



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ANÁLISE CORRELACIONAL ENTRE OS FATORES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DE DOCENTES DE ENSINO SUPERIOR

*Suzete Antonieta Lizote - UNIVALI
Miguel Angel Verdinelli - UNIVALI*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre os fatores organizacionais, segundo Moriano *et al.* (2009), e o comprometimento organizacional, conforme a abordagem de Meyer e Allen (1991), com o comportamento intraempreendedor segundo a percepção dos professores de ciências sociais aplicadas que lecionam em uma universidade comunitária de Santa Catarina, Brasil. O referencial teórico apresenta os temas essenciais à problemática da pesquisa e para a análise de suas relações empregou-se uma abordagem quantitativa realizando-se uma *survey* com questionário. As técnicas estatísticas empregadas foram univariadas (análise de correlações) e multivariadas (análise fatorial exploratório e confirmatório). Os resultados demonstram que existem associações significativas entre o comprometimento, alguns fatores organizacionais e o comportamento. O componente instrumental ou calculativo, corroborando outras pesquisas, apresenta relações negativas significativas com as outras dimensões do comportamento e dentre os fatores organizacionais esse tipo de vínculo negativo se observa para o tempo disponível com as recompensas e com a incerteza nas tarefas. O comportamento inovador se correlaciona com significância com a assunção de riscos e a proatividade, sendo as recompensas as que mostram um vínculo positivo com a assunção de risco.

Palavras-chave: Docentes universitários; Comportamento intraempreendedor; Fatores organizacionais; comprometimento.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vêm se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno, devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente, das variáveis do macro ambiente. Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, garantindo, desta forma a sobrevivência no mercado.

Segundo Robbins (2005), nos últimos anos, a visão de valorização do capital patrimonial e financeiro como um dos principais recursos estratégicos das empresas, está progressivamente sendo substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos componentes principais são a informação, conhecimento e a criatividade.

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo reconhecido como um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso da organização. Segundo Meyer; Allen e Topolnytsky (2007) quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. Assim, o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e nível do trabalho e atividades, com otimização das capacidades. Igualmente para a criação de oportunidades e uso das competências individuais e organizacionais, influenciando na velocidade de respostas para o ambiente/mercado e para a internalização de novas tecnologias e conhecimentos.

Nesta ótica, o campo do comportamento organizacional, cujo foco é o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como ele afeta o desempenho nas empresas, vem ganhando cada vez mais força, tanto entre os pesquisadores quanto entre executivos. Bastos (2008) complementa ao defini-lo como um campo de estudo que instiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.

A ênfase no empreendedorismo dentro do mundo dos negócios tem conduzido às empresas a desenvolver internamente estas atividades. O empreendedor corporativo, ou seja, o indivíduo que age dentro do ambiente organizacional com características empreendedoras, é o colaborador que se destaca por suas competências e seu comportamento sendo parte integrante da empresa.

Entende-se, desta forma, que para prosperar ou até para sobreviver no contexto de grandes mudanças no ambiente dos negócios as entidades devam adotar uma gestão empreendedora, promovendo liberdade de ação, propiciando tempo disponível e estabelecendo recompensas aos colaboradores com o apoio da direção. Neste sentido, as organizações proativas já caminham nessa direção, com a descentralização sendo incorporada ao planejamento estratégico, visando a diminuição do custo operacional e a elevação da qualidade dos produtos/serviços ofertados.

O reconhecimento de empreendedores corporativos em universidades é recente e denota um caminho a se galgar nos estudos do empreendedorismo. Para Andrade (2006), nos últimos anos o cenário destas instituições tem mudado substancialmente, sendo que a criação e a manutenção de vantagens competitivas têm se tornado elementos essenciais para manter sua



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

reputação ou permanecer no mercado. Desta forma, também na universidade é necessária a adoção de práticas intraempreendedoras a fim de gerar inovações, registrar patentes, criar empresas, entre outras ações.

As organizações vêm-se preocupado cada vez mais com o intraempreendedorismo como uma estratégia competitiva (STEVENSON; JARILLO, 1990). Inclusive os gestores corporativos, os líderes e os acadêmicos estão em busca de métodos inovadores para incentivar pessoas e equipes a serem mais criativos e, assim, tornar as organizações mais competitivas (KENNEY; MUJTABA, 2007). Na definição de Zahra e Covin (1995) o intraempreendedorismo apresenta duas dimensões: uma que inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados, e outra dimensão abordando a renovação estratégica, que é a revitalização das operações.

A investigação nesta área, segundo afirmam Moriano *et al.* (2009), tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, bem como o comportamento intraempreendedor das pessoas. Referindo-se ao nível empresarial sublinhou-se a importância de diferentes fatores organizacionais, como o apoio da administração, o uso adequado de recompensas, a disponibilidade de recursos, o tamanho e estrutura da organização, dentre outros (ZAHRA; COVIN, 1995; ANTONCIC; HIRSRICH, 2003).

Com relação ao comportamento individual dentro das organizações, as investigações têm focado nas diferentes características pessoais (KRAUSS *et al.*, 2005; SHABANA, 2010;) e, alguns autores, como Moriano *et al.* (2009), ressaltam que esse tema ainda é pouco estudado, e que as pesquisas não entram em profundidade no “por quê” algumas pessoas desenvolvem um comportamento intraempreendedor e outras não dentro das organizações.

Diante deste contexto, a pergunta de pesquisa que se busca responder neste estudo pode ser assim formulada: *Quais as relações entre os fatores organizacionais, o comprometimento e o comportamento intraempreendedor dos docentes de ensino superior?*

Após esta introdução, o trabalho está estruturado em outras cinco seções. O marco teórico sobre o tema se apresenta na segunda seção e a abordagem metodológica na seguinte. Na sequência, se analisam os dados e na quinta seção apresentam-se as considerações finais. Por último se listam as referências utilizadas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Comprometimento organizacional

As organizações se deparam em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. Para Bastos e Borges-Andrade (2002) os novos processos produtivos exigem que os trabalhadores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

resultados da organização à que pertencem. Estes processos, reconhecidos como um desafio para o domínio do estudo do comprometimento organizacional envolvem alterações na tecnologia, competição global e demanda do consumidor, que pressionam as empresas a melhorarem a eficiência (MEYER, 2009).

Compreender o comprometimento com o trabalho é interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão e, desta forma, se exige uma atuação diferente da área de recursos humanos: deve atuar de maneira estratégica e não só operacional (MARRAS, 2000). Segundo Harris e Cameron (2005), num ambiente em constante mutação e altamente competitivo, a organização, caso esteja preocupada em sobreviver, necessita atrair e reter profissionais competentes, criativos e comprometidos.

Nas últimas décadas este constructo tem sido estudado profundamente, sendo que o enfoque principal é encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009). Ressaltam Bastos (1994), Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), que a pesquisa nesta área tem sido conduzida por abordagens distintas.

O estudo empírico sobre o comprometimento organizacional, neste artigo, foi efetuado considerando o modelo de Meyer e Allen (1991). O qual foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) trazendo contribuições significativas para o estudo da multidimensionalidade. Os propositores do modelo argumentam que a permanência em uma organização pode ser originária de desejo, da necessidade e/ou do senso de dever ou obrigação. Desta forma, o comprometimento é analisado sob três dimensões fundamentais: afetiva, normativa e instrumental.

A dimensão afetiva, de uma forma dinâmica, origina-se no cenário organizacional quando o empregado internaliza os valores da empresa, a partir de uma identificação com suas metas. Esse fato potencializa o envolvimento do mesmo nas execuções de seu trabalho, aprimorando seu desempenho, com o objetivo de facilitar o processo da organização e, também permanecer trabalhando para a referida empresa (MEYER; ALLEN, 1991).

Sob a mesma perspectiva, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa perante o trabalho e a empresa, ou seja, permanece na instituição porque quer (IVERSON; BUTTIGIEG, 1999), sendo assim, o comprometimento é entendido como uma ligação emocional, um sentimento, um impulso ou desejo que o conduz a ficar (GONZÁLEZ; GUILLÉN, 2008).

O componente normativo, por sua vez, compreende o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização e sugere que o indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixá-la (MEYER; ALLEN, 1991). “Aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (MEYER; ALLEN apud MEDEIROS, 1997, p. 29).

Meyer e Allen (1997) sugerem que os funcionários tenderão a desenvolver um comprometimento normativo quando as empresas fazem certos investimentos difíceis para eles compensar. Assim, esta dimensão pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo com a organização, pelos benefícios concedidos (CHEN; FRANCESCO, 2003). Segundo Rego e Souto (2004) espera-se que empregados comprometidos normativamente



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

contribuam de modo positivo, embora sem o envolvimento e o entusiasmo daqueles comprometidos afetivamente.

A base do vínculo de natureza instrumental, diferentemente das outras duas dimensões abordadas, enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, desta forma, envolve um cálculo de ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Trata-se assim, de uma relação baseada na troca entre a empresa e o funcionário, sendo que este sente que precisa permanecer, devido a quantidade de recursos e tempo que já investiu e perderá com sua saída (COMMEIRAS; FOURNIER, 2003).

O comprometimento instrumental é próprio dos indivíduos quando estes permanecem na empresa em função da avaliação que fazem, entre os custos e recompensas de permanecer ou, os custos e riscos de sair (CHANG, 2001). Segundo Chen e Francesco (2003), funcionários instrumentalmente comprometidos permanecem na organização pelo fato de não possuírem outra opção de trabalho que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade, segundo os autores, seria por não existirem alternativas no mercado. Desta forma, de acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), permanecem na empresa muito embora não desejem o que poderá conduzir a atitudes passivas ou até mesmo negativas.

2.3 Comportamento intraempreendedor

Quando se busca compreender as necessidades que as empresas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características que estão presentes nos seus funcionários. As investigações nesta área, segundo afirmam Moriano *et al.* (2009), tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, assim como a conduta intraempreendedora das pessoas.

Embora alguns estudos tenham considerado a assunção de riscos, inovação; proatividade e iniciativa pessoal; autonomia e orientação aos resultados como os principais componentes do comportamento intraempreendedor (COVIN; SLEVIN, 1991, LUMPKIN; DESS, 1996, KRAUS *et al.*, 2005), neste estudo tomou-se como base a abordagem de Moriano *et al.* (2009), que ao proporem seu modelo, selecionaram dois componentes os quais nomearam como o coração do comportamento intraempreendedor: inovação e assumir riscos. A eles, neste trabalho, adicionou-se a proatividade como terceiro componente significativo da inovação, conforme a visão de Kirzner (1997).

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

A inovação, segundo Freeman (1982), é a primeira transação comercial envolvendo algo novo ou melhorado, seja produto, processo, sistema ou dispositivo. A partir da década de 1990, é crescente a percepção de que a inovação é um fator essencial de competitividade das



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

organizações. Para Damanpour (1991, 1996) ela pode ser de novos produtos ou serviços; novas tecnologias de processos produtivos; novas estruturas ou sistemas administrativos e mesmo um plano ou programa pertencentes aos membros da organização. Também considera a inovação como um processo que inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos.

Para Stevenson e Jarillo (1990); Lumpkin e Dess (1996), a inovação reflete a tendência de uma empresa em se envolver a apoiar novas ideias, experimentos, singularidades e procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Desta forma contribui para vantagens competitivas, uma vez que tem a capacidade de acompanhar, responder e iniciar adaptações em ambientes concorrentes caracterizados por rápidas mudanças, conforme Utterback (1994) e Dougherty e Hard (1996). Para esses autores, a inovação pode ser compreendida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos ou financeiros, ou ainda na prestação de serviços, potencializando e sendo motor de competitividade.

Novas propostas de teorias e modelos de inovação têm surgido na literatura e pela análise de sua evolução, Lazzarotti, Dalfovo e Hoffmann (2010) relatam que nos dias atuais, o conceito, a aplicabilidade e a utilização do termo ampliaram-se e multiplicaram-se em diferentes áreas do conhecimento, tendo como maior predominância a categoria que traz como temas a inovação tecnológica, organizacional e gestão da inovação. Desta forma, a literatura do assunto é relativamente escassa tornando necessário realizar mais estudos no setor de serviços (VILARIN, 2002; GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

Em relação assunção de riscos, funcionários em geral e, especificamente os que estão em cargo de gestão, devem estar dispostos a assumi-los e a ter tolerância aos fracassos, caso ocorra. As organizações devem permitir-lhes que tomem decisões sobre seus processos de trabalho e evitar criticá-los se cometerem erros quando tentam inovar (LUMPKIN; DESS, 1996).

Fortemente relacionada com a inovatividade, que segundo Lumpkin e Dess (1996) refere-se à voluntariedade das empresas para inovar, introduzir novidades através da criatividade e da experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços, ou processos a assunção de riscos reflete a tendência a agir de forma audaz. Por exemplo, aventurar-se em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; incorrer em elevadas dívidas ou comprometer grande parte de seus recursos com o objetivo de obter retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades do mercado; e, ter coragem para agir, apesar da incerteza do sucesso (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011).

O risco assume vários significados dependendo do contexto em que é aplicado. Lumpkin e Dess (1996) identificaram três tipos de riscos estratégicos: a) riscos de negócios: arriscar em alguma coisa sem ter certeza do sucesso, como por exemplo, ingressar em mercados não testados; b) riscos financeiros: os gestores estão dispostos a tomar emprestado grande volume de recursos, com o objetivo de crescimento, repercutindo na dicotomia risco e retorno, onde aquele compromete uma parte relevante de ativos; e, c) riscos pessoais: solicitar empréstimos avultados, assumindo o risco ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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

Segundo Sandberg (2002), a proatividade está centralizada na habilidade de criar e reconhecer oportunidades, também se antevendo aos perigos que se podem apresentar. A autora também argumenta que dentro das organizações podem existir diversos níveis de proatividade envolvendo as várias áreas da organização. Martens (2009), por sua vez, a descreve como uma grande variedade de atividades, incluindo identificação de oportunidades e tendências de mercado, avaliação de pontos fortes e fracos, e as equipes que são capazes de explorá-las.

Na concepção de Oliveira Jr (2009) um comportamento proativo demanda ação, sendo que esta se vincula diretamente à antecipação de mudanças, podendo resultar em modificações de um ambiente. Corroboram com este pensamento Martens, Freitas e Boissin, (2011) ao descreverem este componente como um processo contínuo em que seu oposto seria a passividade, considerada como incapacidade para aproveitar as oportunidades ou direcionar o mercado.

2.4 Fatores organizacionais

Os desafios propostos pela crescente velocidade das mudanças e inovações tecnológicas proporcionadas pela abertura mundial dos mercados conduzem às empresas a desenvolverem atividades empreendedoras. Para isto, a implantação de uma cultura empreendedora é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada (DORNELAS, 2003).

A cultura intraempreendedora deve ter prioridade dentro da empresa, por meio da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos empregados. Hisrich e Peters (2004) descrevem que é necessário saber identificar um pensamento empreendedor de um funcionário e canalizá-lo para os objetivos empresariais. Para que essa cultura exista, as organizações devem possuir características intraempreendedoras, fortalecidas e suportadas pelas práticas gerenciais (HASHIMOTO, 2006).

Kuratko e Hodgetts (1998) evidenciaram os principais passos para criar um ambiente de trabalho propício para que os funcionários tenham conduta intraempreendedora:

- a) estabelecer metas explícitas: essas precisam ser acordadas mutuamente pelos funcionários e pelos gestores para que etapas específicas sejam alcançadas;
- b) criar um sistema de *feedback* e reforço positivo: é necessário para que inventores criadores ou intraempreendedores potenciais percebam que aceitação e recompensa existem;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

c) enfatizar a responsabilidade individual: confiança e responsabilidade são fatores chave do sucesso de qualquer programa de inovação; e,

d) fornecer recompensa (ou premiação) baseada nos resultados: o sistema de recompensas deve realçar e encorajar as pessoas para que assumam riscos e realizem.

Moriano *et al.* (2009) defendem a ideia de que o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor é favorecido ou limitado pelo tipo de procedimentos que as organizações determinam aos seus empregados no desempenho das suas atividades. Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) identificaram cinco componentes organizacionais que o promovem, quais sejam:

1) Apoio da direção: é imprescindível que a direção aceite os empregados com comportamento intraempreendedor, assim como possibilite condições e recursos para desenvolver idéias inovadoras (STEVENSON; JARILLO, 1990, KURATKO *et al.*, 1993). A gerência, na concepção de Dornelas (2003) e de Hisrich e Peters (2004), deve facilitar o caminho para os intraempreendedores de forma a contornar barreiras burocráticas e/ou obter recursos. Segundo Daft (2002), reflete até onde a própria estrutura gerencial encoraja os funcionários a acreditarem que inovação e empreendimento, fazem parte do papel de todos na organização. Argumenta também que as condições que refletem o apoio da gerência são: rápida adoção das idéias dos funcionários; reconhecimento das pessoas que conseguem levar as ideias adiante; suporte para pequenos projetos experimentais; e, pré-seleção do capital para iniciar projetos.

2) Liberdade no trabalho: consiste em dar autonomia sobre as decisões dos funcionários, delegando-lhes autoridades e responsabilidades (ZAHRA *et al.*, 2002). Para Dornelas (2003) significa a existência de valores como respeito e confiança nas pessoas; encorajamento para agir e estímulo à descentralização do poder. Hernández e Caldas (2001) afirmam que a autonomia dada aos funcionários instiga-os a descobrirem as melhores soluções para o negócio. Hashimoto (2006) atenta que o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os intraempreendedores e suas equipes.

3) Recompensas: incentivam os funcionários a enfrentar novos desafios (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; DORNELAS, 2003, KURATKO; HORNSBY; BISHOP, 2005). Mas, para serem efetivas, devem estar baseadas em metas, *feedback*, responsabilidade individual e premiações baseadas em resultados. Para Marvel *et al.* (2007), além de poder prover desafios e aumentar a responsabilidade, a organização pode fazer com que as ideias dos funcionários intraempreendedores sejam conhecidas pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

4) Tempo disponível: estimula os funcionários a ter novas idéias ou novos produtos, assim como alterar procedimentos já existentes (COVIN; SLEVIN, 1991).

5) Limitações organizacionais: o estudo de Moriano *et al.* (2009) o redefiniu como incertezas nas tarefas, referindo-se à falta de normas claras e indecisões sobre o nível de desempenho esperado do funcionário. Segundo Dornelas (2003), Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), os processos sobre gestão devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada pela organização. Para os autores, a falta de um



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

direcionamento estratégico pode inibir ações que realmente tenham impacto. Segundo Hashimoto (2006) na organização intraempreendedora a comunicação mais importante é a que viaja no sentido descendente, ou seja, da alta direção aos demais setores. É nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico escolhido, o detalhamento da visão e da missão, o *feedback* gerado a partir de informações recebidas do meio externo, e as mudanças de cunho institucional, originadas internamente.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para desenvolver a presente pesquisa foram obtidos através de uma survey com questionário de autopreenchimento, aplicado pessoalmente junto aos professores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade comunitária do Estado de Santa Catarina, Brasil. O instrumento de coleta compunha-se de três blocos de questões referido cada um dele aos constructos que se estudaram.

No primeiro bloco se dispuseram dezoito itens referidos ao comprometimento organizacional dos respondentes, mensurados nos seus componentes afetivo (CA), instrumental (CI) e normativo (CN) com seis questões cada um deles. O questionário foi elaborado com base no modelo de Meyer e Allen (1991), que foi validado para o Brasil por Medeiros e Enders (1998) e recentemente empregado com professores universitários por Giacomassa (2013) e Lizote (2013).

Respeito dos fatores organizacionais se colheram dados para cinco deles, a saber: apoio da direção (AP); liberdade no trabalho (LT); recompensas (RC); tempo disponível (TD); e, incerteza nas tarefas (IT). Para cada fator elaboraram-se seis asseverações a serem respondidas pelos professores. Os itens contemplados no questionário foram adaptados do modelo de Moriano *et al.* (2009), utilizados anteriormente no Brasil por Lizote *et al.* (2013).

No último bloco levantaram-se os dados sobre o comportamento intraempreendedor, medidos em três dimensões: inovação (IN), assunção de riscos (AR) e proatividade (PR). Os dois primeiros relacionados com a visão schumpeteriana e o terceiro com a kirzneriana. Usaram-se seis itens para cada aspecto do comportamento considerado.

Todos os itens incluídos do questionário foram respondidos através de uma escala Likert de cinco pontos, indo desde discordo completamente (1) até concordo totalmente (5). Os dados referidos aos respondentes foram obtidos junto à secretaria dos cursos aos quais eles pertencem. Dos cento e oito docentes obtiveram-se retorno de cento e seis, entretanto quatro questionários foram descartados por falta de resposta em alguma ou todas as dimensões de um dos constructos.

Sobre essa base de dados, com cento e duas linhas referidas aos professores, e sessenta e seis colunas, correspondentes aos constructos, se fez o pré-tratamento utilizando uma planilha eletrônica Excel®. Inicialmente se avaliou o número de dados faltantes e como não exibiam nenhum padrão e totalizavam quarenta e dois, representando menos de 1% do total de células da matriz, se procedeu a preencher eles com a mediana da coluna onde ocorria a falta. A seguir, com os dados completos e devido ao uso da escala Likert invés de avaliar a normalidade se mensurou a assimetria e a curtose de cada item. Os valores calculados em



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

nenhum caso superaram os limites propostos por Finney e DiStefano (2006), de 2 para assimetria e 7 para curtose em módulo. Portanto, se considerou que todos os dados eram quase-normais.

Após esses procedimentos a matriz foi importada nos softwares SPSS® e Statistica®, onde se realizaram análises estatísticas. Para cada dimensão dos constructos realizaram-se análises fatoriais confirmatórias (AFC) e exploratórias (AFE). Através dos processamentos efetuados obtiveram-se fatores unidimensionais que respeitaram os seguintes critérios: uma variância extraída maior do que 50%; comunalidades das variáveis igual ou maior de 0,5; cargas fatoriais maiores a 0,7; e, um número mínimo de três variáveis retidas por fator.

Para cada um deles foram então gerados os escores fatoriais para os docentes. Com esses novos dados se realizaram as análises de correlações entre as dimensões da cada constructo entre si e com os outros. Para a avaliação das associações utilizaram-se significâncias de 5 e 10%.

4 RESULTADOS

As análises fatoriais realizadas, seguindo os procedimentos e critérios descritos na seção anterior, possibilitaram definir um único fator que represente adequadamente à dimensão que se estiver considerando. A partir dele geraram-se para os docentes que participaram da pesquisa os escores fatoriais e, posteriormente, calcularam-se as correlações entre eles. Os resultados exibem-se na Tabela 1.

Sua análise permite efetuar diversas considerações ao observar as relações que existem entre as variáveis, isto é, os escores fatoriais das diversas dimensões dos três constructos analisados. Para o comprometimento organizacional dos professores nota-se que os três componentes apresentam correlações significativas entre si, sendo que o instrumental ou calculativo (SF-CI) o faz de maneira negativa com o afetivo (SF-CA) e com o normativo (SF-CN), os quais se associam positivamente. Quando avaliados a respeito do comportamento intraempreendedor verifica-se, com uma significância de 10%, que o afetivo tem correlação positiva com a inovação (SF-IN), no entanto o componente calculativo o faz de modo negativo com a assunção de riscos (SF-AR).

Finalmente, o comprometimento ao se cruzar com fatores organizacionais mostram que o apoio da direção (SF-AP) se correlaciona positivamente com o normativo. Já para liberdade no trabalho (SF-LT) isto acontece com o componente afetivo e, para uma significância de 10%, o instrumental se correlaciona negativamente. Este componente ainda o faz do mesmo modo com as recompensas (SF-RC), enquanto o afetivo e o normativo se associam com 5% de significância de forma positiva com esse fator organizacional.

Tabela 1 – Matriz de correlações entre os escores fatoriais (SF) das dimensões dos três constructos. CA: componente afetivo; CI: componente instrumental; CN: componente normativo; IN: inovação; AR: assunção de risco; PR: proatividade; AP: apoio da direção; LT: liberdade no trabalho; RC: recompensas; TD: tempo disponível; IT: incerteza nas tarefas ou limitações organizacionais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	SF-CA	SF-CI	SF-CN	SF-IN	SF-AR	SF-PR	SF-AP	SF-LT	SF-RC	SF-TD
SF-CI	-0,279 p=0,004									
SF-CN	0,295 p=0,003	-0,357 p=0,000								
SF-IN	0,185 p=0,063	-0,087 p=0,383	0,118 p=0,238							
SF-AR	0,132 p=0,186	-0,169 p=0,090	0,138 p=0,166	0,382 p=0,000						
SF-PR	0,093 p=0,351	-0,094 p=0,350	0,067 p=0,503	0,448 p=0,000	0,125 p=0,211					
SF-AP	0,143 p=0,153	-0,115 p=0,249	0,236 p=0,017	0,000 p=1,000	0,093 p=0,352	-0,004 p=0,970				
SF-LT	0,201 p=0,043	-0,185 p=0,063	0,116 p=0,247	0,000 p=1,000	0,124 p=0,214	-0,056 p=0,579	0,310 p=0,001			
SF-RC	0,254 p=0,010	-0,193 p=0,052	0,201 p=0,043	0,076 p=0,445	0,203 p=0,041	-0,041 p=0,685	0,491 p=0,000	0,295 p=0,003		
SF-TD	-0,116 p=0,244	-0,009 p=0,932	-0,118 p=0,238	0,118 p=0,236	-0,163 p=0,102	0,080 p=0,426	0,092 p=0,358	-0,026 p=0,798	-0,219 p=0,027	
SF-IT	-0,001 p=0,989	-0,046 p=0,650	0,009 p=0,925	-0,172 p=0,085	0,171 p=0,085	-0,166 p=0,096	0,182 p=0,067	0,046 p=0,646	0,459 p=0,000	-0,472 p=0,000

Fonte: dados da pesquisa.

As relações entre as dimensões do comportamento intraempreendedor mostram que inovação é a que se correlaciona de maneira positiva e significativa com a assunção de risco e com a proatividade (SF-PR). Quando as associações das dimensões deste constructo se analisam em relação aos fatores organizacionais somente a assunção de risco se associa significativamente com recompensas. Entretanto, com 10% de significância, a incerteza nas tarefas ou limitações organizacionais (SF-IT) mostra correlação com as três dimensões do comportamento. Com a inovação e com a proatividade possui correlações negativas, mas a assunção de risco, ao contrário, apresenta vínculo positivo.

Por último, ao considerar que relações os fatores organizacionais exibem entre si, o único que se correlaciona significativamente com todos os outros é recompensas. O faz de modo negativo com o tempo disponível (SF-TD) e positivo com os demais: apoio da direção, liberdade no trabalho e incerteza nas tarefas. O tempo disponível apresenta também correlação negativa com a incerteza nas tarefas, a qual por sua vez, com significância de 10%, associa-se positivamente com o apoio da direção. Este fator ainda tem ainda correlação positiva significativa com as incertezas na tarefa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Os resultados permitem corroborar a hipótese de que estes constructos correlacionam-se entre si. Entretanto, mostram associações positivas ou negativas em correspondência com as dimensões que estejam sendo analisadas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em relação ao constructo comprometimento, a dimensão afetiva se estiver manifesta no funcionário potencializa seu envolvimento na execução de seu trabalho e melhora seu desempenho. Por sua parte, o componente normativo compreende o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização, um dever moral, uma percepção de obrigação (MEYER; HERSCOVITCH, 2001) e, portanto, pressupõe que se correlacione positivamente com o afetivo. Tal relação verifica-se para os docentes da universidade pesquisada.

A terceira dimensão, a instrumental, conforme detalhado no marco teórico implica numa avaliação dos custos associados a sair da organização e, conseqüentemente, o vínculo com os outros componentes ocorre nos dados analisados de maneira negativa. Quando os professores sentem-se muito comprometidos afetiva e normativamente espera-se que os valores do instrumental sejam baixos, demonstrado por associações negativas, como as que se observam nos resultados obtidos.

Do mesmo modo a relação deste componente instrumental, mostrando significância ou não com as dimensões dos outros constructos, presume-se que seja negativa. O que de fato se pode confirmar observando a tabela de resultados. Na mesma verifica-se ainda que sua relação com a assunção de risco e com os fatores organizacionais liberdade no trabalho e recompensas é significativa se for considerada uma significância de 10%.

Os componentes afetivo e normativo do comprometimento, considerando os artigos citados no marco teórico, supõem uma relação positiva com as dimensões do comportamento intraempreendedor. Isto realmente ocorre entre os docentes pesquisados, conforme exposto na Tabela 1, embora não tenham coeficientes significativos ao 5%. Esses componentes, todavia devem mostrar relação com os cinco fatores organizacionais levantados. O apoio da direção, as recompensas e a liberdade no trabalho associando-se positivamente, enquanto as limitações organizacionais ou incertezas no trabalho e o tempo disponível com relações negativas. Pois, para este último fator deve-se considerar que uma parte considerável dos docentes dessa universidade tem um regime de trabalho com dedicação parcial, exercendo também atividades profissionais no mercado laboral.

Dos fatores organizacionais as recompensas são os mais amplamente correlacionados, mas com as dimensões do comportamento intraempreendedor só se confirma para a assunção de riscos. A inovação e a proatividade não apresentam associações significativas com o fator recompensas, o que resulta lógico, pois essas dimensões do comportamento podem ser avaliadas pelo docente sem pensar em recompensas, como características próprias do mesmo. Outro fato destacável é como as incertezas nas tarefas se vinculam para os respondentes com o comportamento intraempreendedor. As associações foram negativas com a inovação e com a proatividade. Isto implica em que os docentes pontuam contrariamente essas dimensões em relação às limitações organizacionais: quando valoram altas umas o fazem com pontuações baixas na outra. No sentido de melhorar a gestão é importante considerar estes aspectos, pois um intraempreendedor sendo proativo e agente de inovação não deve sentir-se limitado nas suas ideias ou propostas.

Nesta pesquisa deixou-se de considerar algumas variáveis que podem influenciar alguns dos resultados alcançados, dentre elas: a carga horária do professor no Centro de Ensino, a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

antiguidade, o fato de exercer ou não uma profissão fora da docência, o gênero. Isto pode ser considerado uma limitação da pesquisa uma vez que a percepção do comprometimento, por exemplo, tem sido diferente em outros estudos para homens e mulheres.

Face ao exposto sugere-se dar continuidade às pesquisas desta natureza, considerando aspectos como os assinalados anteriormente, no intuito de gerar bases de dados empíricos que possibilitem trabalhar com maior segurança na gestão de recursos humanos no âmbito universitário.

6 REFERÊNCIAS

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

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

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, 2000.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, 2002.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília - Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. In: **Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Direction**, p. 419-452, 2009.

CHANG, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. 2001. 410 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CHEN, Z. X.; FRANCESCO; A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, p. 490-510, 2003.

COMMEIRAS, N.; FOURNIER, C. Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: implications for researchers, **Journal of Personal Selling e Sales Management**, v. 23, n. 3, p. 239-245, 2003.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-715, 1996.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In HANCOCK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.
- FREEMAN, C. **Innovation and long cycles of economic development**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1982.
- GIACOMASSA, L. D. **Comprometimento organizacional e transferência da aprendizagem em organizações: um estudo entre professores universitários**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UFSC, 2013.
- GONZÁLEZ, T. F.; GUILLÉN, M. Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment, **Journal of Business Ethics**. 78, 2008, p. 401-414.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação e Turismo**, v. 4, p. 1-14, 2009.
- HARRIS, G. E.; CAMERON, J. E. Multiple dimensions of organizational and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. **Canadian Journal of Behavioral Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement**. v. 3, p. 159-169, 2005.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HERNÁNDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- HISRICH, R. D.; PERTERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneur-ship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 1, p. 253-273, 2002.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? **Journal of Management Studies**, v. 36, p. 307-329, 1999.

KENNEY, M.; MUJTABA, B. G. Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v.12, n. 3, p. 73, 2007.

KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

KRAUSS, S. I., FRESE, M., FRIEDRICH, C. Y UNGER, J. M. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. Orlando: The Dryden Press, 4. ed., 1998.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; BISHOP, J. W. An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, 2005, p. 275-291, 2005.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49-58, 1990.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. O quê, como e onde da inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, v. 16, 2010, Vitória.

LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração, UNIVALI, 2013.

LIZOTE, S. A.; GAUCHE, S.; LANA, J.; VERDINELLI, M. A. intraentrepreneurial behavior: a study of higher education institutions. **EURAM 2013**, European Academy of Management Conference, 2013. ISBN N° 978-975-8400-35-5.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct na linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, 135-172, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese (Doutorado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande Do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.
- MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 31, n. 5, p. 753-768, 2007.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: BECKER, T. E.; KLEIN H. J; MEYER, J. P. (org). **Commitment in organizations. accumulated wisdom and new directions**. p. 37-68, 2009.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Advanced topics in organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY L. Commitment in a changing world of work. In: NAMASIVAYAM, KARTHIK; XINYUAN; ZHAO (2007), An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, **Tourism Management**, v. 28, p. 1212-1223, 2007.
- MEYER, J. P., HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resources Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- 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.
- OLIVEIRA Jr. A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Barsil Blackwell, 1959.
- 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. 2004.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas-electronica**, v. 6, n. 2, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.
- SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Oxford University Press, Oxford, 1934.

SHABANA, M. A. Fousinf on intrapreneurship: na employee-centered approach. **Advances in Management**, v. 3, p. 32-37, 2010.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. Paradigman of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11 (Special Issue), p. 17-27, 1990.

UTTERBACK, J. **Mastering the Dynamics of Innovation**. Boston MA: Harvard University Press, 1994.

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

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

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; EL-HAGRASSEY, G. M. Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. **Entrepreneurship Theory Practice**, v. 27, n. 1, p. 1-28, 2002.