



**Orientação empreendedora corporativa: um estudo com profissionais de organizações do sul do Brasil**

**Corporate entrepreneurial orientation: a study with professionals from organizations in southern Brazil**

Gisele Silveira Coelho Lopes<sup>1</sup>

João Carlos Schmitz Passadori<sup>2</sup>

Andrigo Rodrigues<sup>3</sup>

Cristina Keiko Yamagushi<sup>4</sup>

**Resumo**

Este trabalho objetiva identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do Sul do Brasil sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam. O arcabouço teórico incluiu a reflexão sobre o empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora. O processo de coleta dos dados consistiu com a utilização de um questionário estruturado com base nas variáveis de França, Saraiva e Hashimoto (2012) sobre a temática. Foram enviados 12.000 e-mails para executivos matriculados numa Universidade do Sul do Brasil. Destes, 383 questionários se enquadraram ao perfil da amostra pretendida para o estudo, tendo em vista que aqueles que não trabalhavam regularmente numa organização, foram eliminados da amostra. Os resultados apontaram que o nível de orientação empreendedora não está associado com o gênero ou o segmento das

<sup>1</sup> Doutora em Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Av. Universitária, 1105, Universitário, Criciúma - SC, CEP: 88806-000. E-mail: [giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0871-1371>

<sup>2</sup> Graduado em Administração e Comércio Exterior, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Av. Universitária, 1105, Universitário, Criciúma - SC, CEP: 88806-000. E-mail: [joao.schmitz@outlook.com](mailto:joao.schmitz@outlook.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9121-9822>

<sup>3</sup> Mestre em Ciências e Engenharias de Materiais, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Av. Universitária, 1105, Universitário, Criciúma - SC, CEP: 88806-000. E-mail: [andrigo@unesc.net](mailto:andrigo@unesc.net)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9475-2198>

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Av. Mal. Castelo Branco, 170, Universitário, Lages - SC, CEP: 88509-900. E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7073-4307>

organizações que os respondentes estavam vinculados, porém pode-se concluir que o nível OE está relacionado ao cargo ocupado pelos respondentes.

**Palavras-chave:** Inovação. Intraempreendedor. Gestão. Orientação Empreendedora.

### **Abstract**

This work aims to identify the perception of professionals registered at a University in Southern Brazil about the level of entrepreneurial orientation (EO) in the organizations in which they work. The theoretical framework included reflection on corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation. The data collection process consisted of using a structured questionnaire based on the variables of França, Saraiva and Hashimoto (2012) on the subject. 12,000 e-mails were sent to executives enrolled in a university in the south of Brazil. Of these, 383 questionnaires fit the profile of the intended sample for the study, bearing in mind that those who did not work regularly in an organization were eliminated from the sample. The results showed that the level of entrepreneurial orientation is not associated with the gender or segment of the organizations that the respondents were linked to, but it can be concluded that the level of SO is related to the position held by the respondents.

**Keywords:** Innovation. Intrapreneur. Management. Entrepreneurial Orientation.

## **Introdução**

As constantes transformações que ocorreram nas últimas décadas têm apresentado novos cenários para as organizações contemporâneas. Se outrora as abordagens tradicionais de gestão eram suficientes para alcançar bons desempenhos no mercado, a realidade dos novos tempos demanda posturas estratégicas mais inovadoras que gerem valor ao negócio (Nunes, 2009; Rodrigues, Maccari, & Pereira, 2009; Piscopo, 2010). Isso significa que a performance organizacional é avaliada pela forma como as estratégias criam valor e diferenciais para o negócio. É preciso ser sensível ao comportamento do mercado para criar vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1996)

Nesta esteira, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo tem sido uma alternativa para as organizações inovarem. Para Pinchott (1985), o intraempreendedorismo remete as práticas inovadoras dentro da organização. Se no empreendedorismo tradicional o empreendedor é aquele que visualiza novas oportunidades para empreender num negócio próprio, no intraempreendedorismo é aquele profissional

vinculado à uma organização sendo estimulado ou não para contribuir com ideias inovadoras que melhorem o desempenho competitivo organizacional.

Insta observar, que não basta simplesmente estimular a inovação dentro das organizações. É preciso que haja um ambiente favorável e propício para que as inovações aconteçam. Muitas vezes, há pessoas bem-intencionadas no ambiente organizacional que apresentam atitudes proativas voltadas para a inovação, porém nem sempre encontram terreno fértil para implantar e socializar suas ideias. Neste sentido, cabe as organizações criarem uma cultura voltada para a Orientação Empreendedora (OE) (Hashimoto M. , 2010).

A OE está relacionada aos investimentos organizacionais para criar um ambiente propício para que as pessoas possam se sentir acolhidas e apoiadas no processo de inovação. É preciso criar uma cultura favorável que oriente as pessoas a enxergarem possibilidades de executar suas atividades direcionadas para a melhoria contínua (Hashimoto M. , 2010). Nesta perspectiva, vale ainda evidenciar que a organização com OE propicia condições para as pessoas identificarem oportunidades que visem o acompanhamento das mudanças que ocorrem no ambiente dos negócios (Hostager, Neil, Decker, & Lorentz, 1998). Neste sentido, este estudo se propõe em identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do Sul do Brasil sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam.

É importante mencionar que quando uma organização possui uma OE, as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional desenvolvem uma visão sistêmica do negócio. Desse modo, independente do cargo ocupado no ambiente organizacional, sentem-se corresponsáveis pela inovação dos produtos, serviços e processos que estão diretamente vinculados. Essas iniciativas inovadoras representam vários benefícios para a organização, quais sejam: a) aumento da produtividade, b) desenvolvimento de novas tecnologias, c) criação de novos produtos/serviços ou melhorias dos já existentes (Abdala, 2017). Para Miller e Miller (2011), o investimento na OE favorece o empreendedorismo corporativo de maneira planejada e organizada. Assim, cria um clima de mútuo comprometimento, tanto de lideranças como de pessoas com potencial diferenciado, que manifestam ações e comportamentos empreendedores (Covin & Miles, 1999).

Fixados esses pressupostos, é possível dizer que estudos sobre OE tem crescido significativamente no Brasil. Nos últimos anos o tema tem sido explorado por muitos autores. (Monteiro, Soares, & Rua, 2013; Mendieta, Martens, Bento, & Lacerda, 2013; Hashimoto & Belê, A importância dos gerentes na orientação empreendedora, 2014; Barreto & Nassif, 2014; Lacerda, Belfort, & Martens, 2015; Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto, &

Sychoski, 2015; Santos, Alves, & Bitencourt, 2015; Coura, Neto, Verwaal, & Oliveira, 2018; Artifon, Cassol, Cunha, & Bonett, 2020; Lizote, Batista, Luz, & Felipe, 2022)

Dada a relevância da temática no âmbito científico, este estudo tem o objetivo de identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do Sul do Brasil sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam.

### **Empreendedorismo Corporativo: a Realidade das Organizações Contemporâneas**

A compreensão do empreendedorismo e seus significados tem evoluído ao longo do tempo. A visão tradicional compreendia o empreendedor como aquele que abria um novo negócio. O empreendedorismo é aquele que pode ser praticado em organizações já existentes quando há uma cultura direcionada para a inovação de novos produtos, processos e práticas administrativas. Isso significa que o ato de empreender não está resguardado na figura do proprietário da empresa ou fundador, mas também dos trabalhadores que assumem o papel funcional do ambiente organizacional (Dornelas, 2004).

De acordo com Longenecker e Shoen (1975), é possível definir com clareza a diferença entre gestores e empreendedores. Ao mencionar a função de um gestor, entende-se como aquele que lida constantemente com projetos de mudanças, gestão dos recursos e nem sempre tem o poder de decidir sobre todas as demandas que surgem no negócio, pois possui certo grau de dependência hierárquica. Já o empreendedor se baseia na inovação, nos riscos e, muitas vezes, é o fundador do empreendimento.

Os indivíduos que apresentam características inovadoras, atendem as novas expectativas do mercado, buscam constantemente novos conhecimentos e almejam posições de destaque para viabilizar seus sonhos e projetos (Costa, Cericato, & Melo, 2007). Neste sentido, o empreendedorismo corporativo é conhecido como o ato de empreender dentro das organizações independentemente do nível hierárquico. Isso significa que os trabalhadores numa organização em que investe no empreendedorismo corporativo, apresentam visão de melhorias contínuas nos processos e resultados no contexto organizacional (Silva, Silva, Martins, Barreto, & Carvalho, 2015)

De acordo com Logenecker e Shoen (1975), é possível explicar como ocorre a construção de um processo inovador através de três itens: *i*) inovação, *ii*) tomada de riscos e *iii*) independência. O primeiro se baseia na presunção que o início de um negócio surge de combinações de empreendimentos existentes e/ou novos produtos no mercado e segundo menciona Pinchot III (1989), pautada na eficiência da novidade no âmbito empresarial. Já a receptividade aos riscos, se explica através do encorajamento para tomada de decisões,

desconsiderando as práticas conservadoras, mencionadas por Miller e Friesen (1982) que sugerem a existência de quatro vertentes que estimulam o processo inovador. De acordo com os autores, tais vertentes ainda perseveram em pleno século XXI como, a essencialidade da existência de um ambiente competitivo para que a inovação seja necessária; excesso de informações referentes para os processos decisórios; competência de inovação, descrendo na habilidade humana e confiando apenas nas tecnologias, assim como processos metódicos para tomar as decisões consideradas necessárias.

Para Logenecker e Shoen (1975), o conservadorismo nas empresas, permite que estas tomem qualquer decisão, somente baseadas nos riscos e incertezas previstas na projeção do processo da inovação, o que difere de uma organização empreendedora, que toma as decisões encorajadas mesmo sabendo que os riscos podem ser maiores. A terceira etapa traduz a autonomia dos indivíduos em ordem inversa na escala hierárquica. Representa a ideia de liberdade e satisfação dos colaboradores no desenvolvimento das inovações, transmitindo a ideia de *empowerment*, em que o autogerenciamento e a resolução de tarefas de forma independente aparecem como alguns dos principais pontos fortes (Lumpkin & Dess, 1996; Wilkinson, 1998).

Portanto, Chieh e Andreassi (2008) destacam que há um equívoco na associação entre intraempreendedorismo e inovação. Para os autores, o primeiro pode ser resultado de uma sequencial melhora nos processos e seus mentores destacam-se por executar as ideias. O segundo está relacionado ao comportamento das pessoas que constatam que o processo de inovação pode ser visto como algo de alto risco para o negócio. Silva, Silva, Martins, Barreto e Carvalho (2015) associam diversos fatores para a potencialização do empreendedorismo corporativo, associando-os a uma série de fatores para que seja desenvolvido, como uma gestão que utiliza da tecnologia moderna a seu favor e visiona a busca por uma cultura aberta, fatores estes que agregam melhorias para a organização.

## 2.1 Orientação Empreendedora

O tema Orientação Empreendedora (OE) tem sido objeto de investigação tanto no âmbito brasileiro como internacional. A organização dirigida para a OE atua proativamente em relação à concorrência, pois investe continuamente na inovação de seus produtos/serviços com vistas a melhorar o seu desempenho concorrencial. Trata-se de uma cultura que envolve a gestão para estimular as equipes de trabalho para visualizarem possibilidades de inovação que visem a melhor performance da organização no mercado (Miller D. , 1983; Mcdougall & Oviatt, 2000; Avlonitis & Salavou, 2007).

Foi a partir da década de 1980 que o tema OE começou a ser objeto de investigação. O trabalho pioneiro de Miller (1983) destaca a liderança empreendedora como aquela capaz de protagonizar estímulos para iniciativas inovadoras. Quando uma organização possui uma liderança forte e sensível as oportunidades de inovação, tende a estimular seus liderados a multiplicarem a iniciativa. Neste sentido, o autor destaca três dimensões importantes para a orientação empreendedora, quais sejam: receptividade a riscos, inovação, proatividade e autonomia.

A **receptividade a riscos** está relacionada ao nível de coragem da liderança em investir recursos para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Nem sempre é possível medir a dimensão do risco, porém cabe a alta gestão ser capaz de perceber que o risco é inerente em qualquer atividade. Neste sentido, quanto mais reduzir as incertezas, maiores serão as chances de acertar e evitar os prejuízos (MCClelland, 1972; Fernandes & Santos, 2008).

O comportamento criativo que antecipa situações que nem sempre estão visíveis para os alienados nos processos organizacionais, são denominados de **proatividade**. Este tipo de comportamento associa-se a práticas inovadoras que transcendem a temporalidade. Isso significa que o investimento em inovação na cultura de orientação empreendedora, é permanente e contínua (Lumpkin & Dess, 1996).

O comportamento **autônomo** transmite iniciativas independentes que reproduzem fortes tendências para liderança. Quando há existência da autonomia as pessoas esperam obter liberdade para desenvolverem inovações que lhes dê certo prazer e contentamento (Lumpkin & Dess, 1996). Para Wilkinson (1998), há associação de autonomia com a prática do *empowerment* que pode ser classificado como o compartilhamento de informações, resolução de problemas de baixo para cima, autonomia na tarefa, modelagem atitudinal, ambientes de aprendizagens e autogerenciamento.

Neste sentido, as atitudes inovadoras retratam um indivíduo que está disposto a aflorar o seu senso criativo. Não somente o fato das pessoas serem estimuladas para olharem além da rotina diária em si, mas sim perceber o entorno e quais possibilidades de melhorar o desempenho da instituição, desenvolver nas pessoas o comportamento inovador e o sentimento de pertença (Degen, 1989).

As organizações que visam melhorar o desempenho e criar novos negócios estão sempre à procura de inovar e criar oportunidades na qual geram maior competitividade e especialização no mercado atuante. Para muitas empresas esse caminho não é fácil, pois seus negócios não se baseiam em tecnologia, mas sim em mão de obra. Diante desta situação, a Orientação Empreendedora abre os caminhos para o desenvolvimento das inovações dentro

das organizações, que conseqüentemente fortalecem o espírito competitivo destas empresas (França, Saraiva, & Hashimoto, 2012).

As organizações empreendedoras são empresas que possuem grande capacidade de aprendizado e que favorece tanto o indivíduo quanto os grupos, na qual pode haver mudanças da cultura organizacional, e estabelecem um novo padrão de trabalho entre as pessoas e a empresa (Costa, Cericato, & Melo, 2007).

A competição acirrada entre as empresas requer um nível de exigência nas demandas de seus produtos, que conseqüentemente formam um cenário de ações que pode gerar vantagens e competição para as organizações. Cabe a elas contratarem pessoas qualificadas, capazes de perceber e criar novas oportunidades, conseguir solucionar os problemas e gerar uma grande competência para contribuir conforme as expectativas postas sobre elas (Lizote, Batista, Luz, & Felipe, 2022).

A tentativa de uma nova organização de setores e mercados exige grandes recursos e poder, que empresas de pequeno e médio porte não dispõem. As grandes empresas possuem todos os recursos necessários para desenvolver e buscar novos investidores para seus negócios, faltando apenas um indivíduo em especial, o empreendedor corporativo (Piscopo, 2010).

Estes indivíduos, de acordo com Lizote, Verdinelli e Silveira (2014) adotam a empresa como o local ideal para amplificar e qualificar suas competências, buscando alcançar a realização pessoal. Se acaso a empresa não compor com os objetivos, deve atingir os objetivos das pessoas que fazem parte de tal organização.

## Metodologia

Este estudo objetiva identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do Sul do Brasil sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva com abordagem predominantemente quantitativa. O processo de coleta dos dados consistiu na utilização de um questionário estruturado do tipo *survey* com uma escala de *Likert* de 5 pontos baseada nas variáveis de França, Saraiva e Hashimoto (2012) sobre orientação empreendedora. O contato com os respondentes foi realizado através do envio de formulários online. Foram enviados 12.000 e-mails para executivos matriculados numa Universidade do Sul do Brasil. Destes, 383 questionários se enquadraram ao perfil da amostra pretendida para o estudo, tendo em vista que aqueles que não trabalhavam regularmente numa organização, foram eliminados da amostra.

Os questionamentos apresentados no formulário envolviam questões como idade e gênero dos respondentes, tempo de atuação no mercado de trabalho, segmento e cargo de atuação. Foi utilizada a estatística descritiva e análise de regressão linear múltipla e simples além do teste de qui-quadrado de associação, para identificar a relação do nível de orientação empreendedora nas organizações onde os respondentes atuavam.

A análise de regressão linear múltipla supõe a condição em que a variável dependente é influenciada ou analisada por duas ou mais variáveis independentes, ou seja, há existência de uma variável dependente ( $Y$ ) que é influenciada por duas ou mais variáveis independentes ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ) (Kmeteuk Filho, 2005). Devido a complexidade dos cálculos deste tipo de análise, Kazmier (2007) afirma ser mais viável a utilização de tecnologia para realização dos cálculos, uma vez que este método utiliza álgebra matricial. Algumas premissas devem ser evidenciadas para entendimento da aplicação deste método como a aleatoriedade da variável dependente e a linearidade entre as variáveis dependentes e independentes (Kazmier, 2007).

Diferente da análise múltipla, a regressão linear simples se baseia na relação entre uma variável ( $Y$ ) dependente e apenas uma variável independente ( $x_n$ ), ou seja, só deve ser utilizado quando há apenas uma variável independente que afete a variável dependente. Este método objetiva aproximar os dados, que podem ser avaliados através de uma linha reta, visando melhorar a leitura de análises futuras (Kmeteuk Filho, 2005; Downing & Clark, 2005). Ao apresentar o seguinte modelo de regressão linear simples  $Y_i = a + BX_i + u_i$ , determinados  $a$  e  $B$  como parâmetros, pressupõe-se que a relação entre  $X$  e  $Y$  é linear, onde  $X$  não é uma variável aleatória. A média de erro é igual a 0 e a variância do erro  $u$  é sempre  $\sigma^2$ , denominada de variância residual (Hoffmann & Vieira, 1998).

Os testes não paramétricos são interessantes para aplicação em análises qualitativas, sendo particularmente adaptáveis aos dados da ciência comportamental. O Teste de qui-quadrado, de acordo com Fonseca e Martins (1996), é também conhecido como teste de adequação do ajustamento. Nesse sentido, conforme afirmam Downing e Clark (2005), determina-se sua aplicação para encontrar a existência de diferenças consideradas significativas entre diversos grupos ou se estas mesmas diferenças são resultado de um acaso. Este teste é baseado em uma tabela de contingência, nas diferenças de suas frequências e também nas frequências esperadas em caso de veracidade da hipótese nula. Desse modo, rejeita-se a hipótese nula caso o valor do qui-quadrado seja maior do que o valor crítico (Downing & Clark, 2005).

Foi possível comprovar o nível de confiabilidade através da aplicação do modelo de Alfa de Cronbach, conforme demonstrado na Figura 1. (Corrar & Dias Filho, 2007).

Resumo do processamento de caso			Estatísticas de confiabilidade	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de itens
Válido	372	97,4	0,923	14
Casos Excluídos <sup>a</sup>	10	2,6		
Total	382	100,0		

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Figura 1 – Teste de confiabilidade dos dados - Alfa de Cronbach.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O nível de confiabilidade dos dados se adequam no intervalo entre 0 e 1, considerando que quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade dos instrumentos analisados. De acordo com Hair *et al* (2005), o limite para fidelidade é de 0,7 e considerando até 0,60 quando pesquisas exploratórias.

### 3.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

De acordo com a Tabela 1 é possível observar que a média de Idade dos participantes da pesquisa é maior no gênero masculino aproximando-se dos 34 anos e no gênero feminino atinge os 31 anos de idade.

Gênero	Média	N	Desvio padrão
Feminino	31,5	225	11,208
Masculino	33,87	143	12,279
<b>Total</b>	<b>32,42</b>	<b>368</b>	<b>11,677</b>

**Tabela 1 - Relação Gênero x Idade dos Respondentes**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Quanto ao tempo de atuação no mercado de trabalho, o gênero masculino demonstra maior experiência em relação ao gênero feminino, com uma diferença de 3 anos a mais no mercado, conforme demonstrado na tabela 2.

Gênero	Média	N	Desvio padrão
Feminino	11,2204	230	9,1544
Masculino	14,0427	152	11,52198
<b>Total</b>	<b>12,3434</b>	<b>382</b>	<b>10,24196</b>

**Tabela 2- Relação Gênero x Tempo de Atuação no Mercado dos Respondentes**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Na Tabela 3, é possível perceber a existência de um predomínio na atuação do setor administrativo, que corresponde a 48% do cargo onde atuam ambos os gêneros. No que diz respeito ao cargo de presidente, entende-se aqueles que são proprietários do negócio, que

corresponde na amostra coletada a apenas 1,5% dos que ocupam o cargo neste nível hierárquico.

Cargo	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Administrativo	129	57	186
Diretor	5	9	14
Especialista	4	5	9
Gerente	24	22	46
Operação	28	15	43
Presidente	2	4	6
Professor	15	12	27
Supervisão	24	28	52
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>152</b>	<b>383</b>

**Tabela 3 - Relação Cargo x Gênero dos Respondentes**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

## Resultados

Os resultados da pesquisa incidiram no teste de algumas hipóteses de pesquisa que nortearam a apresentação dos resultados, conforme Quadro 1.

H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o gênero; H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o gênero
H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o segmento; H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o segmento;
H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o cargo; H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o cargo.

**Quadro 1 – Hipóteses de pesquisa.**

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Para testar essas hipóteses foi utilizado o teste do qui-quadrado de associação. As próximas subseções delineiam esses tratamentos estatísticos para testar estas variáveis.

#### 4.1 Nível de Orientação Empreendedora

Entende-se aqui por orientação empreendedora (OE) a organização que possui uma cultura fértil para estimular as pessoas num processo de inovação, além da capacidade dos membros para inovar, assumir riscos, responsabilidades e autonomia na melhoria contínua (Hashimoto M. , 2010). Neste sentido, para compreender o nível de orientação empreendedora, foi aplicado o instrumento sugerido por França, Saraiva e Hashimoto (2012), com uma escala de 1 a 5 em 14 proposições, no qual destacam 3 (três) parâmetros de avaliação, quais sejam:

- a) Nível **baixo** de OE: notas de 14 a 28 pontos.
- b) Nível **médio** de OE: notas de 29 a 42 pontos.
- c) Nível **alto** de OE: notas de 43 a 70 pontos.

Frente aos aspectos supracitados, nesta pesquisa foi analisado o nível de orientação empreendedora (OE) diferenciando os segmentos econômicos que os respondentes fazem parte, conforme destaca a Tabela 4.

Segmento	Média Geral por Segmento	N
Comércio	47,18	33
Educação	49,00	160
Indústria	45,59	90
Público	43,53	15
Serviços	48,69	84
<b>Média Total</b>	<b>47,76</b>	<b>382</b>

**Tabela 4 - Nível de Orientação Empreendedora (OE) por segmento**

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber que a média geral atingiu o nível alto de OE entre todos os segmentos. O segmento público foi o que teve a menor média, porém ainda possui um nível alto. A educação foi a que apresentou maior nível de OE. Esse resultado indica que os respondentes avaliam a organização que trabalham como intraempreendedora.

#### 4.2 Análise de Regressão Linear Múltipla

A primeira análise de regressão múltipla buscou verificar se a variação da variável dependente Escore de OE pode ser explicada pela variação conjunta das variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. Os principais resultados da regressão estão apresentados nas Tabelas 5, 6 e 7.

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,202
R-Quadrado	0,041
R-quadrado ajustado	0,022
Erro padrão	11,353
Observações	369

**Tabela 5 - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1984,414	7	283,488	2,200	0,034
Resíduo	46528,074	361	128,887		
Total	48512,488	368			

**Tabela 6 - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	Bs	Erro padrão			Limite Inferior	Limite Superior
Constante	34,780	10,723	3,244	0,001	13,693	55,867
Idade	-0,054	0,099	-0,545	0,586	-0,248	0,140
Tempo de Mercado	0,208	0,113	1,846	0,066	-0,014	0,430
Gênero	0,579	1,233	0,469	0,639	-1,847	3,004
Segmento Comércio	0,225	2,247	0,100	0,920	-4,194	4,644
Segmento Indústria	2,591	1,587	1,633	0,103	-0,530	5,712
Segmento Público	4,116	3,105	1,326	0,186	-1,991	10,223
Segmento Serviço	-1,070	1,628	-0,657	0,511	-4,271	2,131

**Tabela 7 – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Conforme a Tabela 6 pode-se observar que o modelo de regressão múltipla é significativo ( $p\text{-valor} = 0,034$ ), porém analisando as estimativas para os coeficientes Betas do modelo de regressão múltipla (Tabela 7) percebe-se que apenas o coeficiente da constante é significativamente diferente de zero ( $p\text{-valor} = 0,001$ ), sendo todas as demais estimativas dos coeficientes Betas das variáveis independentes não significativamente diferentes de zero. Desta forma, o modelo não é adequado para explicar a variação do Escore de OE com base na variação das variáveis independentes “Gênero”, “Idade”, “Tempo no Mercado” e “Segmento”.

A segunda tentativa de modelo de regressão múltipla foi realizada excluindo a variável independente “Gênero” e gerou os resultados das Tabelas 8, 9 e 10.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,201
R-Quadrado	0,040
R-Quadrado ajustado	0,024
Erro padrão	11,341
Observações	369

**Tabela 8 - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1956,037	6	326,006	2,535	0,020
Resíduo	46556,451	362	128,609		
Total	48512,488	368			

**Tabela 9 - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Assim como na primeira tentativa, o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,020), conforme a Tabela 9, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,001), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 10).

Logo, o modelo de regressão múltipla com as variáveis independentes “Idade”, “Tempo de Mercado” e “Segmento” não é adequado para explicar a variação dos “Escores de OE” deste estudo.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	35,888	10,448	3,435	,001	15,341	56,435
Idade	-,055	,099	-,555	,579	-,249	,139
Tempo de Mercado	,214	,112	1,906	,057	-,007	,434
Segmento Comércio	,184	2,243	,082	,935	-4,227	4,596
Segmento Indústria	2,548	1,583	1,610	,108	-,564	5,660
Segmento Público	4,100	3,102	1,322	,187	-1,999	10,200
Segmento Serviço	-1,159	1,615	-,718	,473	-4,335	2,017

**Tabela 10 – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Na terceira tentativa de modelo de regressão múltipla foi excluída a variável independente “Segmento” e incluído a variável “Gênero”, gerando os resultados das Tabelas 11, 12 e 13.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,156
R-Quadrado	0,024
R-Quadrado ajustado	0,016
Erro padrão	11,388
Observações	369

**Tabela 11 - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1180,370	3	393,457	3,034	0,029
Resíduo	47332,117	365	129,677		
Total	48512,488	368			

**Tabela 12 - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Repetindo o padrão de resultados das tentativas anteriores, o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,029), conforme a Tabela 12, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,001), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 13).

Mais uma vez, o modelo de regressão múltipla, agora com as variáveis independentes Idade, Tempo de Mercado e Gênero não é adequado para explicar a variação dos Escores de OE deste estudo.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	45,574	2,772	16,442	0,000	40,124	51,025
Idade	-0,047	0,098	-0,485	0,628	-0,240	0,145
Tempo de Mercado	0,213	0,113	1,884	0,060	-0,009	0,435
Gênero	0,666	1,229	0,542	0,588	-1,749	3,082

**Tabela 13 – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O último modelo de regressão múltipla testado foi apenas com as variáveis independentes “Idade” e “Tempo de Mercado”, conforme apresentado nas Tabelas 14, 15 e 16.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,153
R-Quadrado	0,024
R-Quadrado ajustado	0,018
Erro padrão	11,377
Observações	369

**Tabela 14 - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1142,218	2	571,109	4,413	0,013
Resíduo	47370,270	366	129,427		
Total	48512,488	368			

**Tabela 15 - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Mais uma vez o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,013), conforme a Tabela 15, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,000), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 16). Assim, conclui-se que um modelo de regressão múltipla não é uma boa opção de análise para entender a variabilidade dos Escores de OE deste estudo, sendo explicada conjuntamente pelas variáveis independentes “Idade” e “Tempo de Mercado”.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	46,486	2,202	21,115	0,000	42,157	50,816
Idade	-0,049	0,098	-0,505	0,614	-0,242	0,143
Tempo de Mercado	0,219	0,112	1,950	0,052	-0,002	0,440

**Tabela 16 – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Em seguida, buscou-se analisar o efeito individual das variáveis independentes “Gênero”, “Idade”, “Tempo no Mercado”, “Segmento” e “Cargo” na variação dos “Escores de OE” da presente pesquisa. Como as variáveis independentes “Idade” e “Tempo de

Mercado” são quantitativa, será utilizado a Análise de Regressão Linear Simples. Por serem variáveis qualitativas, para as variáveis independentes “Gênero”, “Segmento” e “Cargo” o Teste estatístico mais adequado é o Teste Qui-Quadrado de associação, buscando identificar se existe associação entre os níveis de OE (Baixo, Médio e Alto) apresentado pelos entrevistados e o seu “Gênero”, “Segmento” ou “Cargo” na empresa.

### 4.3 Análise de Regressão Linear Simples

Analisando a idade dos entrevistados como variável independente e os resultados obtidos nas Tabelas 17, 18 e 19, o modelo de regressão simples é significativo (p-valor = 0,026) e o coeficiente estimado de Beta para a idade é significativamente diferente de zero (p-valor = 0,026). O grau de correlação entre as duas variáveis é muito baixo, de apenas 11,6%, assim, apenas 1,3% da variação dos Escores de OE apresentado pelos entrevistados podem ser explicadas pela variação da idade dos entrevistados. O Escore de OE dos entrevistados aumenta apenas 0,114 a cada aumento de idade dos entrevistados.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,116
R-Quadrado	0,013
R-Quadrado ajustado	0,011
Erro padrão	11,420
Observações	369

**Tabela 17 - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Idade.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	650,310	1	650,310	4,986	0,026
Resíduo	47862,178	367	130,415		
Total	48512,488	368			

**Tabela 18 - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Idade.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	Bs	Erro padrão			Limite Inferior	Limite Superior
Constante	43,880	1,756	24,992	0,000	40,427	47,333
Idade	0,114	0,051	2,233	0,026	0,014	0,214

**Tabela 19 – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Idade.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

A variação do “Tempo do Mercado” dos participantes da pesquisa apresentou maior influência significativa ( $p$ -valor = 0,003) na variação dos Escores de OE (Tabela 21).

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,149
R-Quadrado	0,022
R-Quadrado ajustado	0,020
Erro padrão	11,391
Observações	369

**Tabela 20 - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O coeficiente estimado para o Tempo no Mercado é significativamente diferente de zero ( $p$ -valor = 0,003), isto significa que a cada 1 ano a mais no mercado, aumenta 0,167 o Escore de OE do entrevistado (Tabela 22). A correlação entre as duas variáveis (Escore de OE e Tempo no Mercado) também é baixa, de apenas 14,9% (Tabela 20) e somente 2% da variação nos Escores de OE pode ser explicada pela variação no Tempo de Mercado.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1123,387	1	1123,387	8,658	0,003
Resíduo	49437,371	381	129,757		
Total	50560,757	382			

**Tabela 21 - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	Bs	Erro padrão			Limite Inferior	Limite Superior
Constante	45,481	0,913	49,811	0,000	43,686	47,276
Tempo no Mercado	0,167	0,057	2,942	0,003	0,055	0,279

**Tabela 22 – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Desta forma, as variações de idade e de tempo de mercado dos entrevistados pouco explicam as variações dos Escores de OE nos entrevistados, devendo haver outros fatores que não foram levantados neste estudo que podem explicar esta variação.

#### **4.4 Teste Qui-Quadrado de Associação**

O teste qui-quadrado de associação foi utilizado para analisar se o fato dos entrevistados serem homens ou mulheres tem ou não influência no nível de OE apresentado pelos entrevistados. Segundo o resultado do teste qui-quadrado, não existe associação significativa entre o gênero das pessoas pesquisadas e o nível de OE por elas apresentados (p-valor = 0,170).

Buscou-se também, identificar se existe associação entre o Segmento de trabalho dos entrevistados e o nível de OE, onde o teste qui-quadrado demonstrou não haver esta associação ( $p$ -valor = 0,418).

Já o Cargo ocupado pelos profissionais entrevistados apresentou associação significativa com os níveis de OE apresentados ( $p$ -valor = 0,010).

Nível de OE	Estatísticas descritivas	CARGO								Total
		Administrativo	Diretor	Especialista	Gerente	Operação	Presidente	Professor	Supervisão	
Nível Baixo	Frequência	14	0	0	1	8	1	0	3	27
	Resíduos Ajustados	0,3	-1,0	-0,8	-1,4	3,1	0,9	-1,5	-0,4	
Nível Médio	Frequência	50	1	1	8	12	2	3	7	84
	Resíduos Ajustados	2,2	-1,3	-0,8	-0,8	1,0	0,7	-1,4	-1,6	
Nível Alto	Frequência	122	12	8	37	23	3	24	42	271
	Resíduos Ajustados	-2,2	1,7	1,2	1,5	-2,7	-1,1	2,1	1,7	
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>186</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>52</b>	<b>382</b>

**Tabela 23 - Frequências observadas e resíduos ajustados do teste qui-quadrado.**

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Analisando a Tabela 23, os entrevistados que ocupam cargo de operação apresentaram Nível Baixo de Orientação Empreendedora, ao contrário dos que trabalham em cargos Administrativos, que apresentaram Nível Médio de OE acima do esperado, caso não houvesse associação entre Cargo ocupado e OE.

Apenas os Professores apresentaram Nível Alto de OE acima do esperado e os entrevistados que ocupam os demais cargos mencionados na pesquisa não apresentaram Níveis de OE acima do esperado.

## Conclusão

O presente estudo objetivou identificar o nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações dos profissionais cadastrados numa Universidade do sul do Brasil. Para obter essa informação foi necessário o teste de 3 (três) hipóteses de pesquisa.

Inicialmente foi realizada a avaliação do melhor teste estatístico e o mais apropriado para os tipos de variáveis que este estudo se debruçou em identificar. O primeiro momento de análise utilizou o modelo de regressão múltipla que visava explicar a variação da variável dependente do escore de OE com a variação conjunta das variáveis independentes, que foram Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. Foi possível concluir que este modelo estatístico não é apropriado para explicar a variação do escore de orientação empreendedora com base nas variáveis independentes, gênero, idade, tempo de mercado e segmento.

Na análise de regressão linear simples, também foi possível concluir que as variações da idade dos respondentes e o tempo de mercado pouco explicaram as variações dos escores de OE, sendo possível perceber que pode haver outros fatores que não foram identificados nesta pesquisa que poderiam explicar essa variação.

No modelo estatístico do teste qui-quadrado, não existe associação significativa entre o gênero das pessoas pesquisadas e o nível de OE por elas apresentados. Neste sentido, buscou-se também identificar se existe associação entre o segmento de trabalho dos entrevistados e o nível de OE, onde o teste qui-quadrado demonstrou também não haver esta associação. Porém, quando associado o nível de OE em relação ao cargo ocupado pelos respondentes, foi possível identificar associação.

A associação identificada foi explicada naqueles que ocupam cargo de operação que apresentaram Nível Baixo de Orientação Empreendedora, ao contrário dos que trabalham em cargos Administrativos, que apresentaram Nível Médio de OE acima do esperado, caso não houvesse associação entre Cargo ocupado e OE. Somente os professores apresentaram Nível Alto de OE acima do esperado. Sendo assim, os demais cargos mencionados na pesquisa não apresentaram Níveis de OE acima do esperado.

Portanto, é possível concluir que não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o gênero, sendo a H1 corroborada. Não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o segmento, sendo a H1 corroborada e existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o cargo, sendo a H0 corroborada. Isso significa que a orientação empreendedora não depende do gênero, idade, tempo no mercado e segmento, mas da correlação em relação ao cargo ocupado.

Finalmente, é possível destacar as limitações metodológicas deste estudo, pois não foi possível identificar outras variáveis que pudessem explicar a orientação empreendedora do público que participou desta pesquisa. Ademais, sugere-se para futuras pesquisas a realização de uma etapa qualitativa com entrevistas em profundidade como forma de compreender as variáveis que não puderam ser explicadas quantitativamente.

### Referências

- Abdala, L. N. (2017). Inovação sistêmica: modelo de descrição da lógica. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 236f.
- Artifon, R. L., Cassol, A., Cunha, J. A., & Bonett, A. (2020). Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *GeP – Revista Gestão e Projetos*, 11(1), 74-93.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566–575.
- Barreto, J. C., & Nassif, V. M. (2014). O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180-198.
- Chieh, N., & Andreassi, T. (2008). Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 7(2), 1-12.
- Corrar, L. P., & Dias Filho, J. (2007). *Análise multivariada*. São Paulo: Atlas.
- Costa, A. M., Cericato, D., & Melo, P. A. (2007). Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, 12(4), 32-43.
- Coura, L. F., Neto, M. T., Verwaal, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação empreendedora: conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533-2555.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *entrepreneurship: theory and practice*. Malden, 23(3), 47-63.
- Degen, R. J. (1989). *Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Dornelas, J. C. (2004). Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. *Revista de Negócios*, 9(2), 81-90.
- Downing, D., & Clark, J. (2005). *Estatística Aplicada (2ª ed.)*. (A. A. Farias, Trad.) São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, D. D., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE- eletrônica*, 7(1).
- Fonseca, J. S., & Martins, G. D. (1996). *Curso de Estatística (6ª ed.)*. São Paulo: Atlas.

- França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012). 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*, 1(3), pp. 78-103.
- Hair, J. F. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hashimoto, M. (2010). *Espírito empreendedor nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A importância dos gerentes na orientação empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 120-144.
- Hoffmann, R., & Vieira, S. (1998). *Análise de Regressão: Uma Introdução à Economia* (3ª ed.). São Paulo: Hucitec.
- Horz, V., Frare, A. B., Cruz, A. P., & Barbosa, M. A. (2020). Orientação Empreendedora em Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista de Administração - FACES*, 19(3), 86-102.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L., & Lorentz, R. D. (1998). Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), pp. 11-25.
- Kazmier, L. J. (2007). *Estatística Aplicada à Administração e Economia* (4ª ed.). (A. S. Cardoso, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Kmeteuk Filho, O. (2005). *Pesquisa e análise estatística*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. (2015). Manifestação da Orientação Empreendedora em uma Organização sem Fins Lucrativos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66-95.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Lizote, S. A., Batista, M. A., Luz, J. d., & Felipe, C. P. (2022). Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 331-351.
- Lizote, S. A., Lana, J., Gauche, S., & Verdinelli, M. A. (2013). Comportamento intraempreendedor: um estudo em instituições de ensino superior. *Gestão Universitária na América Latina*, 6(1), pp. 233-252.
- Longnecker, J., & Shoen, J. (1975). The Essence Of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 116, 26-32.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- MCClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Mcdougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-908.

- Mendieta, A. C., Martens, C. D., Bento, F. O., & Lacerda, F. M. (2013). O uso de tecnologias móveis e a orientação empreendedora: estudo em uma organização de capitalização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(3), 212-237.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, M., & Miller, I. B. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *entrepreneurship: theory and practice*. Malden, 35(5), 1051-1076.
- Monteiro, A., Soares, A., & Rua, O. (2013). Desempenho das Exportações: Influência dos Recursos Intangíveis, Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(3), 12-36.
- Nunes, L. A. (2009). Nível de intraempreendedorismo dos dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. *Revista Gestão Organizacional*, 3(1), pp. 81-98.
- Pinchot III, G. (1989). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), pp. 131-150.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Rodrigues, L. C., Maccari, E. A., & Pereira, A. (2009). Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), pp. 183-205.
- Santos, A., Alves, M., & Bitencourt, C. (2015). Dimensões da Orientação Empreendedora e seu Impacto no Desempenho de Empresas incubadas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(3), 242-255.
- Silva, E. M., Silva, D. M., Martins, L. S., Barreto, J. P., & Carvalho, M. B. (2015). O Empreendedorismo Corporativo e a Inovação nas Organizações. *Cadernos de graduação - Ciências Humanas e Sociais Unit*, 2(3), 151-166.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

Submetido em: 24.02.2023

Aceito em: 20.03.2023