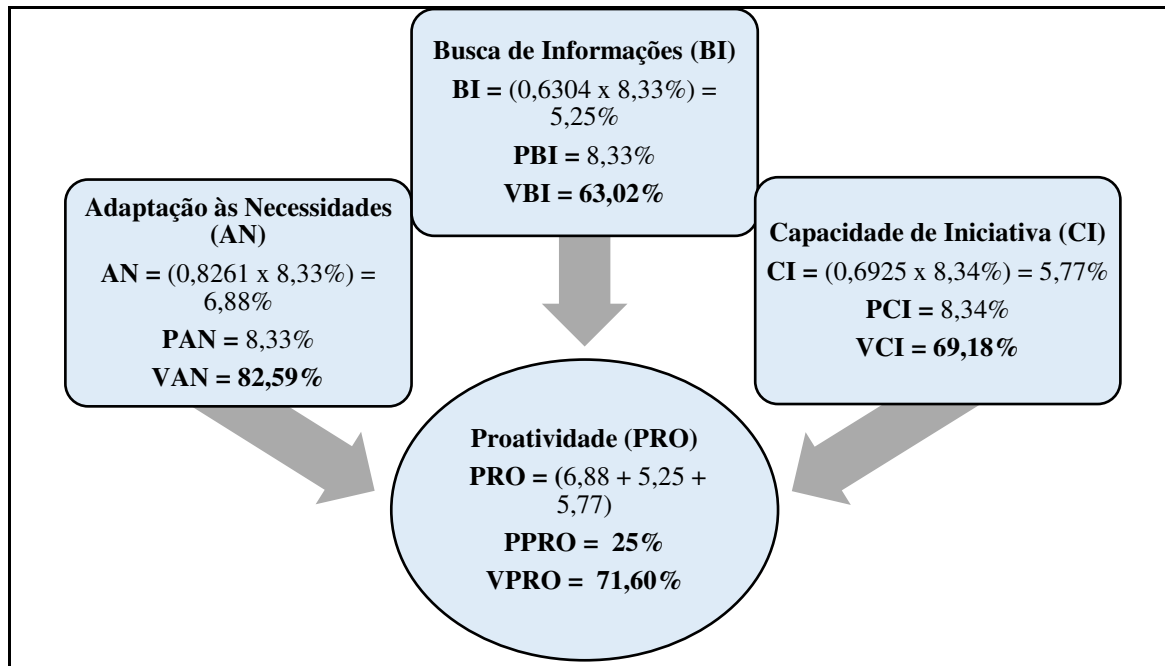
Legenda: V – Refere-se ao valor percentual. P - Refere-se ao peso.

Da análise da Figura 11, podemos observar que os resultados apontam um valor-médio total de 77,44% sendo considerado alto para o contexto dos servidores técnico-administrativos. Quanto às categorias, “Ideias e Resultados Inovadores” (79,59%), foi a que recebeu maior valor-médio. As categorias “Mudanças nas Tarefas” e “Tomada de Decisão Inovadora” apresentaram o mesmo valor-médio (Q2 e Q3 = 0,7639).

No entanto, após a aplicação do ICISP a “Tomada de Decisão Inovadora” se mostrou como o comportamento com menor representatividade na dimensão Inovatividade. Isso pode estar associado à incapacidade ou à falta de estímulos de resolver problemas, visto que o comportamento intraempreendedor se manifesta por meio de diferentes características individuais de modo a capacitar os servidores a pensarem de forma eficiente, inovadora e sistêmica.

A seguir, a Figura 12 apresenta os valores identificados da dimensão é a Proatividade. Esta dimensão é medida por três categorias e reflete os processos que visam agir ou antecipar necessidades futuras, na procura de oportunidades (Lumpkin; Dess, 1996).

**Figura 20 -** Dimensão Proatividade do Comportamento Intraempreendedor



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Legenda: V – Refere-se ao valor percentual. P - Refere-se ao peso.

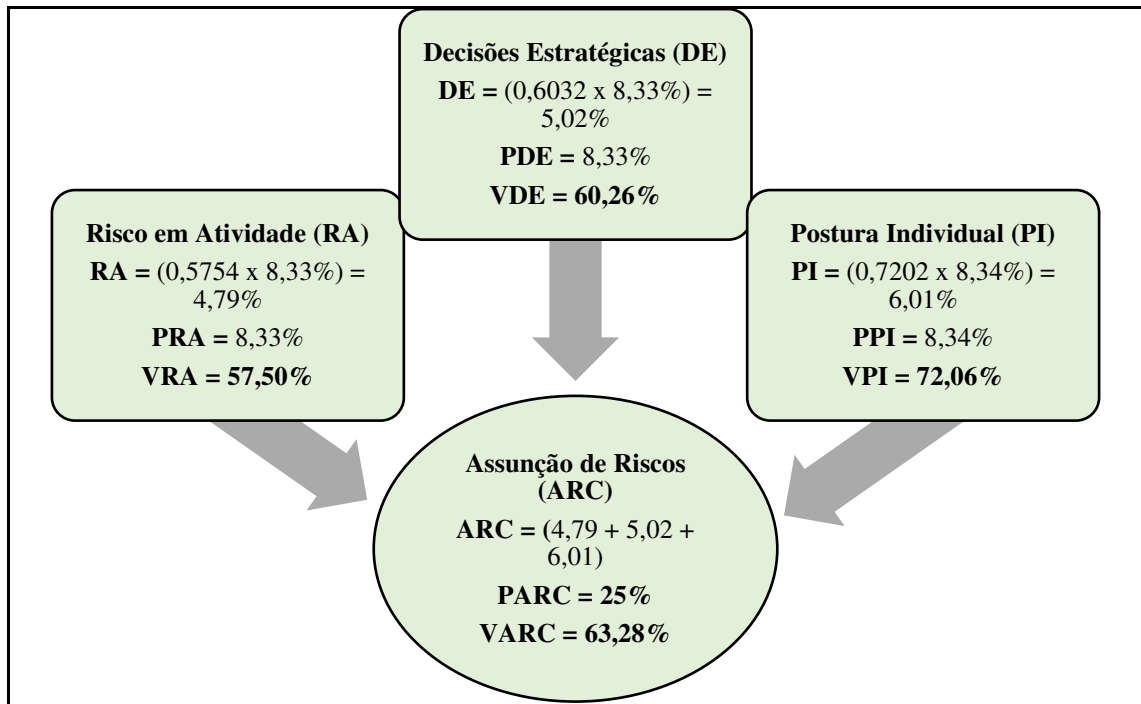
Na Figura 12, os valores extraídos no ICISP apontam que os comportamentos intraempreendedores que compõem a dimensão Proatividade (71,60%) são os menos recorrentes no contexto analisado, mas ainda são considerados alto para o contexto dos servidores técnico-administrativos.

As categorias que compõem essa dimensão são “Adaptação às Necessidades” que apresentou o índice 82,59%, a “Busca de Informações” que apresentou o índice 63,02%, e a “Capacidade de Iniciativa” que apresentou o índice 69,18% e dentre a considerada com comportamento intraempreendedor mais forte, destaca-se à Adaptação às Necessidades. As categorias “Busca de Informações” e da “Capacidade de Iniciativa” também apresentaram altos índices, considerando a classificação apresentada na Tabela 04.

No que se refere à proatividade, a análise dos dados permite inferir que os servidores da UEA reconhecem que os seus setores são proativos uma vez que têm capacidade de iniciativa, se antecipando aos fatos e criando novas oportunidades e se adaptando às necessidades que surgem e, ainda, buscando informações e atualização constante de conhecimento para adaptação profissional.

A Figura 13 apresenta os valores identificados da dimensão Assunção de Riscos.

**Figura 13** - Dimensão Assunção de Riscos do Comportamento Intraempreendedor



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Legenda: V – Refere-se ao valor percentual. P - Refere-se ao peso.

Esta dimensão é medida por três categorias e reflete a disposição dos servidores em assumir riscos em suas práticas laborais. Nela, percebe-se que nem sempre os servidores estão dispostos a correr riscos perante a incerteza e, por vezes, são cautelosos no que se refere a tomadas de decisão. Para o indivíduo intraempreendedor, o risco é parte do obstáculo enfrentado e encontra a motivação quando existe dos benefícios por trás desses riscos. Normalmente, o enfrentar riscos significa a possibilidade de perda ou de as coisas darem errado, e essa imagem negativa leva à desmotivação na busca de melhorias (Correia, 2022).

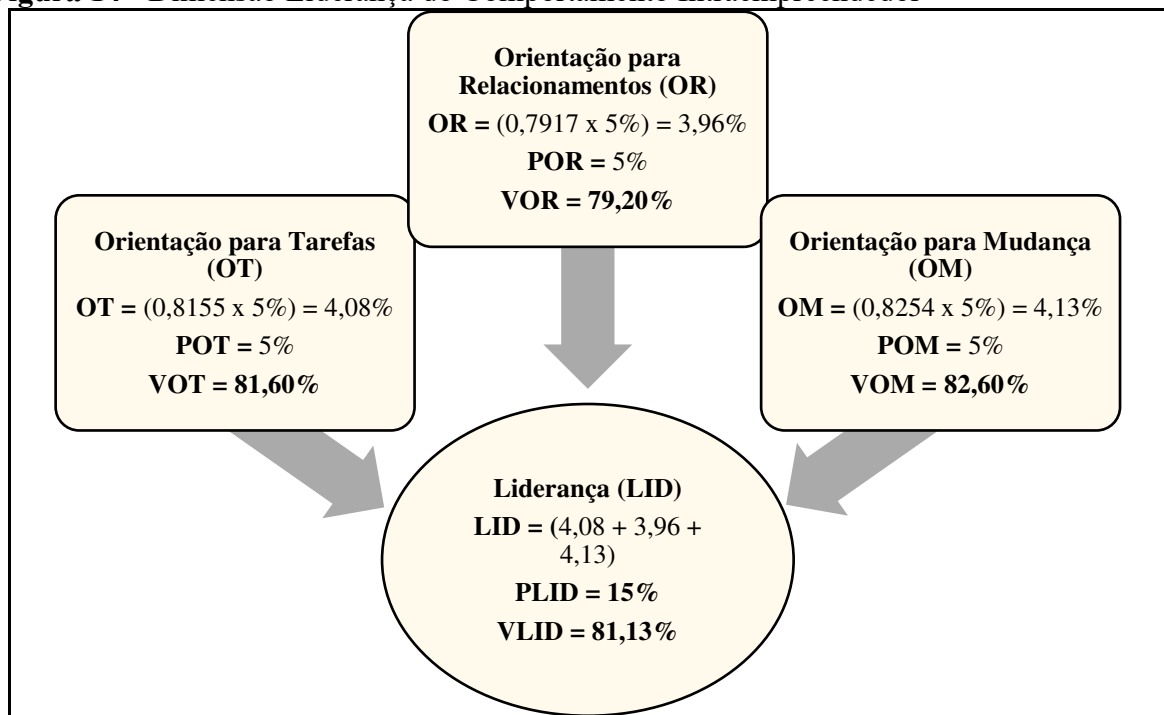
Os resultados do ICISP demonstram que, embora represente o menor valor percentual, ainda é considerada alta (63,28%) para o contexto em estudo. Os dados mostram que os técnico-administrativos, buscam uma “Postura Individual” alta, representando 72,60% das opiniões, o que contribui para minimizar os riscos do processo empreendedor, permitindo uma ampla investigação do problema, a partir de suas causas, consequências e desafios enfrentados.

Em relação aos comportamentos menos expressivos a “Risco em Atividade” destaca-se (57,50%), recebendo a classificação média, conforme apresentado na Tabela 04. Desse modo, observou-se nessa dimensão, que há uma resistência do servidor em se envolver com atividades propícias ao risco que podem ocasionar prejuízos ao serviço público e conseqüentemente, para a sociedade como um todo.

Nesse sentido, os Planos de Desenvolvimento Institucional da UEA (PDI-UEA, 2023-2027) analisados na pesquisa documental, apontam estratégias para minimizar os riscos no exercício das atividades, planejando e considerando as alternativas ou possibilidades de ações que visem a maximização dos resultados. Assim como, busca estimular o comportamento empreendedor voltado à assunção de risco nos servidores técnico-administrativos, buscando alternativas mais eficientes e com melhores resultados para os problemas públicos. Por outro lado, é importante agir com cautela em situações de incerteza, de modo que a disposição em correr risco não resulte em prejuízos danosos ou irreversíveis.

A quarta dimensão de análise do comportamento intraempreendedor é a Liderança. Esta dimensão é medida por três categorias e consiste em atitudes voltadas comportamentos intraempreendedores que envolvam a capacidade de adaptar-se às necessidades das pessoas. Na figura 14, a dimensão Liderança apontou o maior valor percentual, entre as dimensões do comportamento intraempreendedor (81,13%).

**Figura 14 - Dimensão Liderança do Comportamento Intraempreendedor**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Legenda: V – Refere-se ao valor percentual. P - Refere-se ao peso.

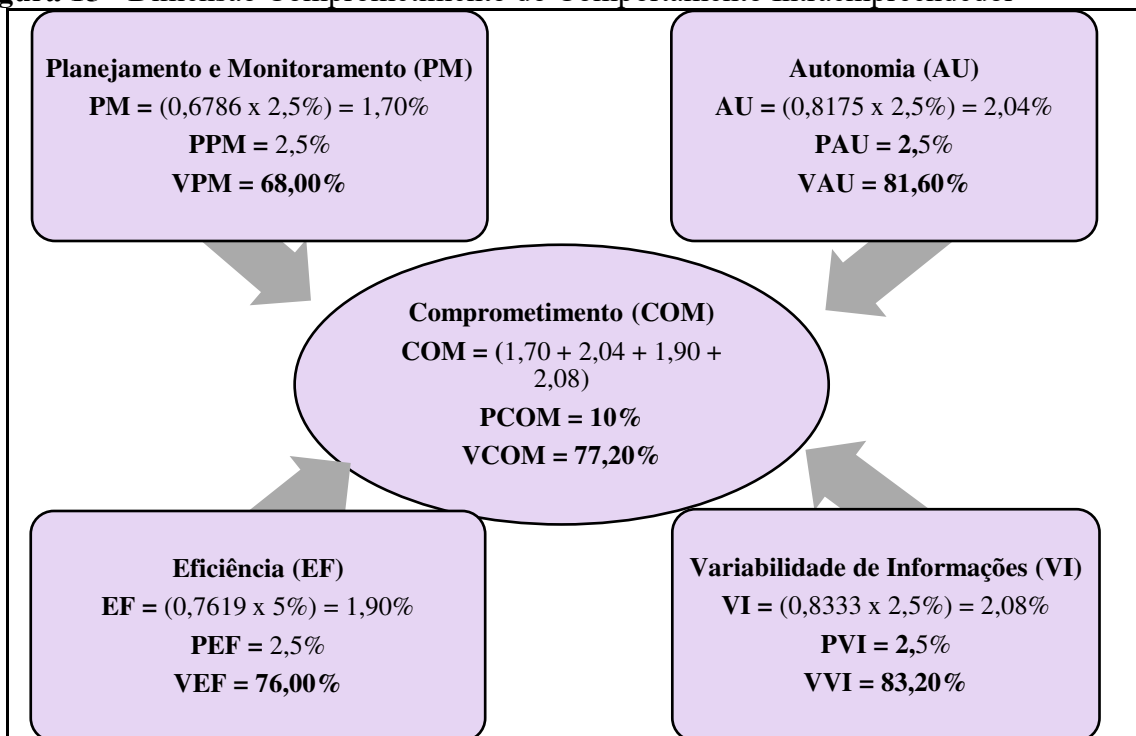
Essa dimensão promove a autonomia, o compartilhamento de informação e suas formas de circulação permitindo aos servidores serem autônomos no desempenho de funções e ágeis nas tomadas de decisão (Correia, 2022). A manifestação percebida pelos respondentes da pesquisa é considerada alta destes comportamentos. No contexto da UEA, vê-se a categoria

“Orientação para Tarefas” apresentando um valor-médio de 81,60%, se mostrando importante para o serviço público em geral, pois é um modo de liderança que busca alcançar objetivos específicos. A OT está focada em fazer as coisas de maneira eficaz e eficiente sendo conhecida pelo bom gerenciamento do tempo e das ações para alcançar os resultados desejados.

A “Orientação para Mudança” apresentou o valor-médio de 82,60% e está associada a uma forte tendência de adaptação ao ambiente e a estratégias traçadas, bem como de preparar-se para mudanças organizacionais sem desestabilizar a equipe de trabalho ou organização. E, ainda, a “orientação para o Relacionamento” que apresentou o valor-médio de 79,20%. Essa categoria busca construir um bom clima e está voltada para a alcançar a produtividade garantindo que os servidores se relacionem bem e se sintam acolhidos (Correia, 2022).

Por fim, a última das cinco dimensões que compõem o comportamento intraempreendedor é o Comprometimento (Figura 15). Esta dimensão obteve um valor-médio de 77,20%, e foi considerada com uma classificação alta para o contexto dos servidores da UEA. O comprometimento é essencial para garantir bons resultados no serviço público. Os servidores comprometidos são bem-vistos pelos cidadãos (usuários dos serviços) e pela gestão. Por meio dele, pode-se perceber o nível de dedicação que um servidor tem, assim como os seus objetivos e valores. Os profissionais comprometidos assumem responsabilidades, são engajados e procuram contribuir significativamente para alcançar os objetivos da organização.

**Figura 15 - Dimensão Comprometimento do Comportamento Intraempreendedor**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Legenda: V – Refere-se ao valor percentual. P - Refere-se ao peso.

O comprometimento envolve comportamentos como o Planejamento e Monitoramento, Autonomia, Eficiência e Variabilidade de Informações. McClelland (1973) entende a importância que esses comportamentos têm, pois envolvem diferentes habilidades e características intraempreendedoras, servindo de apoio para as ações desenvolvidas.

A categoria "Variabilidade de Informações" foi a que apresentou maior valor-médio (83,20%). A partir dos dados coletados, observa-se, que os servidores da UEA no desenvolvimento de suas atividades laborais, buscam o máximo possível de informações.

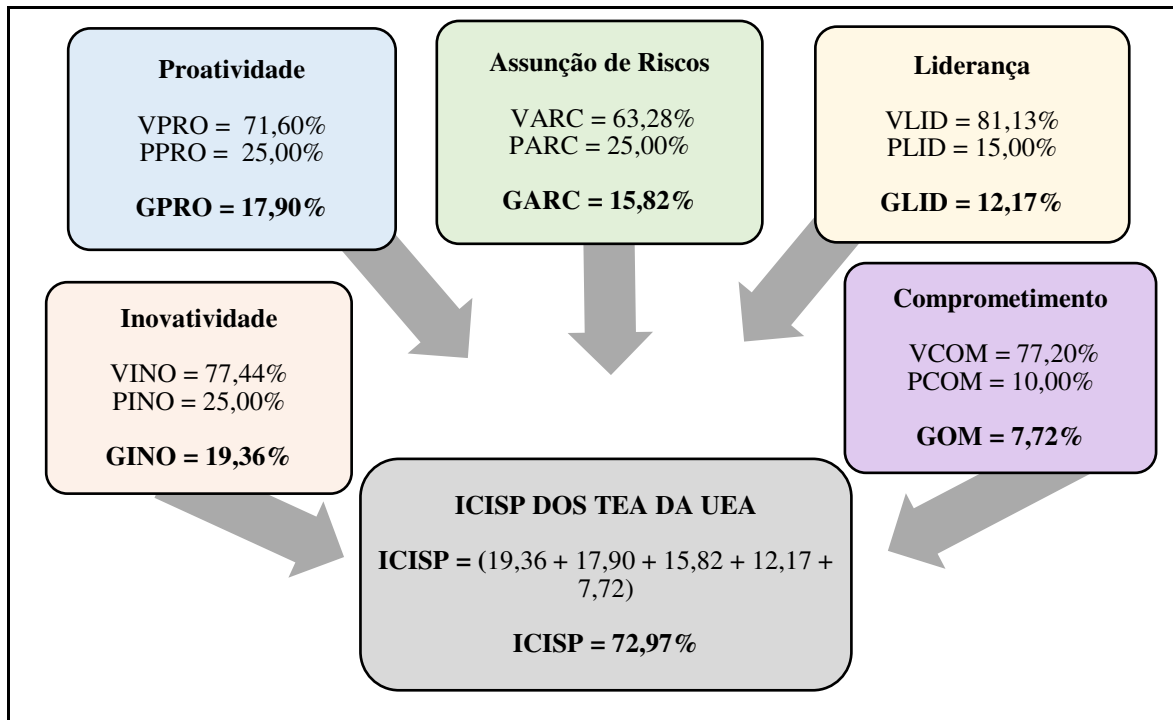
A autonomia, apresentou o segundo maior valor médio de 81,60%. A autonomia se refere à capacidade de um servidor realizar suas atividades de maneira independente, tomando decisões e agindo a partir das suas experiências e habilidades. Dessa forma, os dados demonstraram que os TEA da UEA têm a possibilidade de decidir quando e como realizam suas atividades, além de escolher as metodologias e ferramentas que acreditam serem mais eficientes para a execução delas. No entanto, é indispensável que estes servidores estejam alinhados aos objetivos e metas da universidade para que possam agir da melhor forma (Silva Junior, 2022).

A eficiência apresentou o valor médio de 76,00%. Classificada como alta, nesta categoria os técnico-administrativos da UEA, demonstraram que a prestação de serviço é exercida com presteza, rapidez e rendimento funcional, buscando bons resultados em seu ambiente de trabalho.

O planejamento e monitoramento, foi apontado como o menos recorrente (76,51%) entre os servidores da UEA, mas ainda com classificação alta. Para estes servidores, o planejamento e o monitoramento ajudam a desenvolver os serviços de maneira mais objetiva, com prazos definidos e resultados palpáveis. É uma categoria de grande importância para o desempenho do comportamento intraempreendedor, visto que os planos e os objetivos são traçados de modo bem definido, conforme a necessidade dos usuários do serviço e da organização, buscando sempre oferecer um atendimento de qualidade (Silva Junior, 2022).

Dessa forma, observa-se que servidores, que participaram da pesquisa, buscam planejar suas ações e métodos, como também sua monitoração e controle pois dessa forma conseguem avaliar a efetividade do plano traçado e dos resultados esperados. Após a apresentação dos percentuais atribuídos a cada categoria que compõe as dimensões do comportamento intraempreendedor, analisados no contexto da UEA, foi calculado o resultado geral da proposta do ICISP, apresentado na Figura 16.

**Figura 16** - ICISP dos Servidores Técnico-administrativos da UEA



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Legenda: V – Refere-se ao valor percentual para cada dimensão. P - Refere-se ao peso para cada dimensão. G - Refere-se ao grau atribuído para cada dimensão.

Partindo dos resultados apresentados nesta pesquisa, chegou-se a um percentual de 72,97% para o ICISP, sendo considerado um grau alto de comportamento intraempreendedor nos servidores técnico-administrativos da UEA.

Nesse momento em que se calcula o grau (multiplicação do valor-médio pelo peso atribuído a cada dimensão), observa-se que a Inovatividade e a Proatividade dos TEA são as dimensões com os maiores percentuais, para o cálculo do indicador, com 19,36% e 17,90% graus, respectivamente. Isso demonstra que os servidores da UEA estão em busca de desenvolver um comportamento intraempreendedor no desempenho de suas funções de modo que desenvolvam os processos - que podem ser simples e rotineiros ou os mais complexos - melhorando os resultados gerais da organização.

Cabe destacar, que embora possua menos representatividade no comportamento dos servidores (7,72%), o Comprometimento não deixa de ser importante no contexto analisado, pois comportamentos que favorecem uma atitude comprometida são fundamentais para a realização das demandas no serviço público, assim como para a manutenção de bons resultados para a organização.

Estes resultados são consistentes e corroboram o estudo de Silva Junior (2022) no que refere ao tema comportamento intraempreendedor, ou seja, quando uma organização demonstra

mecanismos de aplicação e estímulo para esse comportamento no setor público, não se restringindo apenas aos servidores, mas também a todos os envolvidos no tema.

Por fim, destaca-se que diante dos dados apurados nesta pesquisa infere-se que os servidores da UEA, já aplicam um comportamento intraempreendedor em sua rotina, assim como a própria UEA em suas estratégias (PDI-UEA, 2023-2027) tem buscado estimular esse comportamento em seu quadro funcional, criando um ambiente de transformação no serviço público e contribuindo para implementar uma cultura de comportamento empreendedor.

### 5.3 BARREIRAS E CONDICIONANTES AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEA.

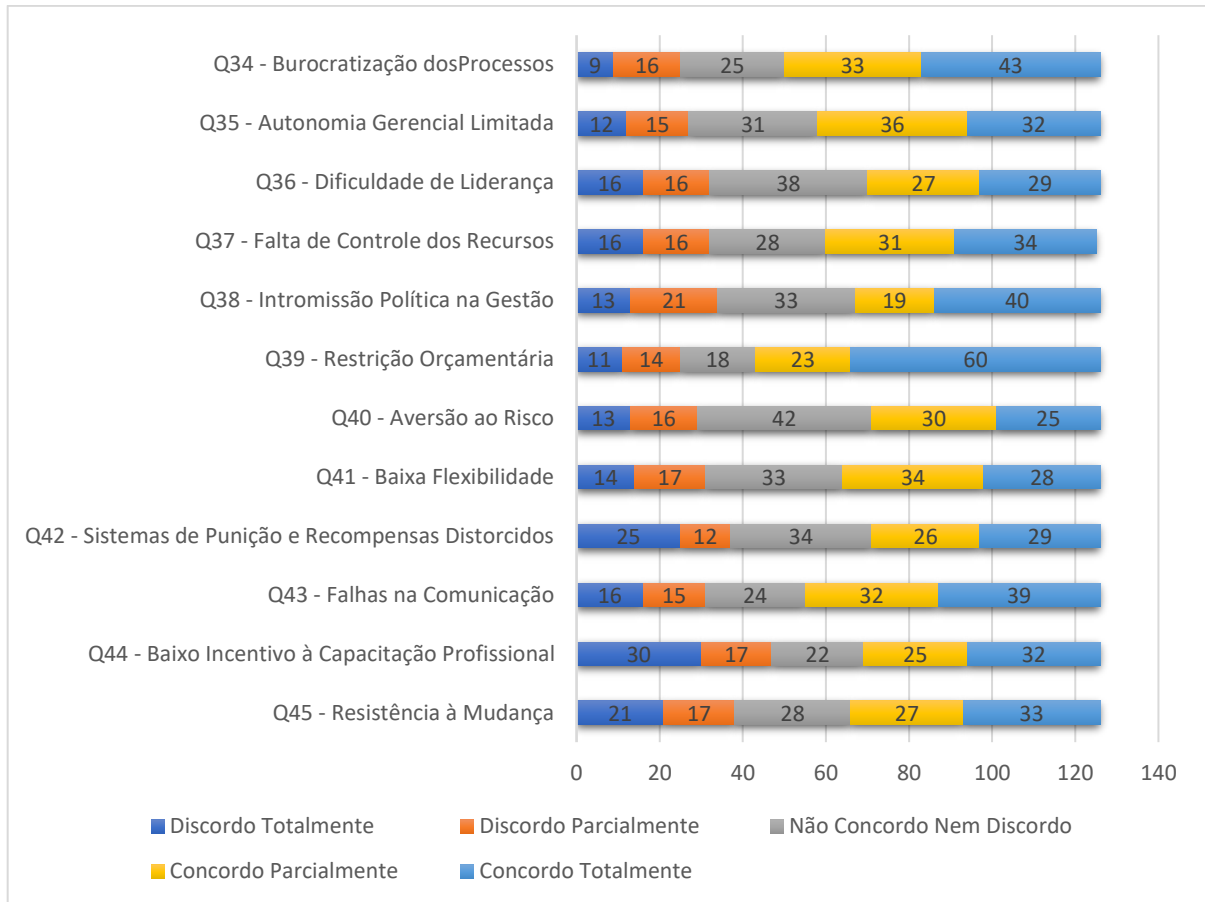
Neste tópico, apresentam-se os resultados obtidos no questionário acerca das barreiras que os servidores da UEA percebem no dia a dia de seus trabalhos. Os comportamentos empreendedores são essenciais para criar oportunidades e habilidades para desempenhar suas funções da melhor forma possível, sendo considerados benéficos à organização entende-se que devam ser estimulados.

No entanto, na rotina profissional podem surgir algumas barreiras que servem de obstáculos para a prática ou desenvolvimento desses comportamentos (Hisrich; Peters, 2004). Partindo dessa premissa, aplicou-se 12 questões, no intuito de entender quais dificuldades (barreiras) os servidores percebem diariamente em seu ambiente de trabalho.

Conforme apresenta o Gráfico 4, observa-se que os TEA percebem algumas barreiras que dificultam o desenvolvimento do comportamento empreendedor e impactam de alguma forma nas atividades e/ou resultados das organizações. Dentre as que mais se destacaram foram: a Restrição Orçamentária (66%), a Burocratização dos Processos (60%), a falha na comunicação (56%) e a Autonomia Gerencial Limitada (54%).

Esses percentuais nos mostram que os servidores percebem no seu cenário profissional uma restrição orçamentária que dificulta a execução de ações, a burocratização que emperra a fluidez dos serviços, um baixo incentivo a autonomia e a falhas de comunicação que em certas situações.

**Gráfico 4** - Barreiras do Comportamento Intraempreendedor dos servidores TEA da UEA



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

É importante destacar, que o incentivo a autonomia aumenta o encorajamento de tomada de decisões e promove a responsabilidade individual, permitindo que as pessoas tomem suas próprias decisões e aprendam a avaliar riscos e escolhas, além de aprender com os erros (Silva Junior, 2022). Já a restrição orçamentária é o limite de um orçamento. É o limite das possibilidades para adquirir bens e serviços para o cumprimento das ações no serviço público. É uma etapa importante para criar políticas e programas, em face das limitações existentes e na busca constante por gastos mais eficientes (Brandão; Bruno-Faria, 2017). As barreiras relacionadas à burocratização dos processos são apontadas por autores como Sadler (2000), Feitosa e Costa (2016) e Silva Junior (2022) como inibidoras do comportamento intraempreendedor, visto que os servidores não se sentem incentivados a adotarem posturas mais destemidas e inovadoras e, com isso, se limitam àquelas já pré-determinadas.

Em uma questão aberta do questionário, foi perguntado se os servidores percebiam outras barreiras ou dificuldades no ambiente de trabalho no exercício de suas funções e os respondentes apontaram: internet lenta, controle interno ineficiente, falta de apoio recíproco (entre colegas do setor), falta de rotatividade de funções, estrutura física ruim, sistema

acadêmico limitado, más condições de equipamentos e falta de material de expediente, falta de ética, processos internos lentos, assédio moral, comodismo, legislações divergentes, baixos salários.

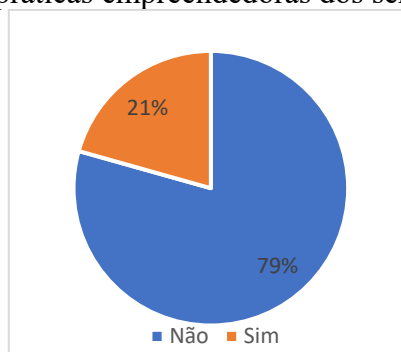
Desse modo, infere-se a partir dos resultados apresentados na pesquisa e dos Planos de Desenvolvimento Institucionais que a UEA tem um caminho longo na busca de minimizar as dificuldades que interferem nos resultados da prestação de seus serviços buscando se atualizar e conhecer a realidade de seu quadro funcional, com novas informações e contato direto com os servidores. No entanto, o estímulo do comportamento empreendedor é uma via de mão dupla: o servidor também precisa estar aberto e disposto a auxiliar a alta gestão da universidade em solucionar, ou minimizar as barreiras organizacionais, estruturais e individuais existentes.

#### 5.4 PRÁTICA, PRODUTO OU PROJETO CRIADO POR SERVIDORES TEA CONSIDERADOS EMPREENDEDOR

Dentre os principais benefícios gerados pelo comportamento empreendedor por servidores técnico-administrativos, tem-se as ações desenvolvidas para melhora o desempenho de suas práticas laborais, assim como os produtos e projetos que buscam, de alguma forma complementar, e até, transformar o seu ambiente e de outras pessoas envolvidas.

Para conhecer um pouco mais, como esses comportamentos se materializam na prática, na última pergunta do ICD foi feito o seguinte questionamento: “Você conhece alguma prática, produto ou projeto criado por servidores técnico-administrativos que considera como algo empreendedor? Especifique”. Como resposta, dos 126 respondentes do questionário, obteve-se 100 respostas dizendo que não conheciam nenhuma prática criado por algum técnico-administrativo e 26 que diziam conhecer, conforme o Gráfico 5 mostra:

**Gráfico 5** - Conhecimento de práticas empreendedoras dos servidores TEA da UEA



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

No entanto, dos respondentes que afirmaram conhecer alguma ação empreendedora por parte de seus pares, 12 especificaram suas experiências, conforme apresentado no quadro 4:

**Quadro 4:** Práticas Laborais, Produtos e Projetos empreendedores

Sistemas web para atender demandas da Universidade. Ex.: Sites, Anais e o Portal para eventos.
A Feira agroecológica das mulheres da FLONA.
A criação de um Cerimonial reconhecido e solicitado por outras instituições externas
Sistema de avaliação externa para avaliar habilidades, apresentando um resultado no final de maneira a subsidiar as ações da rede.
Popularização do empreendedorismo para alunos do ensino médio.
Busca de bolsas para pós-doutorado para criar parcerias com centros de pesquisa, a fim de aumentar a produção científica do programa de pós-graduação.
Idealização de cursos de capacitação aos servidores, incluindo Minter.
As servidoras da Reitoria promovem bazar.
A criação de uma mini farmácia para atender algumas necessidades básicas dos discentes e servidores.
Desenvolvimento de tecnologias para informações e divulgações dos cursos da UEA.
Serviços de marcenaria na antiga utam, de mecânica e de tornearia.
A fabricação de pomadas para dores feitas por um dos nossos colaboradores da conservação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Dessa forma, pode-se perceber alguns relatos de experiências apresentados pelos servidores da UEA aponta comportamentos empreendedores vivenciados e, principalmente, praticados em seus contextos profissionais. São ações que buscam, de forma complementar as suas funções precípuas, melhorar, diversificar ou acrescentar atitudes que consideram benéficas para o ambiente da universidade. Isso representa um complexo sistema, que parte de uma ideia, um insight ou algo mais elaborado, até chegar na sua finalidade (Follmann, et al. 2020). Identificar fatores que contribuam para o sucesso de novos estímulos para o comportamento empreendedor é uma tarefa difícil e ao mesmo tempo desafiadora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou, essencialmente, identificar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos (TEA) da UEA e mapear os condicionantes e barreiras que influenciam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos. Para tanto, de início, por meio de pesquisa documental, buscou-se entender as concepções que versam sobre a atuação, regulamentação e desenvolvimento das atividades dos servidores, assim como compreender as evidências que se manifestam como comportamento empreendedor.

Depois, com a aplicação do questionário percebeu-se que o comportamento empreendedor se manifesta por múltiplas características individuais (intraempreendedoras) que devem ser estimuladas nos servidores públicos, de modo a capacitá-los a agirem de forma sistêmica, inovadora e eficiente. Diante disso, buscou-se apresentar aos participantes da pesquisa dimensões do comportamento intraempreendedor, identificadas na literatura, para apurar o quanto elas são importantes para atuação dos servidores da UEA. Partindo da percepção deles, os resultados obtidos foram uma alta classificação por grau de importância, onde os servidores apontaram que as dimensões de Inovatividade, Proatividade, Assunção de Riscos Calculados, Liderança e Comprometimento estão presentes em suas práticas como servidores públicos.

A Inovatividade e a Proatividade foram as dimensões comportamentais que mais apareceram nas tarefas cotidianas. Isso demonstra o interesse dos servidores da UEA em desenvolver um comportamento intraempreendedor na prática de suas funções e, assim, melhorar os resultados da organização, visto que o comportamento intraempreendedor está relacionado a novas formas de organização e execução dos serviços, melhorando práticas, ações e minimizando a burocracia. Busca também, a resolução de problemas sem prioridade para a alta gestão, mas necessários aos servidores (Brito, 2022). Quanto as barreiras apontadas pelos servidores como inibidoras ao comportamento empreendedor, percebe-se que todas têm um alto percentual de percepção atingindo um total de 52% das respostas.

Do ponto de vista das contribuições obtidas com a pesquisa, buscou-se demonstrar como se manifestam os comportamentos empreendedores dos servidores técnico-administrativos da UEA, demonstrando sua importância para o desenvolvimento educacional e profissional que a universidade, enquanto organização pública deve desempenhar.

No entanto, é preciso enfatizar que algumas limitações podem ser evidenciadas no decorrer deste estudo, como o nível de precisão da análise, dada a forma e o contexto que

estudos em que foram realizados, as particularidades de cada servidor, tanto geográficas como estruturais (a exemplo do acesso à internet para responder ao questionário), assim como a dificuldade da participação em pesquisas científicas.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise sob a ótica da gestão superior, quanto ao comportamento empreendedor apresentados pelos servidores TEA em suas atividades funcionais. Assim como a análise da relação entre as barreiras e o comportamento intraempreendedor, buscando entender se quem se percebe mais intraempreendedor percebe mais as barreiras ou menos. E ainda, investigar a relação do apoio dos gestores com as barreiras, condicionantes e com o comportamento intraempreendedor.

Os resultados do ICISP podem ser considerados incipientes, assim, novas pesquisas podem explorar mais construtos relacionados ao setor público, para outros contextos da universidade. Por fim, pesquisas como esta podem servir de guia para outras futuras, ou ainda, motivar novas pesquisas necessárias ao fortalecimento da literatura sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. DE. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE**, v. 38, n. 2, p. 18–25, 1998.

AMAZONAS. **Lei nº 2607 de 29 de junho de 2000**. DISPÕE sobre a contratação de pessoal por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, sob regime de Direito Administrativo, nos termos do artigo 37, IX, da Constituição Federal e do artigo 108, § 1º, da Constituição do Estado. Manaus, AM. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2000/7062/7062\_texto\_integral.pdf. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

AMAZONAS. **Lei nº 3.656/2011**. Institui O Plano De Cargos, Carreiras E Remuneração Do Magistério Público Superior E Dos Servidores Técnicos E Administrativos Da Universidade Do Estado Do Amazonas E Dá Outras Providências. Manaus, AM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/norma/10308#:~:text=3.656%2C%20DE%201%20BA%20DE%20SETEMBRO,AMAZONAS%20E%20D%20C3%81%20OUTRAS%20PROVID%20C3%8ANCIAS%20E%20%9D. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

AMAZONAS. **Lei Ordinária nº 1.060/1972**. Autoriza o Poder Executivo a criar a Universidade de Tecnologia do Amazonas. Manaus, AM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/norma/5507. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

AMAZONAS. **Lei Ordinária nº 1.273/1977**. Dispõe sobre suplementação de verba do orçamento vigente. Manaus, AM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/norma/5722. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

AMAZONAS. **Lei Ordinária nº 2.826/2003**. Regulamenta a Política Estadual de Incentivos Fiscais e Extrafiscais nos Termos da Constituição do Estado e dá Outras Providências. Manaus, AM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/norma/7281#:~:text=REGULAMENTA%20A%20POL%20C3%8DTICA%20ESTADUAL%20DE,ESTADO%20E%20D%20C3%81%20OUTRAS%20PROVID%20C3%8ANCIAS. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

AMAZONAS. **Lei Ordinária nº 2637/2001**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade Do Estado. Manaus, AM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/norma/7092. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2007-2011**. Editora: UEA, Amazonas: 2007.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016**. Editora: UEA, Amazonas: 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. Editora: UEA, Amazonas: 2017.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027**. Editora: UEA, Amazonas: 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Relatório de Autoavaliação Institucional (Trienal)**. Comissão Própria de Avaliação da Universidade do Estado do Amazonas - CPA/UEA. Manaus, 2024.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da nova administração pública. **Lua nova**, n. 45, p. 97–129, 1998. DOI.org/10.1590/S0102- 64451998000300005.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001.

ARAÚJO; R. F. de; ROCHA, L. M. P.; CARVALAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n.3 p. 07-27, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. TRAD. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 3ª reimp., v. 70, 2016.

BERNARDO, E. G. **Barreiras e Facilitadores ao Comportamento Empreendedor no Contexto Rural**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2020.

BOWEN, D. E. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. **Human resource management review**, v. 26, n. 1, p. 4–13, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.

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

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 24 de maio de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 21.963/2001**. DISPÕE sobre a UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA, definindo sua estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Disponível em: [https://legisla.imprensaoficial.am.gov.br/diario\\_am/11/2007/5/2076](https://legisla.imprensaoficial.am.gov.br/diario_am/11/2007/5/2076). Acesso: 05 de maio de 2024.

BRITO, B. A. V. de. **Formação Intraempreendedora no Setor Público: compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo** – São Caetano do Sul: USCS/Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.

BURGELMAN, R. A. Um modelo de processo de empreendimento corporativo interno na grande empresa diversificada. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223–244, 1983. <https://doi.org/10.2307/2392619>.

CALDEIRA, A.; JUNIOR, A. de M. Obstáculos e Incentivos ao Intraempreendedorismo em Empresas Inovadoras. **RPCA**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, jul/set/2016, p. 100-116, 100. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.708>.

CORREIA, A. M. B. **A Orientação Empreendedora dos Gestores Públicos na Criação de Valor Público nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal**. Tese – Administração e Políticas Públicas. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/24415>. Acesso em: 17 de julho de 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CURRIE C; MOLCHO M; BOYCE W; HOLSTEIN B; TORSHEIM T; Richter M. Researching health inequalities in adolescents: the development of the Health Behaviour in School-Aged Children (HBSC) family affluence scale. **Soc Sci Med** 2008, v. 66, p. 1429–36.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DEMIRCIOGLU, M. A.; CHOWDHURY, F. Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. **Small Business Economics**, p. 1-17, 2020.

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J, C, A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso: 2ª ed**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

ELIAS, T. C. C. **A influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais de projetos e da cultura organizacional intraempreendedora no sucesso de projetos**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2019.

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

FAGUNDES, M. A. B.; DAL-SOTO, F. Ensaio sobre orientação empreendedora em uma instituição comunitária de educação superior. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 3, Jul/Set 2019. DOI: 10.5935/2177-4153.20190020.

FEITOSA, L. V. dos S.; COSTA, C. E. S. **Inovações no setor público**: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. UFAL-Universidade Federal de Alagoas. Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil, 2016.

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

FOLLMANN, E. M.; CANOPF, L.; UKITA, B.; FOLLMANN, N. Educação Empreendedora: Relato da Experiência da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco. **Faz Ciência**, v. 22, n. 35, jan/jun, 2020, p. 117-138

FOSS, N. J.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. A. Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. **Strategic Organization**, v. 13, n. 1, 32–60, 2015.

GOUVEIA, T. V. D. **Perfil empreendedor do aluno no curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba**. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Orientador: Prof. Me. Allan Carlos Alves. Campina Grande-PB, 2016.

GREATTI, L.; PREVIDELLI, J. J. Ambiente cultural como elemento fundamental na formação do perfil empreendedor. EGEPE. 3, Brasília. **Anais**. Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 238-248, 2003.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n.2, 327–351, 1992.

HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-Empreendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese. Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Departamento de Administração. São Paulo, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>.

KEARNEY, C; MEYNHARDT, T. Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. **International Public Management Journal**, 19:4, 543-572, 2016. DOI: 10.1080/10967494.2016.1160013.

KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. Orientação empreendedora: Um modelo psicológico de sucesso entre proprietários de pequenas empresas da África Austral. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315–344, 2005. <https://doi.org/10.1080/13594320500170227>.

KRÜGER, C.; BÜRGER, R. E.; MINELLO, I. F. O papel moderador da educação empreendedora diante da intenção empreendedora. **E&G Economia e Gestão**, v. 19, n. 52, p. 61-81, 2019.

LAPOLLI, É. M.; GOMES, R. K. **Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa**. Estudos Avançados. São Paulo, v. 31, n. 90, 2017.

LARA, G. S.; SILVA, L. F.; ALENCAR, R. S. S.; TEIXEIRA, M. B. R. A Tendência Empreendedora dos Ingressantes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. **XXVII Congresso Virtual de Administração**, 2020. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/22835/>. Acesso: 23 de maio de 2024. DOI: 10.18226/23190639.v5n2.01.

LIZOTE, S. A. **Relação Entre Competências Empreendedoras, Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades**. Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Biguaçu – SC, 2013.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Análise do Comportamento Intraempreendedor em Universidades: Estudo com Coordenadores de Cursos. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (**EGEPE**), Goiânia, 2014.

LORENTZ, M. H. N.; MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E. O Comportamento Empreendedor de Diretores de uma Instituição de Ensino Pública e sua Percepção Quanto à Universidade Empreendedora. **Revista Espacios**. v. 38, n. 05, 2017.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

MAIR, J. Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers. In: Elfring, T. (Ed.). **Corporate Entrepreneurship and Venturing**, Springer US, New York, NY, p. 49-72, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MATHIAS, L. **Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção?** Disponível em: <https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativaquantitativa/#:~:text=A%20pesquisa%20qualitativa%20%C3%A9%20aquela,pontos%20de%20vista%2C%20entre%20outros>. Acesso: 14 de junho de 2024.

MCCLELLAND, D.C. **Motivação Humana**. Cambridge University Press, Nova York, 1987.

MCCLELLAND, D.C. Testando para Competência em Vez de “Inteligência”. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany’s Federal Labor Agency. **Journal of Public Administration Research Theory**, 22(4), 761-792, 2012.

Miller, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, p. 770-791, 1983.

MÓNICO, L. et al. Entrepreneurship Education and its Influence on Higher Education Students. Entrepreneurial Intentions and Motivation in Portugal. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 3, p. 1-27, 2021.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. **Anales de Psicología**, v. 25, n. 2, p. 277-287, 2009.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71–91, 1999.

MOTA, S. A. S. **Diagnóstico da capacidade empreendedora de estudantes universitários e profissionais de micro pequenas e médias empresas**. Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Programa De Mestrado Profissional Em Administração. Campo Limpo. Paulista-SP: FACCAMP, 2013.

NAJMAEI, A.; SADEGHINEJAD, Z. Toward a theory of business models and business modeling in public entrepreneurship. **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**, v. 6, p. 77–102, 2016.

NEESSEN, P. C. M.; CANIËLS, M. C. J.; VOS, B.; DE JONG, J. P. The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, 2019, p. 545-571.

OPUS, Equipe. **Pré-teste de questionários de pesquisa**. Disponível em: <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pre-teste/>. Acesso: 10 de julho de 2024.

PESSOA, E.; GOULART, S. Administração empreendedora: uma abordagem comportamental. In: **ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004, Curitiba, PR.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper e Row, 1982.

PETERSON, R. A.; BERGER, D. G. Empreendedorismo nas Organizações: Evidências da Indústria da Música Popular. Vol. 16, No. 1, **Liderança Organizacional**. março, 1971, pp. 97-106.

PINCHOT G., *Intrapreneuring: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: **Harper & Row Publishers**, 1985.

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

PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

SHAND, R.; HYDE, M. Can enterprise be a vocation, or is it the end of public service? **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**, v. 6, p. 61-75, 2016.

SILVA JUNIOR, A. C. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul**. Viçosa, MG, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.125>. Acesso em: 27 jul. 2023.

SILVA, H. P.; ARAÚJO, F. D. S.; MENDES, D. P.; PINHO, V. S. A Identificação das Características do Perfil Empreendedor dos Discentes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior a Partir de sua Autoavaliação. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. especial, p. 89-108, dez, 2018.

SOUSA, J. R. **Educação empreendedora e comportamento empreendedor: a influência das empresas juniores**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Piauí, Picos-PI, 2022.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, Baltimore, v. 3, n. 1, p. 5-17, 1978.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER M. L. Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: Reflexões Baseadas no Contexto Brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 723-743, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500006>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

VIEIRA, L. S. **Intraempreendedorismo e Orientação empreendedora na gestão pública: um estudo nos centros municipais de educação infantil**. 127 p. il. Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade. Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2020.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational STUDIES**. v. 9, n. 1, p. 15-32, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS

Nesta dissertação, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais comportamentos empreendedores são evidenciados nos servidores técnico-administrativos em universidades públicas e quais variáveis (condicionantes e barreiras) influenciam esses comportamentos? Assim, para responder a este problema, o objetivo da pesquisa foi analisar a manifestação de comportamentos empreendedores nos servidores técnico-administrativos e as variáveis (condicionantes e barreiras) que influenciam esses comportamentos na Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

Dessa forma, no primeiro artigo, para cumprir o objetivo específico 1, a revisão sistemática da literatura aprofundou o conceito de empreendedorismo por meio de uma trajetória histórica e perpassando por alguns autores clássicos e contemporâneos. Como resultado, ganhou-se um melhor entendimento acerca da dinâmica dos estudos sobre o empreendedorismo e a orientação empreendedora, assim como os conceitos abordados.

No segundo artigo, para cumprir os objetivos específicos 2 e 3, foi utilizado o ICISP, baseando-se em Silva Junior (2022). No que diz respeito ao estudo, observou-se a partir da percepção dos servidores TEA da UEA que as dimensões receberam classificação em nível alto. Com destaque para as dimensões Inovatividade e Proatividade que são as que apresentaram os maiores percentuais. Isso demonstra que os servidores da UEA buscam desempenhar suas funções de modo que melhorem os resultados da organização. Em paralelo, a dimensão comprometimento atingiu a menor pontuação, mas isso não diminui a predisposição ao comportamento intraempreendedor existente.

Assim, esta pesquisa aborda uma questão muito relevante no contexto atual da administração pública: o comportamento intraempreendedor dos servidores de universidades públicas, considerando as transformações rápidas e complexas que ocorrem no ambiente dessas organizações. Além disso, a promoção desse comportamento é uma resposta às crescentes demandas por uma administração pública mais ágil, eficiente e orientada ao cidadão. A pesquisa, portanto, pode ajudar a entender o comportamento desses servidores e o desempenho de suas funções estão ajudando a superar os desafios tradicionais que limitam o comportamento empreendedor no espaço da academia.

As universidades são ambientes de conhecimento e novas ideias que podem ser testadas e adaptadas. Elas podem proporcionar um espaço seguro para que os seus servidores possam experimentar e aprender novas práticas, o que é essencial para o comportamento empreendedor.

Ao romper com as estruturas tradicionais e criar uma mentalidade de mudança, os servidores podem ir além de suas funções diárias, aproveitando as oportunidades para empreender.

Dos dois artigos que integram essa dissertação, pode-se descrever uma análise do comportamento intraempreendedor entre os servidores técnico-administrativos em universidades públicas revela o potencial para a transformação organizacional e a inovação dentro da instituição. Servidores que adotam esse comportamento tendem a promover melhorias nas suas atividades, contribuindo para a criação de processos mais eficientes e inovadores (Correia, 2022). Essa capacidade de transformação pode levar a uma universidade mais adaptável e resiliente, capaz de responder rapidamente às mudanças nas demandas educacionais e administrativas.

O comportamento intraempreendedor está diretamente ligado à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela universidade. Quando os servidores técnico-administrativos assumem uma postura proativa e inovadora, os processos internos se tornam mais eficazes, a prestação de serviço é aprimorada, e a satisfação dos diferentes públicos da universidade tende a aumentar (Lizote, 2013). O incentivo ao intraempreendedorismo pode influenciar especificamente a cultura organizacional da universidade. Servidores que se sentem encorajados a inovar e a tomar iniciativas fazem com que se sintam mais valorizados e engajados, o que pode resultar em um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, podendo atrair e reter talentos, criando, assim, um ciclo virtuoso de desenvolvimento (Silva Junior, 2022).

Por outro lado, a análise também destacou a possível resistência à mudança dentro das universidades públicas. A estrutura burocrática e a tradição de estabilidade no serviço público podem gerar barreiras ao comportamento intraempreendedor, dificultando a implementação de novas ideias e processos. Essa resistência à mudança pode servir de entrave (Emmendoerfer, 2019) a servidores proativos, limitando o alcance das iniciativas intraempreendedoras. Essa resistência precisa ser abordada por meio de políticas institucionais.

A análise do comportamento intraempreendedor dos servidores técnico-administrativos tem implicações para a integração das funções administrativas com a missão educacional da universidade. Servidores que adotam uma mentalidade empreendedora podem criar soluções que não apenas melhoram a administração, mas também apoiam diretamente o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para o cumprimento da missão institucional da universidade (Brito, 2019).

Portanto, a análise do comportamento intraempreendedor dos servidores técnico-administrativos da UEA apresenta implicações amplas que vão desde a transformação

organizacional e a melhoria da qualidade dos serviços até desafios institucionais e necessidades específicas na gestão de recursos humanos. Para que o intraempreendedorismo floresça, é essencial que uma universidade crie um ambiente propício, onde a inovação seja incentivada e os desafios à mudança sejam gerenciados. Com isso, a universidade poderá não só melhorar sua eficiência administrativa, mas também fortalecer seu papel como agente de transformação social e educacional.

Além disso, esta dissertação oferece contribuições, para o campo do comportamento empreendedor em universidades públicas. Ademais, esse comportamento é uma forma de enfrentar os diversos problemas com que as universidades se confrontam, diariamente. Este estudo contribui também, para a literatura, visto que demonstra pela percepção dos servidores TEA da UEA como o comportamento empreendedor se manifesta na prática do serviço em universidade pública e revela novas visões frente aos problemas públicos que poderá ser utilizado para estimular, orientar e desenvolver esse comportamento em outras organizações.

No entanto, é preciso enfatizar que algumas limitações podem ser evidenciadas no decorrer deste estudo, como o tempo disponível limitou a análise de outros dados. Outra limitação é a disponibilização dos servidores participar de pesquisas de cunho científico, visto que a população é de 1436 e somente 126 se disponibilizaram em responder ao questionário.

Sugere-se, para trabalhos futuros, o refinamento do questionário, a fim de identificar outros fatores influenciadores do comportamento empreendedor dos servidores de universidades públicas e aprofundar a discussão aqui levantada. Propõe-se também a inclusão dos outros atores envolvidos no processo de formação superior – os professores e acadêmicos, para analisar sob a ótica desses, o comportamento empreendedor dos servidores TEA.

## REFERÊNCIAS

- BRITO, B. A. V. de. **Formação Intraempreendedora no Setor Público: compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo** – São Caetano do Sul: USCS/Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.
- CARNEIRO, C. A.; GUIMARÃES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 3, p. 369-399, set./dez. 2017.
- CASSEL C.; APOLLO T.; DAUDT S. I. D. A Universidade em Expansão: da Gestão do Ensino à Formação do Corpo Técnico-Administrativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 9, n.4, p. 109-128, 2016.
- CLARK, B. R. Pursuing The Entrepreneurial University. In: Audy, J. L.N. & Morosini, M. C. (Org). *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. Porto Alegre: **EDIPUCRS**, 2006.
- COELHO, M. L.G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 3, 233-247, jul/set, 2010.
- CORREIA, A. M. B. **A Orientação Empreendedora dos Gestores Públicos na Criação de Valor Público nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal**. Tese – Administração e Políticas Públicas. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/24415>. Acesso em: 17 de julho de 2024.
- COSTA, M. J.; RIBEIRO, J. L. L. S. A participação dos servidores técnico-administrativos na avaliação institucional: o que dizem os relatórios autoavaliação institucional. **Avaliação**, Sorocaba, SP, v. 23, n. 2, p. 509-530, out. 2018.
- DENICOLI, E. S.; MEDEIROS, A. L.; VIEIRA, M. T. O plano de carreira e a participação dos técnico-administrativos como indutores do desenvolvimento institucional: o caso de uma universidade federal do brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 209-230, mai-ago, 2021.
- 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, maio/ago, 2011. DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n30p88.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, 486-511, 2013.
- FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. Empreendedorismo corporativo em organizações públicas: Um estudo em uma universidade pública. In: XXXVIII Encontro da Associação Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: **Anpad**, 2014.

FERREIRA, M. C.; ANDRADE, D. M.; NASCIMENTO, P. O. Ações Empreendedoras: um estudo na secretaria de educação de um município sul mineiro. Congresso de Administração, Sociedade e Inovação-CASI. Rio de Janeiro/RJ – 06 e 07 de dezembro, 2018.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LI, Y.; ZOU, B.; GUO, F.; GUO, J. Academic entrepreneurs' effectuation logic, role innovation, and academic entrepreneurship performance: an empirical study. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Springer, v. 18, n. 1, 49-72, 2022.

LIMA, S. F. A. **Os elementos determinantes da orientação empreendedora nas universidades públicas federais da região nordeste do Brasil**. Dissertação. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2017. 121 f. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11983>. Acesso: 28 de maio de 2024. DOI: 10.18226/23190639.v5n2.01.

LIZOTE, S. A. **Relação Entre Competências Empreendedoras, Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades**. Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Biguaçu – SC, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.  
MARTINS, M. A. R.; QUEIROZ, C. S. C. O Corpo Técnico-Administrativo Na Autoavaliação Institucional. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 220-241, jan./abr., 2013.

MEYERS, A.; PRUTHI, S. Academic entrepreneurship, entrepreneurial universities and biotechnology. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 17, p. 349-357, 2011.

MONTEIRO, K. E. K. **Ranking de universidades empreendedoras: construção, história e legado** - uma análise histórica dos impactos e desafios do principal referencial teórico sobre empreendedorismo nas universidades brasileiras. Limeira, São Paulo, 2021.

PINTO, R. S.; KOSBY, A. A. O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do rio grande: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 2, p. 01-22, 2018.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. **Organização universitária**: mudanças na administração e nas funções administrativas, 2004. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?start=140&q=gest%C3%A3o+universit%C3%A1ria&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com.br/scholar?start=140&q=gest%C3%A3o+universit%C3%A1ria&hl=pt-BR&as_sdt=0,5). Acesso em: 27 de julho de 2024.

ROTHAERMEL, F. T; JIANG, L.; AGUNG, S. University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 4, p. 691–791, july, 2018.

SCHMITZ, A. L. F. Competências empreendedoras dos gestores de instituições de ensino superior. **Anais do XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**, Florianópolis, SC, Brasil, 2012.

SILVA JUNIOR, A. C. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul**. Viçosa, MG, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.125>. Acesso em: 27 de julho de 2022.

SILVA, H. P.; ARAÚJO, F. D. S.; MENDES, D. P.; PINHO, V. S. A Identificação das Características do Perfil Empreendedor dos Discentes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior a Partir de sua Autoavaliação. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. especial, p. 89-108, dez, 2018

SOUZA, P. B. M.; RAMOS, M. S.; PONTES, F. A. R.; SILVA, S. S. C. Coparentalidade: um estudo de revisão sistemática de literatura. **Estilos da Clínica**, v. 21, n. 3, p. 700-720, 2016. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-1624.v21i3p700-720>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

ZAHRA, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Evidências do comportamento empreendedor no setor público: uma análise dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA”. Nesta pesquisa pretendemos analisar as evidências do comportamento empreendedor e as variáveis (condicionantes e barreiras) que influenciam estes comportamentos nos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Especificamente pretende-se (i) identificar a dinâmica da produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em relação ao comportamento intraempreendedor em universidades públicas; (ii) identificar os comportamentos empreendedores evidenciados nos servidores técnico-administrativos da UEA e, por último, (iii) discutir os condicionantes e barreiras que determinam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA, mapeando casos de atividades práticas do comportamento empreendedor – de sucesso ou não - existentes na universidade;

O motivo que nos leva a estudar “o comportamento empreendedor na UEA” é a busca por compreender o quanto esse espaço contribui para o desenvolvimento das capacidades dos profissionais, estimulando o processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos, processo de tomada de decisão e na prestação de serviços. Para esta pesquisa, de natureza qualitativa, além de se utilizar de dados públicos disponíveis em fontes secundárias, serão incluídos dados primários provenientes de questionários, sendo, neste aspecto que sua participação é de fundamental importância. Também será utilizada a análise de conteúdo para auxiliar na construção da análise dos resultados. Convidamos o(a) Sr(a) a participar de nosso questionário que será realizado virtualmente, via *google forms*”, e não ultrapassará o tempo previsto de 40 minutos.

A utilização de técnicas como o questionário podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa, podem causar eventual cansaço, constrangimento, desconforto emocional, angústia e insatisfação ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade. Para minimizar tais riscos, será garantido a explicação do objetivo de pesquisa, a natureza do trabalho e motivo da escolha do participante, anonimato e sigilo, assim como quaisquer outros cuidados identificados como necessários em prol do bem-estar do participante da pesquisa. No entanto, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a confidencialidade quanto às informações neles constantes.

Os benefícios da pesquisa, inclusive para os participantes da pesquisa, poderão promover avanços nos estudos comportamento empreendedor no campo de atuação da UEA, mais especificamente no desempenho das atividades do quadro técnico-administrativo. Estes avanços podem apontar novas direções para a implementação e a avaliação da orientação empreendedora dentro das universidades, assim como, trazer respostas importantes tanto para a área acadêmica como para a comunidade geral que atua ou que depende desse tipo de serviço.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso uma via original

impressa, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em um HD externo que ficará em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do pesquisador responsável, e a outra, via virtual, será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Evidências do comportamento empreendedor no setor público: uma análise dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Recebi uma via virtual e original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

**Nome do Pesquisador Responsável:** Magnus Luiz Emmendoerfer  
**Endereço:** Av. P.H. Rolfs, s/n, Campus Universitário UFV, Departamento de Administração e Contabilidade. Viçosa, MG.  
**Telefone:** (31)3612-7008  
**Email:** [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

**Nome do Pesquisador Assistente:** Mary Helem Costa de Sales  
**Endereço:** Rua Três, 521, Cj. Residencial Frazão, bairro Terra Preta, Cep: 69.401-505, Manacapuru, AM.  
**Telefone:** (92)99132-3720  
**Email:** [mary.sales@ufv.br](mailto:mary.sales@ufv.br)

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a **Resolução CNS 466/2012**.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior  
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário  
Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31)3612-2316  
Email: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)  
[www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

Viçosa, 17 de novembro de 2023.

Assinatura do Participante

Documento assinado digitalmente  
**MAGNUS LUZ EMMENDOERFER**  
Data: 17/11/2023 11:37:15-0300  
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Assinatura do Pesquisador

**APÊNDICE B – Pré-teste****QUESTIONÁRIO**

Questionário para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA

Prezado(a) Servidor(a),

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada “EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA” do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Viçosa-UFV.

Nesta pesquisa pretendemos identificar os comportamentos empreendedores evidenciados nos servidores técnico-administrativos e quais as variáveis (condicionantes e barreiras) influenciam esses comportamentos na Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

Este trabalho foi aprovado e segue todas as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV). Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). As informações somente serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Os resultados da pesquisa serão informados posteriormente aos participantes.

O TEMPO ESTIMADO DE RESPOSTA é de, aproximadamente, 15 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, o essencial é que assinale a sua resposta em todos os itens, de forma a coletarmos a sua opinião.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável ou o pesquisador assistente abaixo nominados.

Nome do Pesquisador Responsável: Magnus Luiz Emmendoerfer  
Telefone: (31)3612-7008  
Email: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Nome da Pesquisadora Assistente: Mary Helem Costa de Sales  
Telefone: (92)99132-3720  
Email: [mary.sales@ufv.br](mailto:mary.sales@ufv.br)

Concordo com os termos da pesquisa e aceito participar:

- Sim
- Não

Para mais informações sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), acessar <https://drive.google.com/file/d/1DfnSEeipx7k6KNGPmtdJjuNBnu8LpEUu/view?usp=sharing> o link:

**PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA**

<p><b>Como você identifica seu gênero?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiro não dizer</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p>
<p><b>Qual sua idade?</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Qual seu estado civil?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro</p> <p><input type="checkbox"/> Casado</p> <p><input type="checkbox"/> União Estável</p> <p><input type="checkbox"/> Divorciado</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p>
<p><b>Você tem filhos?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 1 filho</p> <p><input type="checkbox"/> 2 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 3 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 4 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 4 filhos</p>
<p><b>Qual o seu grau de instrução completo?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior</p> <p><input type="checkbox"/> Especialização <i>Lato Sensu</i>/MBA</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p>
<p><b>PERFIL DO CARGO OCUPADO</b></p>
<p><b>A sua ocupação se enquadra em qual área?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Administrativa – não gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Técnica – não gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão/chefia de seção/departamento</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão/secretaria/diretoria</p> <p><input type="checkbox"/> Limpeza e conservação</p> <p><input type="checkbox"/> Segurança</p> <p><input type="checkbox"/> Transporte</p> <p><input type="checkbox"/> Logística</p> <p><input type="checkbox"/> Outro. _____</p>

<b>Qual cargo você ocupa?</b> _____					
<b>Qual o tipo de vínculo do seu cargo?</b> <input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Comissionado <input type="checkbox"/> Outro. _____					
<b>Quanto tempo de serviço no cargo? (Registre em anos)</b> _____					
<b>Qual o nível mínimo de escolaridade é exigido para o seu cargo?</b> <input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização Lato Sensu/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Outros: _____					
<b>Em qual município você trabalha?</b> _____					
<b>Sua renda mensal?</b> <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.412,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.413,00 a R\$ 4.236,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 4.237,00 a R\$ 7.060,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.061,00 a R\$ 11.296,00 <input type="checkbox"/> Mais de 11.296,00					
<b>CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>					
Pensando nas experiências de vida como profissional e no cotidiano de trabalho, indique em cada frase, o quanto discorda ou concorda com a situação apresentada. Para isso, atribua notas de 1 (mínima) a 5 (máxima), considerando seu grau de satisfação. Se a questão não corresponder ao seu caso, marque 0 (ZERO)):					
Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
0	1	2	3	4	5



Aloca recursos de forma flexível dentro do orçamento previamente definido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A equipe de trabalho busca promover o aumento da qualidade do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A equipe de trabalho está disposta a desempenhar funções adicionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Seu departamento/setor em relação ao valor público</b>						
	0	1	2	3	4	5
Procura criar valor público, constantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria valor público além do exigido em suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribui de forma sustentável para a criação de valor público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve parcerias de cooperação com outros departamentos/setores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve parcerias de cooperação com outras instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR</b>						
<p>Nesta seção temos o objetivo de identificar se algumas características do comportamento empreendedor estão presentes no dia a dia dos servidores. Para responder às questões, considerar a seguinte premissa:</p> <p>Empreendedor público é aquele que administra as oportunidades e acredita na possibilidade de encontrar novos caminhos para solucionar novas demandas, mesmo correndo riscos de falhar. É o gestor ou servidor público que não se acomoda e procura constantemente inovar, fazendo as coisas de modo diferente, com criatividade e eficiência. É proativo, busca capacidade técnica e política para introduzir novos produtos, métodos ou serviços que gerem valor e satisfação à sociedade, mobilizando pessoas e transformando para melhor o ambiente público. (Silva Junior, 2022).</p> <p>Por favor, leia atentamente as perguntas e avalie as afirmativas próximas da realidade de sua atuação como servidor técnico-administrativo de universidade pública.</p>						
<b>Em relação à Inovatividade</b>						
	0	1	2	3	4	5
Gero novas ideias úteis e criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizo minhas tarefas de forma inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encontro novas formas de fazer as tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costumo agir rapidamente aos sinais de oportunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Em relação à Proatividade</b>						

	0	1	2	3	4	5
Tem iniciativa de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reage proativamente às mudanças que ocorrem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz parcerias com entidades externas para iniciar novos projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca outras informações além das disponibilizadas pela instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Em relação à Assunção de riscos</b>						
	0	1	2	3	4	5
Implementa projetos promissores, mas arriscados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adota uma postura mais agressiva para explorar oportunidades potenciais quando está diante de situações incertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolve-se nos projetos mesmo que o resultado seja incerto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É muito cauteloso na tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Em relação à Liderança</b>						
	0	1	2	3	4	5
Oferece suporte, incentiva e reconhece ideias dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitora o desenvolvimento das atividades e avalia a performance da equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentiva o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentiva o pensamento criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitora o ambiente externo e busca novas oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Em relação à Comprometimento</b>						
	0	1	2	3	4	5
Espera que os outros apoiem suas recomendações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera cuidadosamente as vantagens e desvantagens para a realização de alguma tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca autonomia em relação às normas e controles de outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca o modo mais rápido de executar uma tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se apoia em várias fontes de informação para executar uma tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### BARREIRAS E CONDICIONANTES

Percebe-se que no contexto público, em virtude do alto grau de burocratização, o empreendedorismo é, por vezes, inibido. O alto número de entraves faz surgir a certeza da necessidade, para o serviço público, que o comportamento empreendedor é uma das alternativas para a melhoria da qualidade das organizações públicas. Seu fortalecimento envolve a valorização de práticas e indivíduos empreendedores que sejam estimulados a buscar

a mudança e orientados para o processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos (Silva Junior, 2022). Desse modo, você percebe as barreiras abaixo ao executar suas funções?

	0	1	2	3	4	5
Burocratização dos Processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia Gerencial Limitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade de Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Controle dos Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intromissão Política na Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrição Orçamentária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aversão ao Risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixa Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de Punição e Recompensas Distorcidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falhas na Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixo Incentivo à Capacitação Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistência à Mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Na sua opinião, existem outras barreiras ou dificuldades que você percebe no seu ambiente de trabalho para executar suas funções? Poderia detalhar?**

Sim

Não

Poderia detalhar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Quais características você considera como principais para um empreendedor público?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Como você lida com o inesperado?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Você já teve comportamentos empreendedores dentro do seu ambiente de trabalho?**

Sim

Não

Poderia detalhar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Você conhece alguma prática, produto ou projeto criado por servidores técnico-administrativo considerado como algo empreendedor?**

Sim

Não

Poderia detalhar?

---

---

---

Assinatura do Pesquisador

## APÊNDICE C – Compilado das observações do pré-teste

<b>1. Quanto tempo você demorou a responder o questionário?</b>			
R1	R2	R3	R4
18 minutos	13 minutos	22 minutos	15 minutos
<b>2. Voltaria a preencher outro questionário como este? Quer comentar?</b>			
R1	R2	R3	R4
Sim.	Sim. Acho importante participar.	Talvez. Não gosto muito desses questionários.	Sim. Gostaria que houvesse mais pesquisas sobre o assunto.
<b>3. A estrutura do questionário ficou de claro e de fácil entendimento? Quer comentar?</b>			
R1	R2	R3	R4
Sim	Sim. Ficou claro, mas achei um pouco longo.	Sim.	Sim, bem claro.
<b>4. Você conhece o conteúdo abordado?</b>			
R1	R2	R3	R4
Ouçõ e vejo na internet sobre o assunto, mas não tenho conhecimento aprofundado.	Bem pouco	Mais ou menos	Sim. Conheço um pouco do tema.
<b>5. Achou conteúdo abordado complicado?</b>			
R1	R2	R3	R4
Não achei complicado, mas em alguns momentos precisei ler duas vezes.	Não achei, respondi tranquilo.	Mais ou menos.	Sem complicações.
<b>6. As perguntas eram objetivas? Quer comentar?</b>			
R1	R2	R3	R4
Sim.	Sim.	Sim, achei as perguntas boas.	Sim. Me pareceu que as questões foram bem objetivas e estruturadas de forma equilibrada.
<b>7. Você tem alguma crítica ou sugestão?</b>			
R1	R2	R3	R4
Penso que este tipo de questionário permite ampliar o nosso conhecimento	Não tenho.	Acho esse tipo de pesquisa interessante pois ajuda a gente a pensar sobre como podemos melhorar, só de responder algumas questões.	Achei bem pertinente o questionário pois já nos desperta para o assunto dentro do trabalho.

## APÊNDICE D – Questionário aplicado na pesquisa

### QUESTIONÁRIO

Questionário para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA

Prezado(a) Servidor(a),

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada “EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS-UEA” do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Viçosa-UFV.

Nesta pesquisa pretendemos identificar os comportamentos empreendedores evidenciados nos servidores técnico-administrativos e quais as variáveis (condicionantes e barreiras) influenciam esses comportamentos na Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

Este trabalho foi aprovado e segue todas as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV). Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). As informações somente serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Os resultados da pesquisa serão informados posteriormente aos participantes.

O TEMPO ESTIMADO DE RESPOSTA é de, aproximadamente, 15 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, o essencial é que assinale a sua resposta em todos os itens, de forma a coletarmos a sua opinião.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável ou o pesquisador assistente abaixo nominados.

Nome do Pesquisador Responsável: Magnus Luiz Emmendoerfer  
Telefone: (31)3612-7008  
Email: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Nome da Pesquisadora Assistente: Mary Helem Costa de Sales  
Telefone: (92)99132-3720  
Email: [mary.sales@ufv.br](mailto:mary.sales@ufv.br)

Concordo com os termos da pesquisa e aceito participar:

- Sim
- Não

Para mais informações sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), acessar <https://drive.google.com/file/d/1DfnSEeipx7k6KNGPmtdJjuNBnu8LpEUu/view?usp=sharing> o link:

<b>PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA</b>
<p><b>Como você identifica seu gênero?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>
<p><b>Qual sua idade?</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Qual seu estado civil?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro</p> <p><input type="checkbox"/> Casado</p> <p><input type="checkbox"/> União Estável</p> <p><input type="checkbox"/> Divorciado</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p>
<p><b>Você tem filhos?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 1 filho</p> <p><input type="checkbox"/> 2 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 3 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> 4 filhos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 4 filhos</p>
<p><b>Qual o seu grau de instrução completo?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior</p> <p><input type="checkbox"/> Especialização <i>Lato Sensu</i>/MBA</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p>
<b>PERFIL DO CARGO OCUPADO</b>
<p><b>A sua ocupação se enquadra em qual área?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Administrativa – não gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Técnica – não gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão/chefia de seção/departamento</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão/secretaria/diretoria</p> <p><input type="checkbox"/> Limpeza e conservação</p> <p><input type="checkbox"/> Segurança</p> <p><input type="checkbox"/> Transporte</p> <p><input type="checkbox"/> Logística</p> <p><input type="checkbox"/> Outro.</p>

**Qual cargo você ocupa?**

---

**Qual o tipo de vínculo do seu cargo?**

- Efetivo  
 Terceirizado  
 Comissionado  
 Outro. \_\_\_\_\_

**Quanto tempo de serviço no cargo? (Registre em anos)**

---

**Qual o nível mínimo de escolaridade é exigido para o seu cargo?**

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino Superior  
 Especialização Lato Sensu/MBA  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Outros: \_\_\_\_\_

**Em qual unidade física da UEA você trabalha?**

- Reitoria  
 Escola Superior de Ciências da Saúde - ESA  
 Escola Superior de Ciências Sociais - ESO  
 Escola Superior de Tecnologia - EST  
 Escola Superior de Artes e Turismo - ESAT  
 Escola Normal Superior - ENS  
 Escola de Direito - ED  
 Centro de Estudos Superiores de Itacoatiara  
 Centro de Estudos Superiores de Lábrea  
 Centro de Estudos Superiores de Parintins  
 Centro de Estudos Superiores de São Gabriel da Cachoeira  
 Centro de Estudos Superiores de Tabatinga  
 Centro de Estudos Superiores de Tefé  
 Núcleo de Ensino Superior de Boca do Acre  
 Núcleo de Ensino Superior de Carauari  
 Núcleo de Ensino Superior de Careiro Castanho  
 Núcleo de Ensino Superior de Coari  
 Núcleo de Ensino Superior de Eirunepé  
 Núcleo de Ensino Superior de Humaitá  
 Núcleo de Ensino Superior de Ipixuna  
 Núcleo de Ensino Superior de Manacapuru  
 Núcleo de Ensino Superior de Manicoré  
 Núcleo de Ensino Superior de Maués

<input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de Nova Olinda do Norte <input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de Novo Aripuanã <input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de Presidente Figueiredo <input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de Santo Antônio do Içá <input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de São Sebastião do Uatumã <input type="checkbox"/> Núcleo de Ensino Superior de Tapauá <input type="checkbox"/> Polo.					
<b>Se Polo, qual município?</b>					
<b>Sua renda mensal?</b> <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.412,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.413,00 a R\$ 4.236,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 4.237,00 a R\$ 7.060,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.061,00 a R\$ 11.296,00 <input type="checkbox"/> Mais de 11.296,00					
<b>CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>					
<p>Pensando nas experiências de vida como profissional e no cotidiano de trabalho, indique em cada frase, o quanto discorda ou concorda com a situação apresentada. Para isso, atribua notas de 1 (mínima) a 5 (máxima), considerando seu grau de satisfação. Se a questão não corresponder ao seu caso, marque 0 (ZERO):</p>					
Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
0	1	2	3	4	5
<b>Os objetivos da instituição onde você exerce suas funções</b>					
	1	2	3	4	5
São numerosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São contraditórios em alguns aspectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São muito complexos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São definidos com a participação de todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A gestão superior da instituição onde exerce suas funções:</b>					
	1	2	3	4	5
É receptiva às suas ideias e sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta a atitude empreendedora dos seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o desenvolvimento profissional com base no desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A gestão local da instituição onde exerce suas funções:</b>					
	1	2	3	4	5

É receptiva às suas ideias e sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece o desempenho dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoia os setores, procurando resolver os problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferece <i>feedback</i> , frequentemente, da acerca das suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Seu departamento/setor em relação ao valor público</b>					
	1	2	3	4	5
Procura criar valor público, constantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria valor público além do exigido em suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve parcerias de cooperação com outros departamentos/setores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve parcerias de cooperação com outras instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR</b>					
<p>Nesta seção temos o objetivo de identificar se algumas características do comportamento empreendedor estão presentes no dia a dia dos servidores. Para responder às questões, considerar a seguinte premissa:</p> <p>Empreendedor público é aquele que administra as oportunidades e acredita na possibilidade de encontrar novos caminhos para solucionar novas demandas, mesmo correndo riscos de falhar. É proativo, busca capacidade técnica e política para introduzir novos produtos, métodos ou serviços que gerem valor e satisfação à sociedade, mobilizando pessoas e transformando para melhor o ambiente público. (Silva Junior, 2022).</p> <p>Por favor, leia atentamente as perguntas e avalie as afirmativas próximas da realidade de sua atuação como servidor técnico-administrativo de universidade pública.</p>					
<b>Avalie como você considera as características de realização para um empreendedor público:</b>					
Busca de oportunidades e iniciativa	1	2	3	4	5
Persistência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprometimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exigência de qualidade e eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de correr riscos calculados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Avalie como você considera as características de planejamento para um empreendedor público:</b>					
Busca de informações	1	2	3	4	5
Estabelecimento de metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Avalie como você considera as características de poder para um empreendedor público:</b>					
Independência e autoconfiança	1	2	3	4	5
Persuasão e redes de contato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você se vê em relação à Inovatividade</b>					
	1	2	3	4	5
Gera novas ideias úteis e criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve novos processos, serviços ou produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza tarefas de forma inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você se vê em relação à Proatividade</b>					
	1	2	3	4	5
Tem iniciativa de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reage proativamente às mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz parcerias com entidades externas para iniciar novos projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você se vê em relação à Assunção de riscos</b>					
	1	2	3	4	5
Adota uma postura mais agressiva para explorar oportunidades diante de situações incertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolve-se nos projetos promissores, mas arriscados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É muito cauteloso na tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você se vê em relação à Liderança</b>					
	1	2	3	4	5
Oferece suporte às ideias dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitora o desenvolvimento das atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentiva o pensamento criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você se vê em relação ao Comprometimento</b>					
	1	2	3	4	5
Espera que os outros apoiem suas recomendações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera as vantagens para a realizar alguma tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca autonomia em relação às normas e controles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se apoia em várias fontes de informação para executar uma tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BARREIRAS E CONDICIONANTES</b>					
<p>Percebe-se que no contexto público, em virtude do alto grau de burocratização, o empreendedorismo é, por vezes, inibido. O alto número de entraves faz surgir a certeza da necessidade, para o serviço público, que o comportamento empreendedor é uma das alternativas para a melhoria da qualidade das organizações públicas. Seu fortalecimento envolve a valorização de práticas e indivíduos empreendedores que sejam estimulados a buscar</p>					

a mudança e orientados para o processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos (Silva Junior, 2022).

Desse modo, avalie as barreiras que você percebe ao executar suas funções:

	1	2	3	4	5
Burocratização dos Processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia Gerencial Limitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade de Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Controle dos Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intromissão Política na Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrição Orçamentária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aversão ao Risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixa Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de Punição e Recompensas Distorcidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falhas na Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixo Incentivo à Capacitação Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistência à Mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Na sua opinião, existem outras barreiras ou dificuldades que você percebe no seu ambiente de trabalho para executar suas funções? Poderia detalhar?**

Sim

Não. Poderia detalhar?

**Você conhece algum produto ou projeto criados por servidores técnico-administrativo da UEA considerado como algo empreendedor?**

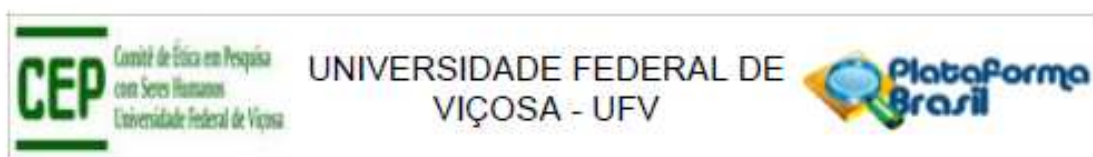
Sim

Não

Poderia detalhar?

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

## ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** EVIDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS-UEA

**Pesquisador:** MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 75919223.8.0000.5153

**Instituição Proponente:** Departamento de Administração e Contabilidade

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

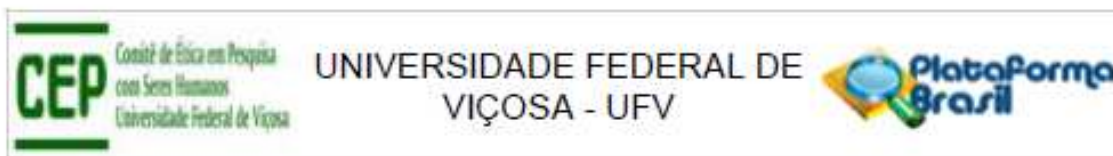
**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 6.589.189

**Apresentação do Projeto:**

Dissertação proveniente do Programa de Pós-Graduação em Administração que busca analisar as características do comportamento empreendedor dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Para tal os pesquisadores pretendem identificar os comportamentos empreendedores, assim como, discutir os condicionantes e barreiras que determinam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da universidade em questão, mapeando casos de atividades práticas do comportamento empreendedor – de sucesso ou não - existentes na universidade. Será utilizada uma metodologia qualitativa, com cunho descritivo. A coleta de dados se dará a partir de dados primários (questionário) e secundários (pesquisa documental). A pesquisa documental será feita a partir de regimentos e legislações de acesso público que versam sobre a atuação, regulação e desenvolvimento das atividades servidores, disponíveis nos sites eletrônicos da universidade, do governo e das entidades ao qual estão vinculados e documentos que poderão ser solicitados aos participantes da pesquisa. O contato para a autorização e realização da pesquisa, assim como a aplicação de um questionários a aproximadamente 600 servidores se darão a partir dos e-mails institucionais da UEA. Para a análise de dados será utilizada a análise de conteúdo conforme os critérios como: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação.

**Endereço:** Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
**Bairro:** Campus Universitário **CEP:** 36.570-977  
**UF:** MG **Município:** VICOSA  
**Telefone:** (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.589.189

#### **Objetivo da Pesquisa:**

O objetivo primário do presente protocolo de pesquisa é analisar as evidências do comportamento empreendedor e as variáveis (condicionantes e barreiras) que influenciam estes comportamentos nos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Os objetivos secundários são: identificar a dinâmica da produção científica sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em relação ao comportamento intraempreendedor em universidades públicas; identificar os comportamentos empreendedores evidenciados nos servidores técnico-administrativos da UEA; c) Discutir os condicionantes e barreiras que determinam o comportamento empreendedor nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da UEA, mapeando casos de atividades práticas do comportamento empreendedor – de sucesso ou não - existentes na universidade.

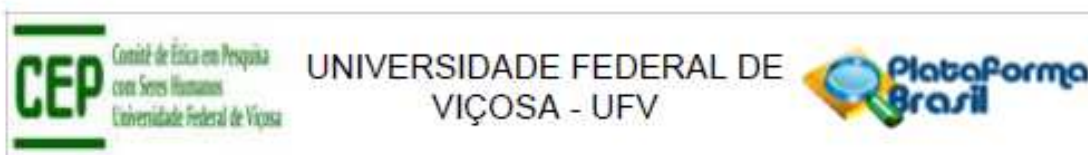
#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo os pesquisadores a pesquisa em relação aos riscos, a utilização de técnicas como o questionário podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa, podem causar eventual cansaço, constrangimento, desconforto emocional, angústia e insatisfação ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade. Para minimizar tais riscos, será garantido a explicação do objetivo de pesquisa, a natureza do trabalho e motivo da escolha do participante, anonimato e sigilo, assim como quaisquer outros cuidados identificados como necessários em prol do bem-estar do participante da pesquisa. No entanto, caso alguma dessas situações ocorra, os participantes terão liberdade para interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados e outras pesquisas mantendo a confidencialidade quanto às informações neles constantes. Como benefícios estão a promoção de avanços nos estudos comportamento empreendedor no campo de atuação da UEA, mais especificamente no desempenho das atividades do quadro técnico-administrativo. Estes avanços podem apontar novas direções para a implementação e a avaliação da orientação empreendedora dentro das universidades, assim como, trazer respostas importantes tanto para a área acadêmica como para a comunidade geral que atua ou que depende desse tipo de serviço.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Segundo o PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2248408 o presente protocolo de pesquisa propõe um estudo de natureza qualitativa com vistas à analisar as características do comportamento empreendedor dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977  
 UF: MG Município: VICOSA  
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.589.189

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Em relação a documentação o pesquisador apresentou os seguintes arquivos: PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2248408; Autorizacao\_Previa\_Helem, CRONOGRAMA, Folha\_de\_Rosto\_Helem\_assinado; Questionario\_Helem\_assinado; TCLE\_Helem\_assinado; Termo de Sigilo e Confidencialidade todos adequadamente redigidos e assinados com exceção da 'AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA'.

**Recomendações:**

Iniciar a coleta de dados somente após a autorização da UEA.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado.

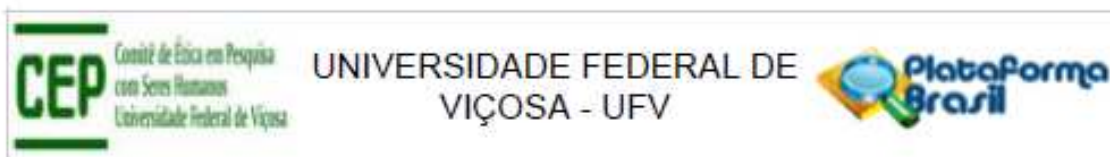
**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP/UFV julga que, apesar da recomendação de assinatura, o protocolo está adequado para emissão do Parecer Consubstanciado do CEP/UFV de aprovação para a realização da pesquisa. Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2248408.pdf	19/11/2023 23:23:05		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Helem.pdf	19/11/2023 23:22:01	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
Outros	Autorizacao_Previa_Helem.pdf	19/11/2023 23:20:22	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Helem_assinado.pdf	17/11/2023 17:57:12	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
Outros	Questionario_Helem_assinado.pdf	17/11/2023 17:09:52	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
Outros	Termo_de_Sigilo_e_Confidencialidade_Helem_assinado.pdf	17/11/2023 17:08:23	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE_Helem_assinado.pdf	17/11/2023 17:04:21	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977  
 UF: MG Município: VICOSA  
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)



Continuação do Parecer: 6.589.189

Ausência	TCLE_Helem_assinado.pdf	17/11/2023 17:04:21	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_HELEM_assinado.pdf	17/11/2023 17:04:01	MARY HELEM COSTA DE SALES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não


VICOSA, 18 de Dezembro de 2023

---


**Assinado por:**  
**Guilherme de Azambuja Pussieldi**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
**Bairro:** Campus Universitário **CEP:** 36.570-977  
**UF:** MG **Município:** VICOSA  
**Telefone:** (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

## ANEXO B – Normas



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO



**UEA**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO  
AMAZONAS

**ASSUNTO:** Dados institucionais  
**ENVIADO EM:** 26/02/2024  
**SETOR SOLICITANTE:** Mestranda Mary Helem Costa de Sales  
**RESPONSÁVEL PELA INFORMAÇÃO:** CPI/PROPLAN


**1. Quantitativo de unidades físicas da UEA onde funcionam os cursos, 2024.**

Unidades Físicas	Quant.
Escolas Superiores (Capital)	6
Centro de Estudos Superiores (Interior)	6
Núcleos de Ensino Superior (Interior)	16
Polo de Ensino Superior (Interior)	39

Fonte: Prefeitura Universitária; PROPLAN/UEA.


**2. Quantitativo de servidores e seus respectivos locais de lotação, 2023.**

Unidade	Docente Efetivo	Docente Temporário	Técnico Efetivo	Técnico Comissionado	Terceirizado
Reitoria	-	-	-	-	56
Agência de Inovação - AGIN	-	-	1	2	4
Assessoria de Comunicação - ASCOM	-	-	-	8	3
Assessoria de Relações Internacionais - ARI	-	-	-	1	1
Auditoria Interna - AUDIN	-	-	2	-	2
Comissão Geral de Concurso - CGC	-	-	1	1	-
Editora Universitária	-	-	-	4	1
Gabinete da Vice-Reitora	-	-	-	-	6
Gabinete Reitor	-	-	2	6	-
Prefeitura Universitária	-	-	3	15	14
Procuradoria Jurídica	1	-	7	5	-
PROADM	-	-	10	30	26
PROEX	-	-	1	13	3
PROGRAD	-	-	4	29	5
PROINT	-	-	-	8	2
PROPESP	-	-	1	13	1
PROPLAN	-	-	6	20	-
Secretaria Acadêmica Geral - SAG	-	-	1	2	2
Almoxarifado	-	-	-	-	6
Biblioteca Central	-	-	14	15	1
Casa do Estudante (Manaus)	-	-	-	-	4
Centro de Desenvolvimento de Tecnologias Inovadoras - CDTI	-	-	-	-	25
CTIC CENTRAL	-	-	15	9	4



**UEA**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO  
AMAZONAS

Universidade do Estado do Amazonas  
Av. Djalma Batista, 3578 - Flores  
Cep: 69050-010 / Manaus - AM



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO

Folha: 17.

Documento 61019/2024/PROPLAN/UEA analisado por MONICA MUKES DE OLIVEIRA, 095 em 26/02/2024 às 11:57 utilizando assinatura por LightScribe.  
 Documento 61019/2024/PROPLAN/UEA analisado por ALICE NASCIMENTO DE ASSES, 502 em 26/02/2024 às 11:28 utilizando assinatura por LightScribe.

Unidade	Docente Efetivo	Docente Temporário	Técnico Efetivo	Técnico Comissionado	Terceirizado
Núcleo de Atendimento Odontológico à Pacientes Especiais - NAOPE	-	-	-	-	15
Núcleo Práticas Jurídicas - NPJ	-	-	-	-	8
Policlínica Odontológica	-	-	19	9	30
Telessaúde	-	-	-	-	1
Universidade Aberta à Terceira Idade - UnATI	-	-	-	7	12
Escola de Direito - ED	41	-	5	9	40
Escola Normal Superior - ENS	118	6	8	17	39
Escola Superior de Ciências da Saúde - ESA	305	12	21	15	70
Escola Superior de Artes e Turismo - ESAT	72	6	4	11	43
Escola Superior de Ciências Sociais - ESO	45	7	4	6	52
Escola Superior de Tecnologia - EST	165	12	42	11	54
CES - ITACOATIARA	26	6	19	2	27
CES - LÁBREA	-	5	4	-	6
CES - PARINTINS	72	3	13	7	36
CES - SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	-	3	3	-	18
CES - TEFÉ	63	6	9	4	31
CES - TABATINGA	51	7	12	5	24
NES - BOCA DO ACRE	-	2	5	-	6
NES - CAREIRO CASTANHO	-	4	1	1	5
NES - CARAUARI	-	4	8	-	10
NES - COARI	-	2	6	-	14
NES - EIRUNEPÉ	-	1	4	1	9
NES - HUMAITÁ	-	4	3	-	10
NES - IPIXUNA	-	3	1	-	8
NES - MAUÉS	-	4	6	-	7
NES - MANICORÉ	-	4	8	-	16
NES - MANACAPURU	-	3	4	1	10
NES - NOVO ARIQUANÃ	-	2	1	1	6
NES - NOVA OLINDA DO NORTE	-	3	1	-	7
NES - PRESIDENTE FIGUEIREDO	1	2	4	-	17
NES - SANTO ANTONIO DO IÇÃ	-	1	-	1	7
NES - SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÃ	-	2	1	-	12
NES - TAPAUÁ	-	-	-	-	8
POLO - APUÍ	-	1	-	-	6
POLO - BARCELOS	-	3	-	-	4
POLO - BOA VISTA DO RAMOS	-	2	-	-	8
POLO - CODAJÁS	-	1	-	-	-
POLO - IRANDUBA	-	2	-	-	4
POLO - ITAPIRANGA	-	-	-	-	4
POLO - JUTAI	-	2	-	-	8
POLO - NOVO AIRÃO	-	-	-	-	6
POLO - URUCURUTUBA	-	1	-	-	-
<b>Total</b>	<b>960</b>	<b>126</b>	<b>283</b>	<b>289</b>	<b>864</b>

Fonte: Folha de pagamento UEA; Contratos-PROADM; PROPLAN/UEA.

Legenda: CES - Centro de Estudos Superiores; NES - Núcleo de Ensino Superior; POLO - Municípios onde a UEA está presente sem estrutura física própria.



Universidade do Estado do Amazonas  
Av. Djalma Batista, 3578 - Flores  
Cep: 69050-010 / Manaus - AM

