

# ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Vagner Horz

Universidade Federal do Rio Grande – Brasil.  
vagnerhorz@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-9750>

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande – Brasil.  
anapaulacapuanocruz@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

Anderson Betti Frare

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil.  
anderson\_betti\_frare@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4602-7394>

Marco Aurélio Gomes Barbosa

Universidade Federal do Rio Grande – Brasil.  
marcobarbossa@furg.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5574-4168>

## RESUMO

O estudo objetivou verificar a intensidade da Orientação Empreendedora (OE) de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas do Sul do País, conforme as dimensões estipuladas por Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983). A metodologia possui viés quantitativo, mediante survey, com uma amostra de 126 servidores. Validou-se os indicadores por meio da Análise Fatorial Exploratória e utilizou-se estatística descritiva para verificar a intensidade dos construtos. Os achados sugerem a presença das dimensões na seguinte escala decrescente: Proatividade; Agressividade Competitiva; Autonomia; Assunção de Riscos e; Comportamento Inovador. Desta maneira evidencia-se o intuito dos servidores em buscar oportunidades que facilitem os procedimentos cotidianos, manifestação de disposição para constante readaptação no setor, e existência de liberdade para desenvolverem e amadurecerem novas ideias. De forma geral, constata-se a existência de barreiras devido à pouca flexibilidade nestas organizações, o que aparentemente torna-se um fator restritivo de inovação e assunção de potenciais oportunidades atreladas ao risco.

## PALAVRAS-CHAVE

Orientação Empreendedora. Empreendedorismo Público. Instituições de Ensino Superior.

**ABSTRACT**

*The study aimed to verify the intensity of the Entrepreneurial Orientation (EO) of Public Institutions of Higher Education in the South of the Country, according to the dimensions stipulated by Lumpkin and Dess (1996) and Miller (1983). The methodology has a quantitative bias, through a survey, with a sample of 126 servers. The indicators were validated through Exploratory Factor Analysis and descriptive statistics were used to verify the intensity of the constructs. The findings suggest the presence of dimensions in the following decreasing scale: Proactiveness; Competitive Aggressiveness; Autonomy; Risk Taking and; Innovativeness. In this way, it is evident the intention of the servants to seek opportunities that facilitate the daily procedures, manifestation of disposition for constant readaptation in the sector, and the existence of freedom to develop and to mature new ideas. In general, there are barriers due to the lack of flexibility in these organizations, which apparently becomes a restrictive factor of innovation and the assumption of potential opportunities linked to risk.*

**KEYWORDS**

*Entrepreneurial Orientation. Public Entrepreneurship. Higher education institutions.*

**INTRODUÇÃO**

A discussão sobre Empreendedorismo percorre uma trajetória composta por fases distintas, com características próprias. Até a década de 1970, a literatura acadêmica priorizava as ações e particularidades individuais do empreendedor (SADLER, 2000; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; LANDSTRÖM, 2020). A partir de 1980, as pesquisas no campo do empreendedorismo iniciaram a enfatizar essa perspectiva no contexto das organizações (BURGELMANN, 1983; CORNWALL; PERLMAN, 1990; DIEFENBACH, 2011;). O conceito clássico do empreendedorismo fazia menção basicamente ao setor privado, na trajetória da descoberta e exploração de possíveis oportunidades vantajosas no mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Nas últimas décadas, o empreendedorismo passou a ser investigado em novos panoramas, como o público (EMMENDOERFER,

2019; RESENDE et al., 2020). Este, encontra-se como tema emergente, visto que se alicerça em poucas pesquisas, a maioria de origem internacional (DIEFENBACH, 2011; MORRIS; JONES, 1999; TEIXEIRA et al., 2019; SADLER, 2000; VALADARES et al., 2017).

No setor público, o empreendedorismo possui algumas barreiras (LIDDLE; McELWEE, 2019; TREMML, 2020), principalmente pela falta de flexibilidade no cotidiano organizacional, dificultando a implementação de atividades inovadoras (BERNIER; HAFSI, 2007; CINAR; TROTT; SIMMS 2019). Embora existam potenciais diferenças entre o âmbito privado e público, ambos permeiam pela otimização de rotinas, busca por melhores desempenhos, aumento da qualidade dos serviços, de forma a propiciar maior satisfação aos seus usuários (DORNELAS, 2003; TEIXEIRA et al., 2019).

O empreendedorismo no setor públi-

co, como no contexto dos Instituições de Ensino Superior, caracteriza-se pela criação de valor à população (LIMA et al., 2018; MORRIS; JONES, 1999). Esse desafio impõe a necessidade destas organizações desenvolverem a Orientação Empreendedora (OE), no nível do indivíduo com o intuito de promoverem a adequação e a inovação perante os novos cenários no setor público (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983, 2011).

A Orientação Empreendedora é um construto que vem recebendo destaque em pesquisas nacionais (SILVEIRA; SILVEIRA-MARTINS, 2016), porém limita-se a organizações da iniciativa privada, as quais são voltadas diretamente para a atuação no mercado (SOARES; PERIN, 2020). A carência de pesquisas da Orientação Empreendedora no setor público brasileiro é comprovada por Morais, Valadares, Emmendoerfer e Toneli (2015), os quais não localizaram nenhuma investigação neste sentido.

Em tempos mais recentes, a pesquisa realizada por Lima et al. (2018), que objetivou analisar a Orientação Empreendedora em uma Universidade e um Instituto Federal (IF) no estado do Sergipe, foi pioneiro em investigar esse construto em Instituições Federais de Ensino, e sugere a utilização desta metodologia em outras Instituições e regiões, no intuito de promover comparações. Nesta perspectiva, surge a questão de pesquisa: **Qual a intensidade de Orientação Empreendedora em Instituições Públicas de Ensino Superior da região Sul?** O estudo objetiva verificar a intensidade da Orientação Empreendedora de duas Instituições públicas de Ensino Superior do Sul do País, a partir da percepção dos servidores.

As pesquisas acadêmicas acerca do tema

empreendedorismo cresceram significativamente nas últimas cinco décadas, tornando-se interesse de pesquisadores de várias áreas (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012; WALES et al., 2019). Por mais que este aumento seja notável, existem poucos estudos que abordem o empreendedorismo no setor público, tanto brasileiro como internacional (BERNIER; HAFSI, 2007; DIEFENBACH, 2011; MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015) e principalmente, em Instituições Federais de Ensino (LIMA et al., 2018).

No âmbito das Instituições Acadêmicas, torna-se necessário que elas atuem no contexto do Empreendedorismo, auxiliando para a gestão destas organizações. Neste íterim, conota-se a importância de verificar a atuação organizacional empreendedora nas Instituições Acadêmicas (ETZKOWITZ et al., 2000).

Neste panorama, o presente estudo contribui ao promover investigações do empreendedorismo no setor público, o qual conforme Diefenbach (2011) caracteriza-se como campo emergente. Contribuiu-se ainda na análise da Orientação Empreendedora nas Instituições Federais de Ensino do Sul do país, possibilitando a comparação com diferentes regiões do Brasil, como a região Nordeste, a qual foi alvo de estudo similar por Lima et al. (2018).

O artigo estrutura-se inicialmente com aspectos introdutórios, seguido pela revisão da literatura, na qual discorre-se acerca do empreendedorismo, empreendedorismo público e da Orientação Empreendedora. Na terceira seção, dispõe-se os procedimentos metodológicos utilizados para a instrumentalização da pesquisa, após conota-se a análises dos resultados e, por último, as considerações finais.

## REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção dispõe de três momentos para promover a devida fundamentação, no intuito de alicerçar a investigação. Os primeiros traços percorrem a contextualização histórica do Empreendedorismo, para então esboçar os conceitos deste no âmbito público. Por última subseção, expõe-se o construto Orientação Empreendedora e suas dimensões.

### Empreendedorismo

A origem do termo “empreendedor” decorre da palavra francesa *entreprendre*, que por sua vez deriva-se de *inter* e *prehendere*, termos do Latim usados no contexto militar durante a Idade Média, expressando o sentido de “proteger-se”. A partir do século XV, a palavra *entreprendre* passou a ser associada a expressões como “vir a enfrentar”, e posteriormente a “assumir riscos” (BOUTILLER; UZUNIDIS, 2013; LANDSTRÖM, 2020).

Na evolução temporal, o termo *entreprendre* fomentou a origem da atual palavra *entrepreneur* na língua inglesa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; FILION, 2011; LANDSTRÖM, 2020). A primeira evidência desta palavra na literatura tange ao ano de 1253, mas apenas em 1433 começou a ser utilizada no sentido de “empresário”, “negociador aventureiro” e “gestor” (BOUILLIER; UZUNIDIS, 2013).

Por mais que o conceito de empreendedorismo venha sendo discutido há muitos séculos, um dos pioneiros das investigações do empreendedor como agente promotor de inovação foi Schumpeter (1939). Para ele, a inovação possui papel essencial no ato de empreender e no impacto do crescimento econômico, categorizando-se em invenções, como novas ideias e conceitos, e em inovações no contexto de adaptação

dos recursos produtivos (LANDSTRÖM; HARIRCHI, 2018).

Desde as concepções iniciais de Schumpeter (1939) até os dias atuais, houve várias mudanças e disrupções no campo do empreendedorismo. Até os anos de 1970, a literatura discorria acerca do indivíduo como empreendedor, porém essa perspectiva foi substituída em parte pela percepção de empreendedorismo no panorama das organizações (BURGELMANN, 1983; CORNWALL; PERLMAN, 1990; DIEFENBACH, 2011; SADLER, 2000; CHANDRA, 2018).

Por um vasto período, o empreendedorismo era abordado apenas no âmbito do setor privado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). No final do século XX, algumas pesquisas no campo do empreendedorismo começaram a explorar outros paradigmas, como o setor público. Porém, as investigações nesta área ainda estão em processo de desenvolvimento, e são consideradas emergentes (DIEFENBACH, 2011; MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; LANDSTRÖM; HARIRCHI, 2018; TEIXEIRA et al., 2019).

### Empreendedorismo Público

Diversos estudos têm pesquisado uma definição para o termo empreendedorismo público (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; MORRIS; JONES, 1999; OSBORNE; GAEBLER, 1994; RAUCH et al., 2009; ROBERTS; KING, 1991; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; LIDDLE; MCELWEE, 2019). Contudo, as definições existentes sobre esse termo são limitadas e diversificadas (BOYETT, 1997; CURRIE et al., 2008; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008; MORRIS; JONES, 1999; ROBERTS; KING, 1991).

Roberts e King (1991) definem o em-

preendedorismo no setor público como um processo de introdução de inovação nas organizações deste âmbito. Segundo Roberts (1992), o empreendedorismo público é a geração de ideia inovadora, a concepção e a implementação dessa ideia no setor público. Osborne e Gaebler (1994) analisam este termo a partir da compreensão das ações de instituições empreendedoras/empreendedores públicas. Neste sentido, explicam que os recursos disponíveis são usados e novas maneiras são construídas para maximização da produtividade e efetividade organizacional.

O empreendedorismo público transcorre a perspectiva do processo de criação de valor para os cidadãos, ao reunir uma combinação de recursos públicos para explorar oportunidades sociais (MORRIS; JONES, 1999; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018). Dessa forma, o empreendedorismo no setor público envolve um papel inovador e proativo do governo na condução da sociedade para melhoria da qualidade de vida, com a inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inovadoras para satisfazer as necessidades sociais e econômicas (DIEFENBACH, 2011; PAIK; KANG; SEAMANS, 2019).

Embora difusas, as definições de empreendedorismo no setor público também se aproximam em alguns aspectos (DIEFENBACH, 2011). Um deles refere-se às dimensões de inovação, proatividade e tomada de riscos que se repetem em várias conceituações, tais como Currie et al. (2008), Kearney, Hisrich e Roche (2007) e Morris, Kuratko e Covin (2008). Desse modo, o fato de o empreendedorismo público não estar associado ao lucro econômico, mostra os diversos aspectos do

empreendedorismo que podem ser identificados nas formas em que os indivíduos cooperam com seus colegas, nas formas que organizam as tarefas diárias e nas formas em que respondem aos desafios da gestão (ZAMPETAKIS; MOSTAKIS, 2010; LIDDLE; MCELWEE, 2019).

Com isso o empreendedorismo público alcança as instituições acadêmicas públicas, conotando um papel importante para o setor produtivo, visto que a política entre governo e empresa, até então, limitava-se a relações estritamente comerciais. Assim, as esferas institucionais pública, privada e acadêmica que antes realizavam suas atividades de forma isolada, buscavam nas ações conjuntas resultados que impactem decisivamente nos seus processos produtivos (ETZKOWITZ et al., 2000; ONGARO; FERLIE, 2020).

Apesar da atuação das instituições acadêmicas ser cada vez mais valorizada pelo poder público, as transformações nesse tipo de ambiente ainda estão em processo incipiente (RASMUSSEN, 2008). Para melhorar o desempenho econômico e a relação com a indústria e a sociedade, Todorovic e Suntornpithug (2008) defendem que as instituições acadêmicas públicas precisam ser orientadas a empreender e, portanto, consideram de fundamental importância investigar a orientação empreendedora e perceber como esta caracteriza-se no interior dessas instituições.

## Orientação Empreendedora

A utilização do termo “Orientação Empreendedora”, assim como os estudos acerca deste construto, teve início com o estudo de Miller (1983). Conota-se a pertinência do empreendedorismo individual, seja pelo empreendedor, gestor ou colaboradores, porém, a Orientação Empreende-

dora abarca as características destes atuantes citados, influenciando na estrutura da organização como um todo (Miller, 1983).

O construto da Orientação Empreendedora abrange os comportamentos compartilhados pela gestão de qualquer instituição (COVIN; LUMPKIN, 2011). Independentemente do porte da organização, assim como do setor/esfera de atuação, torna-se evidente a presença do conceito de Empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). A exemplo disso, tem-se artigos que investigaram a OE em Micro e Pequenas Empresas (FRARE et al., 2019), *startups* de negócios sociais (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020), organizações da sociedade civil (LORCA; AVRILCHIR, 2020), empresários agrícolas (DIAS; RODRIGUES; FERREIRA, 2021), instituições federais de ensino (LIMA et al., 2018), entre outros contextos.

A Orientação Empreendedora permeia por um construto que influencia o gerenciamento de qualquer organização, mediante algumas características identificadas em tais (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; COVIN; WALES, 2019). Inicialmente, Miller (1983) propusera três dimensões para identificar a Orientação Empreendedora: Assunção de Riscos; Proatividade; e Comportamento Inovador. Tempos depois, Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões: Autonomia e Agressividade Competitiva.

O Comportamento Inovador encontra-se relacionado com a criatividade, a capacidade de inovação, criação e readaptação de ideias, procedimentos, atividades e afins (SCHUMPETER, 1983). Por meio da geração dessas novas ideias, procedimentos criativos e dinâmicos, a organização consegue oferecer novidades aos usuários que usufruem de seus serviços e/ou produtos (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014). Esse

comportamento inovador pode tornar-se um meio para organização obter vantagem competitiva (MILLER, 1983), por meio da disponibilização de novos produtos e/ou serviços (COVIN; WALES, 2019; WALES; WIKLUND; McKELVIE, 2015).

A Assunção de Riscos caracteriza-se mediante o compromisso da organização em empenhar seus recursos em atividades incertas, as quais não possuem garantia de retorno desejável (MILLER, 1983). Corroborando com a assertiva anterior, Lumpkin et al. (2013) discorrem acerca da dimensão no contexto da aceitação de riscos, em potenciais iniciativas, nas quais almeja-se retorno social ou econômico. Ademais, perpassa a perspectiva de crenças e preferências gerenciais, além de ser direcionado conforme os propósitos da organização (COVIN; MILLER, 2014; COVIN; WALES, 2019).

A proatividade caracteriza-se como um comportamento, uma busca de estar mais adiantado do que as outras instituições do mesmo setor, no sentido de utilização de novas tecnologias, produtos e/ou serviços (MILLER, 1983). Essa dimensão engloba as iniciativas dos gestores no intuito de procurar novas oportunidades, como novas formas para facilitar os processos cotidianos (LUMPKIN; DESS, 1996). Em síntese, a proatividade consiste na capacidade de tomada de decisões estratégicas, no intento de explorar e reconhecer oportunidades antes das demais organizações do mesmo setor (CHO; LEE, 2018).

A Autonomia no contexto organizacional, refere-se à existência de liberdade para o desenvolvimento e amadurecimento de novas ideias (LUMPKIN; DESS, 1996). Nesta perspectiva, Lee e Peterson (2000) citam a necessidade de os gestores possuírem o espírito independente, para que haja o

estímulo da criação de novidades no âmbito institucional, de maneira a facilitar e/ou propiciar novas iniciativas. Ademais, a presença de autonomia possui considerável capacidade de promover melhores desempenhos nas organizações (McKENNY et al., 2018).

A Agressividade Competitiva contextualiza-se na disposição da organização em tornar-se melhor em algum aspecto que as demais empresas atuantes no setor (LUMPKIN; DESS, 1996). Quanto maior for a intensidade desta dimensão na organização, maior será sua capacidade em disputar mercado com as outras instituições do setor, assim como a participação no cenário que se encontra (LUMPKIN; DESS, 2001). A competitividade agressiva também pode ser um diferencial para organizações que busquem altos desempenhos (McKENNY et al., 2018).

A Orientação Empreendedora percorre uma relevante função para o gerenciamento e consequente alcance do desempenho almejado, por parte dos gestores. Conforme a intensidade de atuação da organização nas dimensões expostas, a gestão organiza-se para trilhar as metas e objetivos propostos (GARCÍA-VILLAYERDE; RUIZ-ORTEGA; IGNACIO CANALES, 2013). Deste modo, conhecer a orientação empreendedora dos mais diversos contextos auxilia na compreensão do conceito global, relevando as possíveis semelhanças particularidades (COVIN; WALES, 2019).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se por ser descritiva quanto aos objetivos, devido a procurar discorrer sobre a intensidade e particularidades da Orientação Empre-

dedora nas Instituições de Ensino Superior. Referente à abordagem do problema, classifica-se como quantitativa, pois utilizou-se de análise estatística dos dados, a fim de evidenciar matematicamente os achados relativos aos construtos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A população compreendeu os servidores (docentes e técnicos administrativos) de duas Instituições de Ensino Superior do Sul do país: Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e Universidade Federal do Rio Grande (FURG). A escolha do público da pesquisa ocorreu por conveniência, devido o acesso aos contatos. As populações são de respectivamente 2.103 e 2.820 servidores, para a FURG e a UFPel.

O envio dos *e-mails* ocorreu em aspectos distintos para as instituições: no caso da FURG, enviou-se um convite às secretarias acadêmicas e pró-reitorias, solicitando que a carta, juntamente com o *e-mail* da pesquisa fosse repassada aos servidores. No que tange a UFPel, foram coletados 2.085 contatos de *e-mail* na página da instituição, sendo que para todos estes o convite da pesquisa fora enviado individualmente.

Torna-se pertinente ressaltar que o nível de intensidade da OE mensurado nesta pesquisa, fundamenta-se na percepção dos docentes e técnicos administrativos, sendo assim, compreende-se que a OE das instituições é formada a partir das concepções individuais dos servidores.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, instrumentado por meio de plataforma eletrônica e enviado aos dos servidores no período entre novembro e dezembro de 2018. As assertivas foram adaptadas de Lima et al. (2018) e Martens et al. (2013), com base nas dimensões estipuladas por Lumpkin e

Dess (1996) e Miller (1983), resultando em um montante de 24 indicadores. Para a validação de tal instrumento, em outubro de 2018 realizou-se um pré-teste, com quatro mestrandos e um docente, todos da área de Contabilidade e/ou Administração.

No que tange ao *Common Method Bias* (CMB), o qual abarca aspectos da avaliação do viés associado ao método, provenientes da maneira de coleta de dados mediante forma autodeclarada com instrumento comum, seguiu-se recomendações de Podsakoff et al. (2003) e Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012), como a preservação do anonimato dos participantes e a construção de questionário simples, didático e curto. Apesar do respeito aos cuidados para a minimização do viés, não existe garantia de total eliminação.

A técnica empregada para analisar os dados foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE), mediante o *software* IBM SPSS *Statistics* 23®. Essa abordagem estatística auxilia na compreensão das inter-relações dentre as variáveis, evidenciando as ligações entre elas por meio de fatores (HAIR et al., 2009). Tal modalidade de análise caracteriza-se por ser uma técnica multivariada, que objetiva descobrir uma quantidade relativamente pequena de fatores em comum, os quais possam explicar as relações em um conjunto maior de indicadores inter-relacionados (FÁVERO et al., 2009). Para extração dos fatores utilizou-se o método de componentes principais, o qual caracteriza-se por propiciar maior facilidade ao visualizar e interpretar os dados, além de ser sugerido por Hair et al. (2009).

Os indicadores com comunalidades abaixo de 0,50 foram excluídos, realizando-se nova rodagem dos dados. Para a variância total explicada de cada fator, os índices

devem ser superiores a 60%. Referente ao critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual indica a adequada utilização dos dados para a AFE, os valores aceitáveis perpetuam entre 0,5 e 1, sendo quando mais próximo de 1 melhor. Referente a confiabilidade mediante o *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ), índices acima de 0,70 são aceitáveis. Estes pressupostos da AFE foram atendidos conforme sugerido por Hair et al. (2009).

## ANÁLISE DOS DADOS

A amostra da pesquisa compreendeu 126 servidores, destes 55 (43,65%) estão vinculados a FURG e os outros 71 (56,35%) à UFPel. O tamanho da amostra encontra-se adequado para a realização da AFE, pois é desejável que seu tamanho seja superior em cinco vezes quanto ao número de indicadores (HAIR et al., 2009). Relativo à ocupação dos respondentes, aproximadamente 62% são docentes; os demais são Técnicos Administrativos. A média de tempo de atuação na instituição corresponde a nove anos, com amplitude de cinco meses a 39 anos.

As estatísticas de cunho descritivo, como a média por instituição, o desvio padrão para ambas e, a média geral, relativas às dimensões da Orientação Empreendedora nas duas instituições, são observadas na Tabela I. Ressalta-se que dos 24 indicadores, oito foram excluídos na validação da escala e os devidos detalhes encontram-se na discussão de cada dimensão, sendo assim, a Tabela I somente os 16 itens validados.

Conforme a Tabela I, tem-se maior intensidade de todas as dimensões na FURG em comparação a UFPel, mas há semelhança entre as duas universidades, nas quais a ordem de presença das dimensões consiste em igual forma: Proatividade; Agressivi-



**TABELA 1 – Estatística Descritiva**

Dimensões da OE nas IES	Comportamento Inovador		Assunção de Risco		Proatividade		Autonomia		Agressividade Competitiva	
	FURG	UFPeI	FURG	UFPeI	FURG	UFPeI	FURG	UFPeI	FURG	UFPeI
Média por IES	3,02	2,94	3,15	3,02	3,39	3,36	3,26	3,04	3,34	3,22
Média geral	2,98		3,08		3,37		3,14		3,27	
Desvio-Padrão	1,11	1,16	1,22	1,20	1,28	1,11	1,20	1,22	1,17	1,16

Fonte: Dados da pesquisa.

dade Competitiva; Autonomia; Assunção de Riscos e; Comportamento Inovador, em classificação decrescente. Devido a esta similaridade, optou-se por abordar as duas universidades juntas nas AFE.

A ordem de intensidade das dimensões da OE encontrada nas IES da região Sul diferencia-se das IES que compunham a amostra de Lima et al (2018), na região Nordeste. Na investigação dos autores, encontrou-se maiores níveis de Autonomia, Proatividade, Agressividade Competitiva, Comportamento Inovador e Assunção de Riscos. Desta maneira, evidencia-se maior presença da Proatividade nas IES da região Sul e maior Autonomia nas da região Nordeste. De forma oposta, a dimensão menos presente, na região Sul, foi o Comportamento Inovador, enquanto na região Nordeste a Assunção de Riscos.

Acerca das AFE das dimensões da Orientação Empreendedora, estas encontram-se

na sequência. Na Tabela 2, expõem-se os seis indicadores que compõem o construto comportamento inovador. Relativo às comunalidades, as assertivas quatro e seis apresentaram baixos índices e desta forma foram excluídas, ocasionando em nova rotação dos dados. De forma similar, na pesquisa de Lima et al. (2018), o item sobre a utilização de fontes externas de recursos para a inovação (assertiva 4) apresentou baixa comunalidade tanto da Universidade como do Instituto Federal. Com base neste indício, denota-se essa fragilidade nas IES públicas, pois o indicador em questão pouco se correlaciona com os demais do construto. Para a presente pesquisa, a proposição de ideias inovadoras permeia pelo mesmo caso da sentença anterior, não se relacionando na dimensão comportamento inovador.

Os quatro indicadores validados no construto representam 64,23% da variância total explicada na dimensão comporta-

**TABELA 2 – Comportamento Inovador**

Comportamento Inovador		$\alpha = 0,814$
1	Os gestores incentivam a liderança competitiva e inovações, dedicando recursos materiais e financeiros para tal.	0,826
2	Os gestores incentivam atitudes originais e de experimentação para resolução de problemas.	0,811
3	A instituição inova em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de atuação.	0,784
4	A instituição utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação.	b.c.
5	Os setores de coordenação dedicam-se à apreciação de atividades inovativas.	0,784
6	O servidor consegue propor ideias novas em seu ambiente de trabalho.	b.c.
<b>KMO = 0,777*</b>		<b>Eigenvalue = 2,57</b>
		<b>Variância = 64,23%</b>

Nota:  $\alpha$  = Alpha de Cronbach. b.c. = baixa comunalidade. \* = 0,000 sig.

Fonte: Dados da pesquisa.

mento inovador. A maior representatividade deste fator concentra-se no incentivo à liderança competitiva, inovações e atitudes originais para a resolução de problemas, corroborando com os achados de Lima et al. (2018). Essas evidências de criatividade nas IES públicas incentivam a criação e geração de procedimentos inovadores e dinâmicos, os quais refletem em maiores facilidades e praticidades ao usuário que frequenta e utiliza este meio (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014). Também, pode estar alinhado a um resultado de disponibilização de serviços e/ procedimentos (COVIN; WALES, 2019; WALES; WIKLUND; McKELVIE, 2015).

No entanto, a dimensão Comportamento Inovador foi a que apresentou menor intensidade. Na pesquisa de Lima et al. (2018), foi a segunda menos presente, corroborando com a assertiva de pouca presença da mesma. Essa evidência era esperada e vai ao encontro do argumento de Bernier e Hafsi (2007), no qual o empreendedorismo no setor público possui diversas barreiras que dificultam o processo inovador, devido à pouca flexibilidade nas atividades exercidas.

O construto referente a Assunção de Riscos apresentou dois indicadores com baixas comunalidades. Similarmente ao estudo de Lima et al. (2018), a variável sobre

atitudes ousadas para alcançar os objetivos da organização não demonstrou coesão com as demais. Além desta, a existência de preocupação com a mensuração dos riscos não possuía relação com os demais itens. Na sequência evidencia-se a Tabela 3, com dados neste íterim.

O indicador relativo às situações de incertezas, nas quais as universidades adotam posturas arrojadas e agressivas para explorar potenciais oportunidades, apresentou a maior carga fatorial, seguido pela propensão de aprovação de projetos arriscados e a cautela a assumir riscos calculados. Iniciais como essas evidenciam o almejo das instituições no retorno social e/ou econômico (LUMPKIN et al., 2013).

Após o Comportamento Inovador, a Assunção de Riscos foi a dimensão com menores intensidades, sendo que para a amostra de Lima et al. (2018), foi o menos representativo. Esse achado corrobora com a exposição de um dos respondentes, mediante seguinte afirmativa no campo de sugestões e recomendações ao final do questionário: “[...] devemos seguir a lei, o nosso foco não é somente no resultado e sim no processo, pois não podemos ter erros e temos prazos a cumprir”. Desta maneira, percebe-se a falta de incentivo para a promoção de potenciais atividades que inerentemente envolvam riscos (MILLER,

**TABELA 3 – Assunção de Riscos**

Assunção de Riscos		$\alpha = 0,763$
7	Os gestores têm propensão a aprovar projetos mais arriscados (com foco em resultados).	0,821
8	Devido à natureza do ambiente, uma atitude ousada é necessária para alcançar os objetivos da organização.	b.c.
9	A instituição tende a assumir riscos calculados	0,805
10	Há preocupação com a mensuração dos riscos.	b.c.
11	Diante de situações de tomada de decisão que envolve incerteza, a organização adota uma postura arrojada e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	0,848
<b>KMO = 0,691*</b>		<b>Eigenvalue = 2,04</b>
		<b>Variância = 68,02%</b>

Nota:  $\alpha$  = Alpha de Cronbach. b.c. = baixa comunalidade. \* = 0,000 sig.

Fonte: Dados da pesquisa.

1983), devido a parâmetros e preferências delimitadas pelos tomadores de decisão em níveis superiores (COVIN; MILER, 2014; COVIN; WALES, 2019).

No construto da Proatividade, utilizaram-se três itens e todos foram validados, diferentemente da pesquisa de Lima et al. (2018), na qual a primeira apresentou baixa comunalidade. A Tabela 4 explicita estes indicadores, juntamente com informações consonantes aos pressupostos para validação.

A variância total explicada foi superior a 66%, e analisando-se as cargas fatoriais, os indicadores relacionados aos servidores estarem atentos e dispostos às necessidades do ambiente de trabalho, atuando da melhor forma possível, apresentaram maiores representatividades. Mediante estes achados, denota-se o intuito dos servidores na busca por oportunidades de melhoria nos procedimentos cotidianos (LUMPKIN; DESS, 1996). Esse achado é relevante, pois indica que as instituições pesquisadas têm equipes preocupadas com a qualidade do trabalho desenvolvido.

A proatividade foi a dimensão com maior intensidade nas IES estudadas, e a segunda para a amostra de Lima et al. (2018). Neste íterim, observa-se que as IES públicas procuram estar se readaptando, no sentido de manterem constantes atualizações, promovendo processos facilitadores dentro destas, como o emprego de novas tecnologias,

procedimentos e serviços (MILLER, 1983). Este achado reforça que a capacidade de tomada de decisões estratégicas dos servidores está alinhada com os atos de explorar e reconhecer oportunidades antes das demais IES (CHO; LEE, 2018).

A única dimensão que apresentou mais de um fator, foi a Autonomia. O mesmo fato foi encontrado por Lima et al. (2018), o que pode vir a sugerir que para as IES públicas, este construto apresenta-se diferente das demais instituições nas quais investiga-se a Orientação Empreendedora.

Inicialmente, a assertiva 20 apresenta baixa comunalidade, sendo excluída. Em nova análise, encontraram-se então os dois fatores, sendo o segundo, composto pelas assertivas 18 e 19, com a menor variância total explicada e, sendo assim, foi excluído. No caso de Lima et al. (2018), ocorreu o inverso: as questões excluídas no presente estudo apresentaram maior representatividade e foram escolhidas para compor o construto. Maiores detalhes são expressos na Tabela 5.

A importância dos servidores no desempenho relativo à identificação e seleção de oportunidades vantajosas para suas respectivas universidades, assim como o incentivo recebido pelos mesmos para trabalharem com liberdade na tomada de decisão, foram demonstrados pelas maiores cargas fatoriais e, denotam a relevância para

**TABELA 4 – Proatividade**

	<b>Proatividade</b>	<b><math>\alpha = 0,750</math></b>
12	Os gestores têm atitudes eficientes buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição.	0,748
13	O servidor não espera que te ordene o que fazer; está sempre atento às necessidades do seu ambiente de trabalho.	0,848
14	O servidor está sempre disposto a realizar seu trabalho da melhor maneira possível.	0,849
<b>KMO = 0,665*</b>		<b>Eigenvalue = 2,00</b>
		<b>Variância = 66,67%</b>

Nota:  $\alpha = \alpha$  de Cronbach. \* = 0,000 sig.

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 5 – Autonomia**

	<b>Autonomia</b>	$\alpha =$ <b>0,724</b>
15	A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisão.	0,820
16	Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição.	0,853
17	Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização.	0,734
18	Os gestores são líderes autocráticos (autoritários).	f.p.r
19	Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe.	f.p.r
20	O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho.	b.c.
<b>KMO = 0,651*</b>		<b>Eigenvalue = 1,94</b>
		<b>Variância = 64,62%</b>

Nota:  $\alpha$  = Alpha de Cronbach. b.c. = baixa comunalidade. f. p. r. = fator pouco representativo. \* = 0,000 sig.

Fonte: Dados da pesquisa.

a dimensão da Autonomia. Essa liberdade e independência dos servidores estimula novas criações, no contexto de desenvolvimento e amadurecimento de propostas e/ou processos (LUMPKIN; DESS, 1996).

A autonomia foi o terceiro construto com maior intensidade nas IES pesquisadas, sendo o primeiro neste ranking para as IES do Nordeste (LIMA et al., 2018). Neste panorama, estes achados demonstram maior existência de espírito independente nos servidores das IES públicas do Nordeste em comparação com as do Sul. Conforme Lee e Peterson (2000), maiores intensidades de autonomia podem vir a caracterizar-se pela propensão de novas iniciativas no contexto institucional, deste modo, podendo ser um facilitador na desenvoltura dos processos internos das instituições, e assim, promover melhores desempenhos nas IES em questão (McKENNY et al., 2018).

Por última dimensão, exposta na Tabela 6, discorre-se sobre a Agressividade Competitiva. Compõe-se por quatro variáveis, contudo, uma obteve baixa comunalidade e, neste sentido, por não apresentar coesão com as demais, foi excluída. Este indicador foi excluído, expondo consonância a pesquisa de Lima et al. (2018), no qual também apresentou o problema no que tange à comunalidade.

As tomadas de decisões institucionais com foco no resultado, assim como estas e as demais atividades serem realizadas para a satisfação dos usuários, foram os aspectos com maior representação dentre a dimensão. Essas características são dispostas na reação diante de demandas preexistentes, demonstrando a propensão das IES para tais situações (LUMPKIN; DESS, 1996), além de buscar melhores desempenhos (McKENNY et al., 2018).

**TABELA 6 – Agressividade Competitiva**

	<b>Agressividade Competitiva</b>	$\alpha =$ <b>0,763</b>
21	Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços etc.).	b.c.
22	O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade possível.	0,781
23	As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado.	0,873
24	As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente).	0,815
<b>KMO = 0,655*</b>		<b>Eigenvalue = 2,04</b>
		<b>Variância = 67,90%</b>

Nota:  $\alpha$  = Alpha de Cronbach. b.c. = baixa comunalidade. \* = 0,000 sig.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas IES da região Sul, a agressividade competitiva foi a dimensão com a segunda maior intensidade, enquanto no âmbito da região Nordeste, foi a terceira. Isto demonstra preocupação mediana no que concerne à capacidade destas instituições na competição por mercado (LUMPKIN; DESS, 2001). Apesar das significativas diferenças entre as esferas privadas e públicas, ambas sentem a necessidade de busca por maior representatividade e/ou relevância no mercado, contextos, setores e cenários em que são atuantes (DORNELAS, 2003).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação objetivou verificar a intensidade da Orientação Empreendedora de duas Instituições públicas de Ensino Superior do Sul do País. Para tanto, obteve-se uma amostra de 126 respondentes, dos quais a maioria exercia atividades de docência nas suas respectivas universidades.

Os achados encontrados mediante a análise da estatística descritiva, evidenciaram as dimensões que apresentaram as maiores intensidades, que em ordem decrescente são: Proatividade; Agressividade Competitiva; Autonomia; Assunção de Riscos e; Comportamento Inovador, diferentemente da pesquisa de Lima et al. (2018), o qual encontrou maior presença na Autonomia e menor na Assunção de Riscos. Estes indícios demonstram diferenças na Orientação Empreendedora entre IES públicas da região Sul e Nordeste.

A Proatividade foi o construto com maior representatividade na região Sul, e segundo na região Nordeste, evidenciando que os servidores das IES públicas tendem a promover mudanças no intuito de facilitarem processos dentro das universidades (COVIN; WALES, 2019; LUMPKIN; DESS,

1996). A Agressividade Competitiva mostrou-se mais presente nas IES públicas da região Sul em comparação à região Nordeste. Esta percepção está inerentemente ligada a preocupação destas universidades em buscarem maior reconhecimento no setor em que atuam (CHO; LEE, 2018; LUMPKIN; DESS, 2001).

A Autonomia foi a terceira dimensão na escala da intensidade nas IES públicas da região Sul, enquanto foi mais presente no âmbito da região Nordeste (LIMA et al., 2018). Desta maneira, percebe-se maiores atitudes independentes nos servidores das IES da região Nordeste, o que pode ser refletido em potenciais iniciativas nas instituições, resultando em readequações de procedimentos, visando maior agilidade e facilidade (LEE; PETERSON, 2000), além de melhor desempenho (McKENNY et al., 2018).

As dimensões Comportamento Inovador e Assunção de Riscos foram as que obtiveram menores intensidades tanto para a região Sul como a Nordeste (LIMA et al., 2018). Sendo assim, denota-se a dificuldade de inovação nas IES públicas, justificada pelas atividades e operações com pouca flexibilidade (BERNIER; HAFSI, 2007; CINAR; TROTT; SIMMS 2019), assim como a carência de incentivo na promoção de potenciais atividades que estejam atreladas a elevados riscos (COVIN; WALES, 2019; MILLER, 1983).

Os achados da investigação contribuem nas discussões sobre as dimensões da Orientação Empreendedora no setor público, especificamente nas IES públicas. Notaram-se características divergentes na comparação das IES da região Sul com a Nordeste, assim como de ambas para demais organizações privadas. Quanto aos construtos Autonomia, Agressividade Competitiva e Proativi-

dade, encontrou-se intensidades medianas nas IES públicas, porém acerca da Assunção de Riscos e do Comportamento Inovador, constatou-se pouca presença destes.

Por meio desta investigação, juntamente com a de Lima et al. (2018), alguns aspectos quanto aos indicadores das dimensões foram observados de forma similar. Estes indicativos podem demonstrar que algumas variáveis normalmente utilizadas para mensuração da Orientação Empreendedora não sejam adequadas para as IES públicas, devido às suas peculiaridades em relação às demais organizações atuantes no mercado (FILIONAR, 2004). A exemplo disso, referente à dimensão

Autonomia, a criação de dois fatores em ambas as pesquisas demonstra a fragilidade do construto em relação ao público em questão. Para futuras pesquisas, este aspecto deve ser analisado na elaboração do instrumento de coleta de dados.

Além dos cuidados relativos ao instrumento, sugere-se a investigação da Orientação Empreendedora em IES públicas de outras regiões. Outra possibilidade, seria o estudo em IES privadas, a fim de evidenciar a relação entre essas instituições que compõe o mesmo setor. Como limitação, denota-se a baixa participação dos servidores que compunham a população, assim como o viés talvez não tenha sido totalmente eliminado.

## REFERÊNCIAS

- BERNIER, L.; HAFSI, T. The Changing Nature of Public Entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.
- BOYETT, I. The public sector entrepreneur – A definition. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 3, n. 2, p. 77-92, 1997.
- BOUTILLIER, S.; UZUNIDIS, D. Entrepreneur: Etymological Bases. In: P. DANA. (ed.) **Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship**. Nova York: Springer, 2013.
- BURGELMANN, R. A. Designs for corporate entrepreneurship. **Californian Management Review**, v. 26, n. 3, p. 154-66, 1983.
- CARMONA, V. C.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. de. Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 71-96, 2020.
- CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019.
- CHANDRA, Y. Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990-2013): A scientometric analysis. **PloS one**, v. 13, n. 1, e0190228, 2018.
- CHO, Y. H.; LEE, J.-H. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 124-134, 2018.
- CORNWALL, J. R.; PERLMAN, B. **Organisational entrepreneurship**. Irwin: Omewood, 1990.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation—Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.
- COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.
- COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18, 2019.
- CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.
- DIAS, C.; RODRIGUES, R. G.; FERREIRA, J. J. Small agricultural businesses' performance –What is the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and environmental sustainability commitment? **Business Strategy and the Environment**. Ahead of print. 2021.
- DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value**. 2011. 115 f. Dissertation (Doctoral of Philosophy in Management), University of St. Gallen, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. **Research policy**, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000.
- FILIONAR, L. J. Entendendo os intrapreneuadores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.
- FILION, L. J. Defining the Entrepreneur - complexity and multi-dimensional systems: some reflections. In: DANA, L. P. (Ed) **World Encyclopedia of Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, p. 41-52, 2011.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, P.; CHAN, B. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FRARE, A. B.; HORZ, V.; BARBOSA, M. A. G.; CRUZ, A. P. C. da. Orientação empreendedora como antecedente do desempenho de MPes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 4, p. 67-80, 2019.
- GARCÍA-VILLAVARDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J.; IGNACIO CANALES, J. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 263-277, 2013.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TA-

- THAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAYTER, C. S.; LINK, A. N.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship. **Oxford review of economic policy**, v. 34, n. 4, p. 676-694, 2018.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 3, p. 275-299, 2007.
- KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026, 2014.
- LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.
- LANDSTRÖM, H. The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 16, n. 2, p. 65-243, 2020.
- LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G. The social structure of entrepreneurship as a scientific field. **Research Policy**, v. 47, n. 3, p. 650-662, 2018.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LITTLE, J.; MCELWEE, G. Theoretical perspectives on public entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 6, p. 1308-1320, 2019.
- LIMA, S. F. A.; DANTAS, C. F.; TEIXEIRA, R. M.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo Público e Orientação Empreendedora em Instituições Federais de Ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44-60, 2018.
- LORCA, M. C. B. C.; AVRICHIR, I. Orientação Empreendedora na Captação de Recursos Internacionais das Organizações da Sociedade Civil. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 169-191, 2020.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; MOSS, T. W.; GRAS, D. M.; KATO, S.; AMEZCUA, A. S. Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 761-783, 2013.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTENS, C. D. P.; CARNEIRO, K. D. A.; BERGMANN, D. R.; FREITAS, H. M. R. Dimensões da Orientação Empreendedora em Empresas Brasileiras de Software. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2013, **Anais ...** Rio de Janeiro, EnANPAD: 2013.
- McKENNEY, A. F.; SHORT, J. C.; KET-CHEN, D. J.; PAYNE, G. T.; MOSS, T. W. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 4, p. 504-521, 2018.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: The third link. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 221-235, 1983.
- MILLER, D. Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011.
- MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELI, D. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **REGPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.
- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations**. 2. ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.
- ONGARO, E.; FERLIE, E. Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist. **The American Review of Public Administration**, v. 50, n. 4-5, p. 360-374, 2020.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Rein-**



- ventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Mh Comunicação, 1994.
- PAIK, Y; KANG, S; SEAMANS, R. Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 503-532, 2019.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; LEE, J.; PODSAKOFF, N. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual Review of Psychology**, v. 63, p. 539-569, 2012.
- RASMUSSEN, E. Government instruments to support the commercialization of university research: Lessons from Canada. **Technovation**, v. 28, n. 8, p. 506-517, 2008.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- RESENDE, T. C.; EMMENDOERFER, M. L.; MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L. Empreendedorismo e implementação de políticas públicas. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 2, p. 47-61, 2020
- ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 1, n. 2, p. 147-175, 1991.
- ROBERTS, N. C. Roberts: public entrepreneurship and innovation. **Review of Policy Research**, v. 11, n. 1, p. 55-74, 1992.
- SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw Hill Books, 1939.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1983.
- SILVEIRA, B. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **FACES Journal**, v. 15, n. 4, p. 101-126, 2016.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SOARES, M, do C; PERIN, M, G. Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 143-159, 2020.
- TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e Empreendedorismo: Um caso no setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.
- TODOROVIC, Z, W.; SUNTORNPITHUG, N. Multi-dimensional nature of university-based incubators-Towards an Enhanced Understanding. **Journal of Entrepreneurship Culture**, v. 16, n. 4, p. 385-410, 2008.
- TREMML, T. Barriers to entrepreneurship in public enterprises: boards contributing to inertia. **Public Management Review**, p. 1-26, 2020.
- WALES, W.; GUPTA V. K.; MARINO, L.; SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. **International Small Business Journal**, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2019.
- WALES, W.; WIKLUND, J.; MCKELVIE, A. What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation-performance relationship. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 351-373, 2015.
- VALADARES, J. L.; ALCÂNTARA, V. C.; VILAS BOAS.; EMMENDOERFER, M. L. Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 6, p. 990-1008, 2017.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: Reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.
- ZAMPETAKIS, L, A.; MOUSTAKIS, V. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 8, p. 871-887, 2010.