

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLA PATRICIA DA SILVA SOUZA

PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
O CASO DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA EM
CURITIBA-PR

CURITIBA

2012

CARLA PATRICIA DA SILVA SOUZA

PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
O CASO DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA EM
CURITIBA-PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Profa. Dra. Adriana Roseli Wunsch Takahashi

CURITIBA

2012

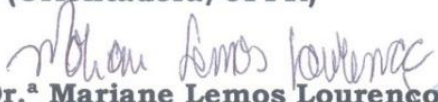
TERMO DE APROVAÇÃO

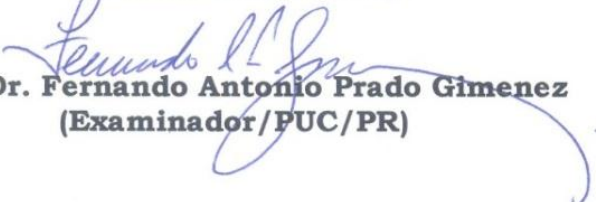
Carla Patricia da Silva Souza

“PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA EM CURITIBA - PR.”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Orientadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Mariane Lemos Lourenço
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/FUC/PR)

27 de fevereiro de 2012

Aos meus pais, Maria e Carlos, e minha irmã Ana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas conquistas em minha vida.

Aos meus pais, minha fonte de inspiração, pelo apoio deste o início desta jornada.

À minha orientadora, Professora Adriana Takahashi, pelas contribuições, por me trazer luz nos momentos obscuros durante o processo de construção do trabalho e pela confiança que em mim foi depositada.

Aos professores Cleverson Renan da Cunha, Fernando Prado Gimenez e Mariane Lemos Lourenço pelas contribuições na banca de qualificação e defesa da dissertação.

A todos os professores que cursei disciplinas no mestrado: Clóvis Machado-da-Silva (*in memoriam*), Karina de Déa Roglio, Adriana Takahashi, Sérgio Bulgacov, Yara Bulgacov, Pedro Steiner.

Aos amigos que a distância separou, mas que se fazem presentes em minha vida: Eliziel, Guipson e Lucas.

Aos amigos que fizeram da vida em Curitiba e no mestrado mais leve e agradável: Andressa, Ana, Bruno, Carol, Clarissa, Cley, Douglas, Gustavo, Ivano, Lara, Larissa, Lauro, Letícia, Nina, Raquel, Zeca.

À Coordenação e docentes do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática pela disponibilidade e colaboração para realização desta pesquisa.

Ao CNPq pelo apoio financeiro durante os dois anos de curso.

Aos demais que, de alguma maneira, contribuíram com a realização deste trabalho.

RESUMO

O intraempreendedorismo é o empreendedorismo no contexto das organizações existentes e vem adquirindo visibilidade na academia e no mercado por seu estímulo a criação de outras atividades e orientações inovadoras, tais como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias, e posturas competitivas. Para este trabalho, parte-se do pressuposto que o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora pode promover mudanças significativas na estrutura de recursos da organização, manifestando-se também no contexto do setor público, embora este setor seja associado à burocracia, conservadorismo, comportamento rotineiro, aversão ao risco e falta de iniciativa que podem dificultar o desenvolvimento de mudanças. Assim, o principal objetivo deste trabalho foi analisar como o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública de Curitiba – PR. Quanto aos procedimentos metodológicos, o delineamento do estudo foi descritivo-exploratório de abordagem qualitativa, dimensão de análise transversal com aproximação longitudinal, realizando-se um estudo de caso único do evento de criação de um Programa de Pós-Graduação que partiu da iniciativa própria de seus envolvidos e influência de eventos internos e externos. Para tanto, utilizou-se como método de pesquisa a análise de narrativas das entrevistas realizadas por meio de roteiros semiestruturados junto aos participantes da iniciativa intraempreendedora, e também análise documental. Os resultados evidenciaram que a iniciativa intraempreendedora emergiu a partir da necessidade de pesquisa para o desenvolvimento das necessidades do cotidiano do trabalho dos docentes e da análise do ambiente externo. Além disso, durante o processo de criação e desenvolvimento do caso ocorreu uma série de mudanças nos recursos organizacionais, os quais foram criados e recriados a partir das necessidades do dia-a-dia do trabalho. Por fim, ressalta-se o papel da interpretação individual e coletiva dos intraempreendedores docentes durante esse processo.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Mudança organizacional. Organização pública. Programa de pós-graduação.

ABSTRACT

The intrapreneurship is the entrepreneurship within existing organizations and has been gaining visibility in academia and in the market for their encouragement to create other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies, and competitive postures. This study assumes that the process of developing the intrapreneurial initiative can promote significant changes in the structure of the organizational resources, being also manifested in the public sector, although this sector is associated with bureaucracy, conservatism, routine behavior, risk aversion and lack of initiative that can hamper the development of changes. Considering this, this study aimed to investigate how to analyze how the developing process of an intrapreneurial initiative guided organizational change through the creation and implementation of a Graduate Program in a public Higher Education Institution (HEI) in Curitiba (PR). The study has a qualitative descriptive-explanatory design with a transversal perspective with longitudinal approximation. A single case study was done, addressing the creation event of a Graduate Program that started at the own initiative of its stakeholders and without the influence of external events. As research methods, it relies on narrative analysis of semi-structured interviews with participants of the intrapreneurial initiative, as well as document analysis. The findings point out that the intrapreneurial initiative emerged from the need for research to the development needs of daily work and the analysis of external environment. Furthermore, it was noticed that during the creation process there were a number of changes in organizational resources, which were created and recreated from the needs of daily work. Finally, we emphasize the role of individual and collective interpretation of academic intrapreneurs during this process.

Key-words: Intrapreneurship. Organizational change. Public organization. Graduate Program.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DOMÍNIO CONCEITUAL DO EMPREENDEDORISMO COMO CAMPO DE PESQUISA.	16
FIGURA 2 – A MULTIDISCIPLINARIDADE DO EMPREENDEDORISMO	17
FIGURA 3 - HIERARQUIA DO EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....	31
FIGURA 4 - MODELO DE INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO .	43
FIGURA 5 - MODELO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE LEWIN	53
FIGURA 6 - PROCESSOS TEÓRICOS DE DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.	54
FIGURA 7 - INTER-RELAÇÕES DOS CONCEITOS, INOVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.	64
FIGURA 8 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	71
FIGURA 9 - PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO.	136
FIGURA 10 - APLICAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA.	145

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	12
QUADRO 2– DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS DAS ESCOLAS DO EMPREENDEDORISMO.....	20
QUADRO 3 – SETE PERSPECTIVAS DA NATUREZA DO EMPREENDEDORISMO.	22
QUADRO 4 – FACETAS DO EMPREENDEDORISMO INTERNO	25
QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE GERENTES, EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES.....	27
QUADRO 6 - DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	32
QUADRO 7 – ABORDAGENS DE PESQUISA EM INTRAEMPREENDEDORISMO	34
QUADRO 8 – DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	38
QUADRO 9 – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO.	47
QUADRO 10 - DEFINIÇÕES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	51
QUADRO 11 - CATEGORIAS APROPRIADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS.....	58
QUADRO 12 - FATORES QUE DIFICULTAM A IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROJETOS EM IES.....	61
QUADRO 13 - EPISÓDIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.....	66
QUADRO 14 – PROPRIEDADES DA NARRATIVA.....	84
QUADRO 15 - CONTEXTO HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.....	97
QUADRO 16 - DIFERENÇAS ENTRE GERENTES, EMPREENDEDORES, INTRAEMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES PÚBLICOS.....	105
QUADRO 17 – MUDANÇAS NOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DO PPG EM BIOINFORMÁTICA.	120
QUADRO 18 - FACILIDADES E DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.	132
QUADRO 19 – EPISÓDIOS DA CRIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA.....	138

LISTA DE SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFE – Conselho Federal de Educação
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPPE - Comissão Coordenadora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia
COUN – Conselho Universitário
CST – Cursos Superiores de Tecnologia
ET&P – *Entrepreneurship Theory and Practice*
ET/UFPR – Escola Técnica
GENOPAR – Programa Genoma do Paraná
IES – Instituição de Ensino Superior
IFPR – Instituto Federal do Paraná
JBV – *Journal of Business Venturing*
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA – *Master Business Administration*
PPG – Programa de Pós-Graduação
PRPPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEPT/UFPR – Setor de Educação Profissional e Tecnológica
SIE - Sistema de Informações para o Ensino
SIE - Sistema de Informações para o Ensino
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR – Universidade Federal do Paraná
USP – Universidade de São Paulo
VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA.....	4
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	7
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 EMPREENDEDORISMO	9
2.1.1 O desenvolvimento do campo do empreendedorismo.....	10
2.1.2 Correntes teóricas do empreendedorismo.....	15
2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO	23
2.2.1 Definições: em busca de um consenso	24
2.2.1.1 O intraempreendedor	26
2.2.1.2 Intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo, <i>corporate venturing</i> e renovação estratégica	29
2.2.2 Abordagens de pesquisa em intraempreendedorismo	34
2.2.3 Intraempreendedorismo como processo	36
2.2.3.1 Suporte organizacional ao intraempreendedorismo	39
2.2.4 Intraempreendedorismo em organizações públicas	41
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	47
2.3.1 Mudança organizacional: evolução histórico-conceitual	48
2.3.2 Processo de mudança organizacional	52
2.3.3 Inovação e mudança organizacional	55
2.3.4 Mudança organizacional e recursos	57
2.3.5 Mudança organizacional no contexto público e em Instituições de Ensino Superior.....	59
2.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	62
3 METODOLOGIA	69
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	69

3.1.1	Questões de pesquisa	70
3.2	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	70
3.2.1	Definição das categorias analíticas	72
3.2.2	Definição de outros termos relevantes	74
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	76
3.3.1	Delineamento da pesquisa	76
3.3.2	Escolha do caso	79
3.3.3	Dados: fonte, coleta e tratamento.....	80
3.3.3.1	Dados secundários.....	81
3.3.3.2	Dados primários	81
3.3.3.3	Tratamento e análise dos dados	83
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	85
4	CONTEXTO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO	87
4.1	A PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL	87
4.2	SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DA UFPR.....	89
4.2.1	Histórico da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná	90
4.2.2	Histórico do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da UFPR.....	91
4.2.3	O Programa de Pós-Graduação em Bioinformática da UFPR.....	93
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	95
5.1	CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA.....	95
5.2	A CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA ENQUANTO UMA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA	98
5.2.1	Autonomia	98
5.2.2	Inovação	99
5.2.3	Proatividade.....	100
5.2.4	Agressividade competitiva	101
5.2.5	Tomada de riscos	103
5.3	PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA.....	107
5.3.1	Mudanças nos recursos organizacionais.....	110
5.3.1.1	Mudanças nos recursos tangíveis	111
5.3.1.2	Mudanças nos recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	112
5.3.1.3	Mudanças nos recursos de sistemas e procedimentos	113

5.3.1.4	Mudanças nos recursos culturais e de valores	115
5.3.1.5	Mudanças nos recursos de redes de relacionamentos	117
5.3.1.6	Mudanças nos recursos importantes para mudança	118
5.4	SUORTE ORGANIZACIONAL AO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.....	121
5.4.1	Apoio da gestão para o desenvolvimento de novas ideias	121
5.4.2	Alocação de tempo livre	122
5.4.3	Estrutura organizacional descentralizada e autonomia na tomada de decisão	123
5.4.4	Uso adequado de incentivos e recompensas	125
5.4.5	Tolerância à tentativa-e-erro ou falhas	128
5.4.6	Facilidades e dificuldade no desenvolvimento de novos projetos	129
5.5	PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA	134
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
6.1	PROPOSTA DE FUTURAS PESQUISAS	147
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICES	165
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	166
	APÊNDICE B – DIÁRIO DE CAMPO	170
	APÊNDICE C – FICHA PARA ANÁLISE DOS DADOS	171
	ANEXOS	172
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DO NOME DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	173

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O empreendedorismo e mudança apresentam grande influência no discurso acadêmico das organizações nas últimas décadas, principalmente no que se refere ao reconhecimento de sua importância para o crescimento econômico e desenvolvimento organizacional (BAUMOL, 1968; SCHUMPETER, 1982; WOOD JR, 2000; CUERVO; RIBEIRO; ROIG, 2007; SPENCER, KIRCHHOFF; WHITE, 2008; ANDERSEN, 2008). Diante de um ambiente altamente mutável e competitivo, as organizações têm sido forçadas a procurar novos caminhos para o desenvolvimento de ações empreendedoras (KURATKO; HORNSBY, 1998).

Seguindo essa linha de pensamento, a literatura aponta o crescente interesse do intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo como um meio para as organizações reforçarem suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentarem seu desempenho através da criação e aperfeiçoamento de novos processos administrativos, produtos e/ou serviços (MILLER, 1983; PINCHOT, 1985; HORNSBY *et al.*, 1993; ZAHRA; COVIN, 1993; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999; KURATKO, HORNSBY; GOLDSBY, 2007; FOBA; DE VILLIERS, 2007; SUN; PAN, 2009). Assim, o intraempreendedorismo se mostra como um meio para promover a revitalização, e desenvolvimento de inovações no contexto de organizações estabelecidas.

Percebe-se que o intraempreendedorismo sofre forte influência das condições ambientais externas, porém a literatura também expõe a necessidade de estabelecimento de um clima interno que promova e/ou encorage a inovação, tomada de riscos construtivos e comportamento proativos de seus funcionários (ZAHRA; COVIN, 1995; FILLION, 2004; KURATKO, HORNSBY; GOLDSBY, 2007; FOBA; DE VILLIERS, 2007; SUN; PAN, 2009; ALPKAN *et al.*, 2010).

Um elemento fundamental para o entendimento da dinâmica do intraempreendedorismo reside na figura do intraempreendedor. Para Kuratko e Audretsch (2009), o intraempreendedor é o funcionário que consegue transformar suas ideias em novos produtos ou processos dentro de uma estrutura organizacional. Além disso, Brunåker e Kurvinen (2006) discutem que o intraempreendedor é proativo. Ele age não apenas como um agente de mudança

por intenções alheias a ele, mas inicia e conduz o processo de criação da interpretação dos eventos ocorridos em seu contexto de trabalho. Nesse sentido, o intraempreendedor tem a capacidade de lidar com os problemas e desafios de uma maneira não convencional, articulando e utilizando os recursos que lhe são disponíveis.

Em relação à mudança organizacional, a organização é vista como um padrão constituído, formado e emergente a partir da mudança (ORLIKOWSKI, 1996; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002). Deste modo, a mudança é construída a partir da interação entre indivíduos e sua interpretação sobre os eventos (WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002).

Ao longo desta discussão são enfatizados os benefícios do empreendedorismo e intraempreendedorismo no contexto empresarial, porém autores como Morris e Jones (1999) recomendam também sua aplicação no setor público. Porém, poucos são os trabalhos que tratam da temática no âmbito das organizações públicas (ROBERTS, 1992; MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; SCHENATTO; LEZANA, 2001; EDWARDS *et al.*, 2002; KEARNEY, HISRICH; ROCHE, 2007, 2008; MIRANDA; SILVEIRA, 2010), principalmente porque o desenvolvimento do intraempreendedorismo nesse setor pode se constituir um desafio maior quando comparado à iniciativa privada.

O intraempreendedorismo em organizações públicas opera dentro de um ambiente com obrigações e responsabilidades diferenciadas que podem vir a dificultar a sua ação. Esse tipo de organização apresenta uma estrutura de grande porte, rígida e fortemente hierarquizada, além de possuir menos controle em relação aos recursos utilizados em processos empreendedores (SADLER, 2000), características estas que não são comumente associadas ao desenvolvimento do intraempreendedorismo em organizações privadas.

Apesar dos entraves em seu desenvolvimento, Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008) salientam que o intraempreendedorismo no setor público pode gerar mudanças e inovações organizacionais, tais como: desenvolvimento de novos e existentes serviços, tecnologias, técnicas administrativas, e novas estratégias de melhoria. Por isso, entende-se que o intraempreendedorismo pode desencadear mudanças na estrutura de recursos da organização, na medida em que os recursos são criados e recriados diante dos desafios diários da iniciativa intraempreendedora (FELDMAN, 2004).

No caso das universidades, que é o objeto deste estudo, as dificuldades são ainda maiores por se tratar de um campo organizacional altamente institucionalizado e visto como resistente a mudanças (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008). Segundo Garcia (2006), o processo de intraempreendedorismo no contexto de uma Instituição de Ensino Superior (IES) vai além do desenvolvimento de projetos inovadores, resultando também na criação de novas áreas de atuação de ensino como a abertura de novos cursos.

Este cenário evidencia a necessidade da realização de estudos que articulem as teorias de empreendedorismo, mais especificamente o intraempreendedorismo, e as teorias de mudança organizacional. Tal articulação visa propiciar a compreensão do processo de intraempreendedorismo a partir do processo de mudança organizacional na criação de um Programa de Pós-Graduação, na modalidade *stricto sensu*, em uma IES pública.

A integração entre essas duas categorias deve-se ao balanceamento entre o foco individual e coletivo para o melhor entendimento de como a iniciativa intraempreendedora se desenvolve no processo de mudança organizacional (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006). A teoria de empreendedorismo, para estes autores, objetiva entender o papel do intraempreendedor como um ator envolvido nas atividades diárias da organização, enquanto que a teoria de mudança trata da compreensão do papel da coletividade no processo de mudança organizacional, uma vez que cada indivíduo cria e interpreta de maneira diferente um determinado evento. Nessa perspectiva, o intraempreendedorismo promove a criação, articulação e/ou combinação de vários tipos de recursos (BURGELMAN, 1983; MILLS *et al.*, 2002) para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, o que de certo modo pode gerar mudanças na estrutura de recursos da organização. Assim, o objetivo deste trabalho foi compreender como a iniciativa intraempreendedora emergiu e desenvolveu-se, abordando a integração entre teorias de empreendedorismo e mudança.

A partir desta apresentação, enuncia-se o problema de pesquisa:

De que maneira o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública de Curitiba-PR?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é analisar como o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior pública de Curitiba – PR.

1.2.2 Objetivos específicos

- ⟨ Identificar os fatores que possibilitaram a emergência da adoção de uma iniciativa intraempreendedora, considerando o contexto em que ocorreu.
- ⟨ Descrever os processos de decisão e concepção do Programa de Pós-Graduação a partir da iniciativa intraempreendedora identificada.
- ⟨ Analisar as mudanças organizacionais que ocorreram a partir da criação do Programa de Pós-Graduação de uma IES pública de Curitiba – PR.
- ⟨ Analisar o suporte organizacional (facilidades e dificuldades) no processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação da IES pública estudada.
- ⟨ Analisar a relação entre o processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação da IES pública estudada e as mudanças decorrentes da iniciativa intraempreendedora.

1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

A difusão e adoção do empreendedorismo dentro de organizações estabelecidas tem afetado o desempenho das organizações (ZAHRA; COVIN, 1995; ZAHRA; GAVIS, 2000; HOLT; RUTHERFORD; CLOHESSY, 2007). Kuratko e Audretsch (2009) constataram que as atividades de intraempreendedorismo em uma empresa de grande porte podem resultar em produtos e mercados diversificados,

além de impactarem positivamente em seus resultados financeiros (ZAHRA; COVIN, 1995).

Quanto ao incremento no desempenho financeiro, estudos comprovam que essa relação se acentua ao longo dos anos (ZAHRA; COVIN, 1995; ZAHRA e GAVIS, 2000). Além desses fatores, o intraempreendedorismo proporciona a renovação estratégica e melhoria de desempenho (BURGELMAN, 1983; ZAHRA; COVIN, 1995) e está positivamente relacionado a resultados intangíveis como conhecimento, desenvolvimento de habilidades e satisfação no trabalho para (IRELAND; KURATKO; COVIN, 2003). Em uma perspectiva de longo prazo, o intraempreendedorismo exhibe e reforça o comportamento gerencial inovador e criativo.

No contexto do setor público, o intraempreendedorismo também é considerado um meio para produzir desempenho organizacional superior (KEARNEY, HISRICH, ROCHE, 2007; 2008). Outrossim, conforme Miranda e Silveira (2010), representa uma oportunidade estratégica que permite maior adaptação das organizações às mudanças ambientais através do desenvolvimento de habilidades para criação, tomada de riscos e inovação.

Além disso, os possíveis resultados da mudança organizacional como melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de custos e administração de conflitos (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 2000) podem ser obtidos em organizações dos mais variados setores de atuação, inclusive as públicas.

A principal justificativa teórica é a combinação das categorias de empreendedorismo e mudança organizacional para entender o desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora. Essa articulação é pouco trabalhada internacionalmente, pois apenas Brunåker e Kurvinen (2006), segundo a literatura consultada, explicitam a utilização desse posicionamento teórico. Além disso, não foram encontrados estudos no Brasil que integrem as duas categorias.

No campo de pesquisas em empreendedorismo ainda persiste o dilema em incidir as investigações sobre o processo ou o perfil do empreendedor e intraempreendedor (GARTNER, 1989; HISRICH, 1991). Para Gartner (1989), o entendimento do processo de empreendedorismo vai além da identificação de quem é o empreendedor e o que ele faz. No entanto, no Brasil ainda predominam estudos sobre intraempreendedorismo que não superaram essa recomendação, uma vez

que ainda enfatizam a análise e identificação do perfil intraempreendedor (PINHEIRO NETO *et al.*, 2008; SCHENATTO; LEZANA, 2001; MIRANDA; SILVEIRA, 2010). Portanto, esta pesquisa adota como pressuposto a visão do empreendedorismo enquanto processo voltado às ações desenvolvidas pelos indivíduos e a análise do contexto – oportunidades, pessoas e equipe, organização e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003) – que permitam a compreensão do processo de intraempreendedorismo em vez de considerar apenas os traços e características do comportamento do intraempreendedor.

Outro desafio presente no campo é a busca de uma definição para o intraempreendedorismo, pois há uma variedade de termos utilizados para os esforços empreendedores dentro das organizações, tais como empreendedorismo corporativo, empreendedorismo organizacional, *corporate venturing*, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo interno, empreendedorismo interno, renovação estratégica e *venture* (FRY, 1993; SHARMA; CHRISMAN, 1999; CHRISTENSEN, 2004). Segundo Burgelman (1983, 1984) e Antoncic e Hisrich (2001), os termos empreendedorismo corporativo, *corporate venturing* e empreendedorismo interno são usados para descrever o fenômeno do intraempreendedorismo. Assim, este trabalho faz um levantamento dos principais termos e perspectivas associados ao tema a fim de esclarecer a confusão conceitual que permeia este campo de estudo.

O intraempreendedorismo ainda está na infância no que se refere ao seu desenvolvimento enquanto campo de pesquisa (ANTONCIC; HISRICH, 2003; CHRISTENSEN, 2004). Seus estudos focalizam os resultados organizacionais como criação de novos produtos e serviços e seus impactos sobre o desempenho em grandes corporações, sugerindo sua aplicação em outros contextos como o setor público (MORRIS; JONES, 1999). Desse modo, o presente trabalho contribui para o desenvolvimento do campo no que diz respeito ao entendimento do processo de intraempreendedorismo em organizações públicas, mais especificamente às IES públicas. Os raros trabalhos com as IES como objetos de estudo se limitam à identificação de perfil intraempreendedor, a exemplo de Schenatto e Lezana (2001) e Miranda e Silveira (2010).

Em síntese, a justificativa teórica deste estudo é definida:

- < Por realizar um estudo teórico a fim de esclarecer a confusão conceitual acerca das diversas nomenclaturas dadas ao intraempreendedorismo.

- ⟨ Por utilizar a perspectiva do intraempreendedorismo enquanto processo, visto que a maioria dos estudos brasileiros focaliza o indivíduo.
- ⟨ Por articular as categorias de mudança e empreendedorismo no desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora.
- ⟨ Por desenvolver o estudo a partir do processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional no contexto de uma IES pública.

A justificativa prática consiste na contribuição do estudo para IES públicas, bem como para as organizações públicas e privadas no geral, no desenvolvimento de uma postura empreendedora, visando o incremento de inovações em seus serviços, produtos e processos a fim de garantir um desempenho superior. Além disso, Morris e Jones (1999) sugerem que o intraempreendedorismo e mudanças organizacionais no setor público podem resultar na promoção da eficiência, melhoria de produtividade e entrega de melhores serviços para sociedade.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo contém esta introdução, onde são apresentadas a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e as justificativas teóricas e práticas que nortearam o desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórico-empírica, na qual são abordados os seguintes temas: (1): empreendedorismo, seus conceitos e teorias; (2) intraempreendedorismo; (3) mudança organizacional e, (4) a articulação conceitual entre intraempreendedorismo e mudança organizacional.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, onde são apresentadas a especificação do problema, as questões de pesquisa, a definição constitutiva e operacional das variáveis e os termos relevantes, delimitação e o *design* da pesquisa, e por fim, as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se ao contexto do setor e da organização onde a iniciativa intraempreendedora se desenvolveu, apresentando o histórico da organização.

O quinto capítulo apresenta a análise de dados, de acordo com a literatura consultada, seguindo as categorias de análise expostas nas definições constitutivas

e operacionais definidas para este trabalho. Assim, este capítulo foi organizado pela narrativa de criação do Programa de Pós-Graduação estudado; criação do Programa de Pós-Graduação enquanto uma iniciativa intraempreendedora; processo de mudança organizacional, analisando seus elementos e as mudanças nos recursos organizacionais; suporte organizacional ao intraempreendedorismo, bem como as facilidades e dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora; e por fim, o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional no desenvolvimento do caso estudado.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as conclusões finais do estudo, explorando suas contribuições teóricas e práticas, além de apresentar as propostas para futuros estudos.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico-empírico, composto por quatro partes, que constituem o problema de pesquisa. Este trabalho combina teorias do empreendedorismo e mudança organizacional para compreender o processo de mudança ocorrido por meio da iniciativa intraempreendedora. A primeira seção apresenta o desenvolvimento do campo de empreendedorismo e suas principais correntes teóricas. A segunda seção se refere ao intraempreendedorismo, abordando seus conceitos, nomenclaturas, abordagens, intraempreendedorismo como processo, bem como sua aplicação no contexto de organizações públicas. A terceira parte deste capítulo aborda a teoria de mudança organizacional por meio da contextualização de sua evolução histórico-conceitual, o processo de mudança, inovação e mudança, sua relação com os recursos organizacionais, bem como sua aplicação na organização pública e universitária. Por fim, a última seção faz a integração entre intraempreendedorismo e mudança organizacional.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo e o empreendedor tornaram-se temas populares, tanto para academia quanto para a sociedade em geral, no que se refere ao reconhecimento de que é uma atividade importante para o crescimento econômico e desenvolvimento organizacional. Schumpeter (1982) vê o empreendedor como o agente de mudança do sistema econômico a partir de dentro da organização. Para esse autor, o empreendedorismo, enquanto forma de inovação, traz consigo um vendaval de destruição criativa.

Para Cuervo, Ribeiro e Roig (2007), o empreendedorismo se caracteriza como elemento essencial para o progresso econômico. Sua importância se manifesta de diversas formas: (a) identificação, avaliação e exploração de novas oportunidades; (b) criação de novas organizações e revitalização das existentes, a fim de torná-las mais dinâmicas; (c) direção ao progresso econômico por meio da inovação, competência, criação de postos de trabalho e aumento da qualidade de vida da sociedade como um todo.

Segundo Bygrave e Zacharakis (2008), Schumpeter explicita que os empreendedores têm a capacidade de promover o aumento no padrão de vida de nações pouco industrializadas. Eles salientam que poucas organizações têm potencial de se aventurar na tendência schumpeteriana de destruição criativa.

Para Bygrave e Zacharias (2008), o que conduz a atividade empreendedora é a percepção das oportunidades, habilidades e motivações para explorá-la, resultando na criação de novas firmas e a inevitável destruição de ineficientes e ultrapassadas organizações existentes. O processo de destruição criativa, apesar de aparentar ser negativo, tem impacto positivo no crescimento econômico (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2008).

Como acima evidenciado, as discussões sobre a capacidade empreendedora das organizações tornaram-se relevantes entre profissionais e acadêmicos. Apesar do reconhecimento da existência de atividades empreendedoras nas organizações, este campo de estudo tem sua legitimidade abalada devido à dificuldade de construção de modelos e teorias sólidas, refletindo a ambiguidade em sua tentativa de conceituação (BYGRAVE; HOFER, 1991; SHARMA; CHRISMAN, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Portanto, a próxima seção contempla as definições e esforços para consolidação de uma teoria de empreendedorismo.

2.1.1 O desenvolvimento do campo do empreendedorismo

Ao analisar o desenvolvimento histórico do empreendedorismo, Kuratko (2007) descreve que este é datado a partir do século XVIII na França, quando o economista Richard Cantillon associou a tomada de riscos na economia com o empreendedorismo. Neste mesmo período a emergência da Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra, também evidenciou a função do empreendedor na tomada de riscos e transformações dos recursos.

A associação do empreendedorismo e economia é amplamente aceita, visto que até 1950 a maioria das definições e referências ao tema era advinda de economistas como Richard Cantillon, em 1785; Jean Baptiste Say, em 1803; e Joseph Schumpeter, em 1934 (KURATKO, 2007). Vale ressaltar que os trabalhos

de Cantillon, Say e Schumpeter tratam do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.

A pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo desde seu início tem reconhecido os novos empreendimentos como principais contribuintes para geração de postos de trabalho e crescimento econômico. Ao longo de seu desenvolvimento, o campo tem avançado em sua posição de explicação do comportamento empreendedor, além de prever o desempenho e fornecer orientações em vez de apenas descrever o fenômeno do empreendedorismo (AMIT, GLOSTEN e MUELLER, 1993).

Há crescente interesse sobre o tema, visto que o empreendedorismo está consolidado como área de pesquisa e prática gerencial (HOSKISSON *et al.*, 2011), porém o campo ainda é marcado pela fragmentação teórica e dificuldade de conceituação por abranger uma ampla gama de áreas, incluindo ciências da decisão, economia, gestão, sociologia, finanças, antropologia e psicologia (WORTMAN, 1987; GARTNER, 1989; BYGRAVE, 1989; LOW; MACMILLAN, 1988; HISRICH, 1990; AMIT, GLOSTEN E MUELLER, 1993; FILLION, 1999; ; BRAZEAL; HERBERT, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; CUERVO, RIBEIRO e ROIG, 2007). Essa diversidade impacta diretamente na forma como o empreendedorismo é estudado.

Phan (2004) destaca que o empreendedorismo deve romper com as teorias mais tradicionais como economia, psicologia e sociologia buscando teorias com maior potencial de explicação do fenômeno do empreendedorismo. Para promover a revitalização do tema, Hoskisson *et al.* (2011) expõem uma série de oportunidades de pesquisa como a análise das mudanças da indústria, redes e alianças estratégicas, estratégias de empreendedorismo corporativo, empreendedorismo corporativo internacional, métodos e mensuração do empreendedorismo em nível organizacional, capital de risco, empreendedorismo em universidades, competências individuais, formação de recursos e capacidades dinâmicas, e contexto institucional.

O empreendedorismo é um dos mais recentes paradigmas na administração. Nesse sentido, ele vem se apropriando dos mais diversos métodos e disciplinas, porém é necessário que durante o seu crescimento este desenvolva seus próprios métodos e teorias (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Wortman (1987) destaca que durante a busca por um referencial integrado para o empreendedorismo é necessário estabelecer sua definição. Muitas das

definições criadas são associadas a traços comportamentais como iniciativa, pensamento criativo, organização social, mecanismos econômicos para transformar recursos, situações para regras práticas e aceitação de riscos e falhas (HISRICH, 1990). O quadro a seguir mostra a multiplicidade de conceitos atrelados ao empreendedorismo.

Autor	Definição	Enfâse
Miller (1983, p. 770)	Processo pelo qual as organizações se renovam e seus mercados por meio do pioneirismo, inovação e tomada de riscos.	Processo empreendedor e renovação estratégica.
Gartner (1989, p. 62)	Criação de organizações.	Processo empreendedor.
Bygrave (1989a, p. 15)	Criação de novas organizações para a busca de oportunidades.	Oportunidades.
Stevenson e Jarillo (1990, p. 23)	Processo pelo qual indivíduos – em suas próprias ou no interior de organizações – buscam oportunidades sem contar com os recursos que atualmente controlam.	Processo empreendedor e intraempreendedor; oportunidades.
Amit, Glosten e Mueller (1993, p. 816)	Processo de extração de lucros de novas, únicas e valiosas combinações de recursos em um ambiente incerto e ambíguo.	Desenvolvimento econômico e articulação de recursos.
Sharma e Chrisman (1999, p. 17)	Ato de criação de organizações, renovação ou inovação que ocorre dentro ou fora de uma organização existente.	Processo empreendedor e intraempreendedor; renovação organizacional.
Shane e Venkataramn (2000, p. 218)	Processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades.	Oportunidades.
Heilbrunn (2005, p. 422)	É um processo dinâmico que envolve oportunidades, indivíduos, contexto organizacional, riscos, inovação e recursos.	Processo empreendedor, oportunidades, renovação organizacional.

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

FONTE: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico.

Segundo Bygrave e Hofer (1991), a construção da teoria de empreendedorismo enfrenta grandes obstáculos como a dificuldade dos pesquisadores entrarem em acordo sobre uma definição de empreendedorismo. Na visão destes autores, os aspectos centrais da dificuldade no desenvolvimento de uma “boa teoria” de empreendedorismo são a falta de consenso em sua definição, a ênfase dada ao empreendedor em vez do processo empreendedor, bem como as metodologias de pesquisa que não são adequadas às suas especificidades. Em um esforço para sistematizar os significados dos principais termos associados ao empreendedorismo, Bygrave e Hofer (1991) propõem que o foco do campo deve mudar das características do empreendedor para os aspectos do processo

empreendedor e sua contribuição para os avanços da pesquisa em administração estratégica, principalmente no que tange sua formulação e implementação.

Assim, a natureza e as características do processo empreendedor se referem aos seguintes elementos:

- (1) O evento empreendedor envolve criação de novas organizações para a busca de oportunidades (BYGRAVE, 1989a, p. 15).
- (2) O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à busca de oportunidades e a criação de organizações para o alcance destas (BYGRAVE; HOFER, 1991, p. 14).
- (3) O empreendedor é alguém que busca oportunidades e cria organizações para alcançá-las (BYGRAVE; HOFER, 1991, p. 14).

Os conceitos propostos por Bygrave (1989a; 1989b), e Bygrave e Hofer (1991) enfatizam o reconhecimento, busca de oportunidades e a criação de organizações. Alguns pontos de consenso podem ser verificados nas definições expostas no Quadro 1 como a visão processualista e dinâmica do empreendedorismo, bem como seu relacionamento com as oportunidades e o movimento de renovação organizacional.

Os estudos de empreendedorismo, segundo Low e MacMillan (1988), apresentam uma ampla gama de objetivos, questões de pesquisa, unidades de análise, perspectivas teóricas e metodológicas diferenciadas. Para os autores, essa diversidade se reflete nas variadas definições do empreendedorismo.

Para Gartner (1989, p. 62), o empreendedorismo é “a criação de novas organizações”. Com esta definição, o autor insere o foco para processo de como as organizações são criadas. Para este autor, o entendimento do processo de empreendedorismo vai além da identificação de quem é o empreendedor e o que ele faz, incluindo a compreensão do empreendedorismo de forma processual.

Destarte, a pesquisa em empreendedorismo está direcionada às ações desenvolvidas pelos indivíduos que permitam a existência de organizações em vez de seus traços e características de comportamento. Isso implica que o empreendedorismo é um processo multidimensional e que as características empreendedoras do indivíduo constituem apenas um componente desse processo (MILLER, 1983; GARTNER, 1989).

Segundo Gartner (1989), a criação de organizações é um processo complicado e intrincado, sendo este influenciador e influenciado por diversos fatores.

O empreendedor não é um estado fixo da existência, em vez disso é uma função que indivíduos se engajam para criação de organizações (GARTNER, 1989). Assim, o empreendedor é parte do complexo processo de criação de organizações. Outro autor que comunga dessa perspectiva é Miller (1983), para ele o mais importante não é o ator, mas o processo de empreendedorismo e os fatores que estimulam ou restringem seu desenvolvimento.

A capacidade de dotar os recursos para a geração de novas riquezas e a geração de inovação (SCHUMPETER, 1982; DRUCKER, 1987; HISRICH, 1990; AMIT, GLOSTEN E MUELLER, 1993; SPENCER, KIRCHHOFF e WHITE, 2008; ANDERSEN, 2008) é fundamental para qualquer conceituação de empreendedorismo e empreendedor. A partir deste apontamento, Amit, Glosten e Mueller (1993, p. 816) definem o empreendedorismo como o “processo de extração de lucros de novas, únicas e valiosas combinações de recursos em um ambiente incerto e ambíguo”.

Fillion (1999, p. 19), por sua vez, define:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Nesse sentido, Amit, Glosten e Mueller (1993) apontam para a necessidade da definição do empreendedorismo e do empreendedor que caracterizam a atividade empreendedora em diferentes contextos e permitam a avaliação e comparação dos resultados de desempenho.

Sharma e Chrisman (1999, p. 17) definem o empreendedorismo como "ato de criação da organização, renovação ou inovação que ocorre dentro ou fora de uma organização existente". Com esta definição os autores vão além do foco de criação de organizações, vislumbrando também as práticas de empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo que é o foco deste trabalho.

Shane e Venkataraman (2000, p. 218) encaram o empreendedorismo como “processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades”. Após analisar várias definições, Shane e Venkataraman (2000, p. 217) ressaltam que o empreendedorismo fornece “um arcabouço conceitual que explica e prevê um

conjunto de fenômenos empíricos que não são explicados ou previstos pelos enquadramentos conceituais já existentes em outros campos". Isto sugere a perspectiva de que o campo do empreendedorismo pode vir a desenvolver sua própria teoria.

Um dos conceitos que explicita o caráter processual do empreendedorismo é o de Heilbrunn (2005, p. 422), que o considera como "um processo dinâmico que envolve oportunidades, indivíduos, contexto organizacional, riscos, inovação e recursos". Esta definição expõe a dinamicidade do fenômeno e os elementos que possibilitam seu entendimento de maneira abrangente.

Outro aspecto que gera dificuldades no estudo do empreendedorismo, na visão de Amit, Glosten e Mueller (1993), é que este se concentra no gestor-proprietário de pequenas empresas. Assim, pesquisas em pequenas empresas costumam ser associadas ao empreendedorismo. Além disso, a dificuldade persiste também no que tange ao crescimento dos debates entre as diferenças do empreendedorismo individual e o intraempreendedorismo.

Por fim, Cuervo, Ribeiro e Roig (2007) destacam que os problemas envolvidos no estudo do empreendedorismo são decorrentes da necessidade de delimitação do campo de estudo e a criação de uma estrutura conceitual que permita a explicação e predição do fenômeno empírico não explicado por outros campos do conhecimento. Diante da importância deste campo, faz-se necessário a sistematização das teorias ou classificações para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo.

2.1.2 Correntes teóricas do empreendedorismo

A natureza da pesquisa, bem como o surgimento do empreendedorismo como um campo de estudo legitimado, começou a atrair a atenção dos estudiosos e profissionais (BUSENITZ *et al.*, 2003; HOSKISSON *et al.*, 2011). Um dos esforços para a compreensão das especificidades do campo foi realizado por Busenitz *et al.* (2003) ao examinarem as tendências de pesquisa em empreendedorismo nos principais periódicos de administração, no período de 1985-1999. Assim, foram estabelecidos os limites do campo, bem como as convergências entre as diferentes áreas do empreendedorismo.

A partir dos resultados da pesquisa, Busenitz *et al.* (2003) unificaram o campo do empreendedorismo a partir de quatro categorias: oportunidades, indivíduos e equipe, modo de organização e o ambiente. Estas categorias estão representadas na figura 1.

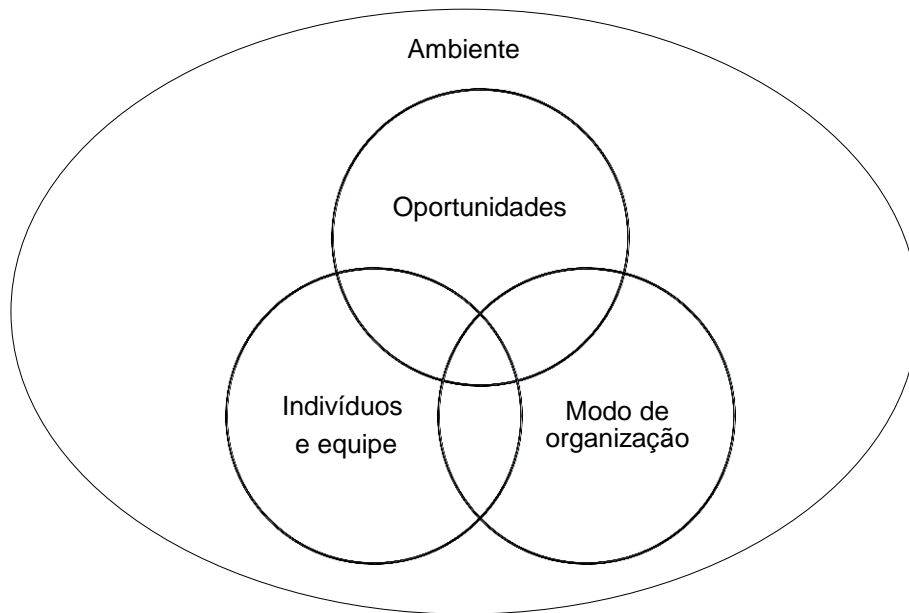


FIGURA 1 – DOMÍNIO CONCEITUAL DO EMPREENDEDORISMO COMO CAMPO DE PESQUISA.
FONTE: Adaptado de Busenitz *et al.*(2003).

Para Busenitz *et al.* (2003), oportunidades envolvem as interações entre mercado e ambiente na criação de novos relacionamentos de meio-fim. A segunda categoria trata das características dos indivíduos e equipes, bem como o desenvolvimento do capital intelectual e humano e a comparação entre os diferentes tipos de empreendedores. O modo de organização, por sua vez, enfoca as práticas de gerenciamento, aquisição e articulação de recursos, desenvolvimento de sistemas, estratégias e estruturas que fomentam a descoberta de oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Por fim, a categoria ambiente se volta às taxas de inicialização no nível populacional, cultural, econômico ou de mercado que podem estimular ou inibir o empreendedorismo.

No que se refere às áreas de intersecção presentes no modelo de Busenitz *et al.* (2003), evidencia-se o caráter multifacetado e multidisciplinar do fenômeno do empreendedorismo. O modelo proposto sugere que a interação entre oportunidades, indivíduos e modo de organização é o ponto central da teoria do empreendedorismo.

O ambiente, por sua vez, atua como força interveniente nas demais categorias. Portanto, neste trabalho utiliza-se o modelo de Busenitz *et al.* (2003) para o entendimento do processo de empreendedorismo e desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

Quanto às teorias que influenciam o estudo do empreendedorismo, Herron, Sapienza e Smith-Cook (1991; 1992); Ireland e Webb (2007) destacam que o campo apresenta natureza multidisciplinar, sendo este baseado em diversas disciplinas como psicologia, sociologia, antropologia, economia, marketing, finanças e estratégia, tal como exemplificado na figura a seguir.

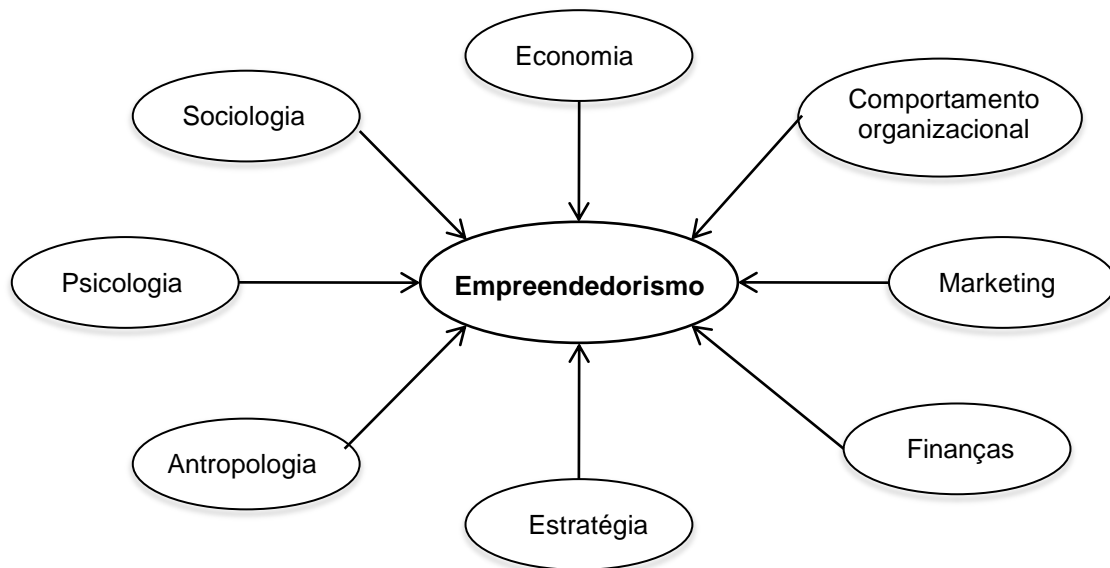


FIGURA 2 – A MULTIDISCIPLINARIDADE DO EMPREENDEDORISMO

FONTE: Elaborado pela autora com base em Sapienza e Smith-Cook (1991-1992), Ireland e Webb (2007).

Segundo Herron, Sapienza e Smith-Cook (1991), a psicologia apresenta a ênfase no indivíduo como unidade de análise no estudo do empreendedorismo. Já as contribuições da sociologia residem no fato do empreendedorismo ser um fenômeno que sempre ocorrerá em contexto social.

A antropologia contribui para o reconhecimento de que os processos culturais e sociais necessitam ser examinados em sua totalidade, colaborando para análise do empreendedorismo através de sua interação com a pessoa (empreendedor) e o contexto no qual está inserido. Segundo Casson *et al.* (2006), o empreendedorismo pode ser considerado elemento do capital humano.

O campo da economia, como já explorado na seção anterior, ressalta a contribuição do empreendedorismo para a geração de riquezas, trabalho e renda, refletindo seu papel para o desenvolvimento econômico (BAUMOL, 1968; SCHUMPETER, 1982).

Herron, Sapienza e Smith-Cook (1992) destacam que o comportamento organizacional define seus limites a partir da observação de comportamentos e motivações dentro das organizações em uma organização existente. No que tange ao empreendedorismo, autores como Gartner (1992) analisam o comportamento a partir de organizações emergentes.

A interação entre empreendedorismo e marketing deve-se ao foco de suas relações com mercados e clientes, às metodologias utilizadas nas pesquisas de marketing que também podem ser úteis para avaliar e identificar oportunidades, as semelhanças entre o comportamento consumidor e comportamento empreendedor; o marketing pode oferecer *insights* para o desenvolvimento de inovações e por fim, ressalta-se seu papel como importante função nos negócios (HERRON; SAPIENZA; SMITH-COOK, 1992).

A integração entre finanças e empreendedorismo, na visão de Herron, Sapienza e Smith-Cook (1992), constitui uma parceria frutífera, pois as teorias contemporâneas financeiras possuem uma estrutura conceitual que possibilita a avaliação do relacionamento entre as organizações empreendedoras e seus mercados, além de desvelar o impacto dos riscos e metas financeiras na tomada de decisão empreendedora.

As contribuições do campo da gestão estratégica ao empreendedorismo se devem ao aumento da atenção dada aos comportamentos humanos no contexto estratégico em vez de focar dentro ou fora da organização (SANDBERG, 1992). Além disso, tem sua contribuição estendida a áreas como criação de novos negócios, inovação, busca de oportunidades e tomada de riscos (HERRON; SAPIENZA; SMITH-COOK, 1992; SANDBERG, 1992). Mais recentemente alguns estudos têm buscado relações entre o empreendedorismo e o movimento de renovação estratégica e capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; HELFAT *et al.*, 2007).

No que se refere ao *status* e uso da teoria de empreendedorismo, Low e Macmillan (1988) destacam que uma decisão importante para os estudiosos do

empreendedorismo é a definição da perspectiva teórica. Esses autores apresentam duas perspectivas: adaptação estratégica e ecologia populacional.

A respeito dessas duas abordagens teóricas para o empreendedorismo propostas por Low e Macmillan (1988), Gartner (2001) enfatiza que a perspectiva da adaptação estratégica focaliza a liberdade do empreendedor para a tomada de decisões que envolvam identificação de oportunidades, articulação de recursos para a exploração dessa oportunidade, e as estratégias para o alcance da oportunidade. A perspectiva da ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), por sua vez, enfatiza a primazia dos fatores ambientais como precursores da atividade empreendedora e como meio de selecionar as empresas mais adequadas em um determinado nicho de mercado.

Para melhor entender o processo empreendedor, Cunningham e Lischeron (1991) sugerem que o empreendedorismo está estruturado a partir de seis escolas de pensamento: escola do “grande homem”, escola das características psicológicas, escola clássica, escola do gerenciamento, escola da liderança e por fim, a escola intraempreendedora que será o foco da presente dissertação.

Cada uma destas escolas tem um conjunto de crenças próprias e podem ser categorizadas de acordo com o interesse no estudo de características individuais, oportunidades, gerenciamento ou necessidade, que oferecem características diferenciadas para o estudo empreendedorismo. Como forma de melhor compreender cada uma das seis escolas o quadro 2 apresenta seus principais aspectos:

Modelo empreendedor	Definição	Mensuração	Questões de pesquisa
Escola do “grande homem”	“Empreendedores extraordinários”.	Princípios e histórias pessoais, experiências.	Que princípios você tem? Quais suas realizações?
Escola das características psicológicas	Fundadores. Controle dos meios de produção.	<i>Locus</i> de controle, tolerância a ambiguidade, necessidade de realização.	Quais são seus valores?
Escola Clássica	Pessoas que fazem a inovação, enfrentando riscos e incertezas. “Destrução criativa”.	Tomada de decisão, habilidades para ver oportunidades, criatividade.	Quais são as oportunidades? Qual era a sua visão? Como fez para alcançá-la?
Escola do gerenciamento	Criando valor através do reconhecimento de oportunidades de negócio. Gerenciamento da tomada de riscos. Comunicação e gerenciamento de habilidades para mobilização de recursos.	Perícia, conhecimento técnico, planejamento técnico.	Quais são os seus planos? Quais são suas capacidades? Quais são suas certificações?
Escola da liderança	“Arquiteto social” Promoção e proteção dos valores.	Crescimento atitudes, estilo, gestão de pessoas.	Como gerenciar pessoas?
Escola Intraempreendedora	Aqueles que se unem para promover inovação.	Tomada de decisão.	Como mudar ou se adaptar?

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS DAS ESCOLAS DO EMPREENDEDORISMO.
FONTE: Adaptado de Cunningham e Lischeron (1991, p. 56, tradução livre).

A escola “grande homem” parte do pressuposto que as características empreendedoras são inatas. A atenção é dada aos traços de personalidade como energia, perseverança, visão e obstinação, sem estas características os empreendedores seriam como os outros mortais (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

A escola das características psicológicas privilegia os traços de personalidade. De acordo com essa perspectiva, aceita-se que os empreendedores possuem valores e atitudes diferenciadas em relação à vida e trabalho. Entre as características que recebem atenção nas pesquisas destacam-se: valores pessoais como honestidade, respeito, responsabilidade e comportamento ético; propensão à tomada de riscos, e por fim, a necessidade de realização (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Os autores destacam que a característica central da escola

clássica é a inovação. Assim, o empreendedorismo se refere ao processo de criação de oportunidades voltado para a realização em vez da propriedade.

A escola do gerenciamento, por sua vez, evidencia que aspectos técnicos do gerenciamento podem ser desenvolvidos e/ou aprendidos em sala de aula. Há direcionamento para o aumento da capacidade de gerenciamento através do desenvolvimento de orientação racional, analítica e de causa-e-efeito. A escola da liderança apresenta o lado não técnico da escola do gerenciamento, pois enfatiza a necessidade de mobilizar outras pessoas em prol de uma causa. Desse modo, um empreendedor bem sucedido é capaz de motivar, dirigir e liderar pessoas (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Por fim, a escola do intraempreendedorismo pressupõe que a inovação pode ser realizada em organizações existentes por meio do encorajamento das pessoas a trabalharem como intraempreendedores. Nesse caso, a atividade empreendedora concentra-se na construção organizacional onde gestores e demais envolvidos são intraempreendedores. Porém, vale destacar que os intraempreendedores necessitam também de suporte como estrutura organizacional flexível, recompensas, entre outros fatores para inovar dentro dos limites da organização. A mudança também é apresentada como uma das questões centrais da escola do intraempreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Cada um dos modelos apresentados tem certos pressupostos sobre o comportamento, visto que incluem um conjunto de critérios como eventos passados, percepções, traços ou princípios pessoais e características (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Além das escolas de pensamento, o empreendedorismo pode ser associado a diferentes aspectos no desenvolvimento de sua teoria tal como pode ser observado no quadro 3:

Perspectiva	Definição
Geração de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos com a atividade produtora em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo requer a criação de um novo negócio onde não existia outro desse tipo.
Geração de inovação	Empreendedorismo focaliza combinações únicas de recursos que farão os métodos ou produtos existentes tornarem obsoletos.
Geração de mudanças	Empreendedorismo envolve a criação de mudanças por meio do ajuste, adaptação do repertório pessoal, abordagens e habilidades para reconhecer diferentes oportunidades disponíveis no ambiente.
Geração de emprego	Empreendedorismo se preocupa com o emprego, gerenciamento e desenvolvimento dos fatores de produção, incluindo a força de trabalho.
Criação de valor	Empreendedorismo é um processo de criação de valor para os clientes através de oportunidades ainda não exploradas.
Geração de crescimento	Empreendedorismo pode ser definido como uma orientação forte e positiva para o crescimento em vendas, renda, recursos e emprego – econômico.

QUADRO 3 – SETE PERSPECTIVAS DA NATUREZA DO EMPREENDEDORISMO.

FONTE: Morris, Leviz e Sexton (1994, p. 22).

Embora escolas de pensamento e as perspectivas da natureza do empreendedorismo apresentem preocupações de pesquisa diferenciadas, Shane e Venkataraman (2000) salientam que o empreendedorismo é compreendido a partir de três conjuntos de questões de pesquisa: (1) por que, quando e como emergem as oportunidades para criação de produtos e serviços? (2) por que, quando e como algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades? (3) por que, quando e como diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades empreendedoras? Cada uma destas questões expõe a multiplicidade de aspectos que compõem o empreendedorismo, o que impacta nas metodologias utilizadas para seu estudo.

Segundo Gartner (2001), o desenvolvimento da teoria de empreendedorismo requer a vontade de debater e discutir novas suposições sobre o tema. Para o autor, o debate vigoroso pode ajudar a desvelar os pressupostos inconscientes do empreendedorismo. Por fim, o empreendedorismo pode ser considerado um fenômeno eclético (IRELAND; WEBB, 2007), dessa maneira pode ser estudado a partir de várias disciplinas e métodos. Assim, Ireland e Webb (2007) recomendam que essa diversidade pode ser útil através da colaboração interdisciplinar entre pesquisadores, constituindo-se em uma investigação promissora que pode gerar novos conhecimentos para o empreendedorismo.

Para Amit, Glosten e Mueller (1993, p. 819, tradução livre), uma teoria do empreendedorismo pode ser definida como:

Uma verificável e lógica formulação coerente de relações ou princípios básicos que explicam o empreendedorismo, prevem a atividade empreendedora (por exemplo, caracteriza condições que possam conduzir a novas oportunidades de lucro e formação de novas empresas), ou fornecem orientação normativa (por exemplo, prescrevem ações em circunstâncias especiais).

O empreendedor pode ser categorizado como aqueles que estão em busca de lucro, seja trabalhando individualmente ou em um ambiente corporativo, e aqueles que não buscam o lucro, seja trabalhando na caridade, governo e outras organizações sem fins-lucrativos (AMIT; GLOSTEN; MUELLER, 1993). Esta definição vai além do empreendedorismo individual, inserindo também o conceito de intraempreendedorismo.

Esta seção trouxe o debate das diferentes correntes teóricas presentes no campo. O intraempreendedorismo é visto como uma escola dentro da teoria de empreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Desse modo, a próxima seção traz os principais aspectos sobre esta temática.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Paralelamente às dificuldades e altos custos envolvidos na formação de um empreendimento surge uma forma híbrida de empreendedorismo, o chamado intraempreendedorismo (HISRICH, 1990). O intraempreendedorismo é considerado o empreendedorismo dentro de organizações existentes (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003).

O intraempreendedorismo refere-se ao processo que se passa dentro de uma empresa existente, independentemente de seu tamanho, e leva não só novos empreendimentos, mas também para outras atividades e orientações inovadoras, tais como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003). Também pode ser entendido como um “processo pelo qual os indivíduos no interior das organizações buscam oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam” (STEVENSON; JARILLO, 1990, p. 23).

O campo do empreendedorismo, mais especificamente do intraempreendedorismo, vem crescendo a partir da década de 90. Na visão de

Zahra, Jennings e Kuratko (1999), esse aumento de interesse se deve a alguns motivos: a) o crescimento do campo do empreendedorismo tem favorecido o ganho de legitimidade para os estudos de intraempreendedorismo; b) a criação de periódicos direcionados ao empreendedorismo como *Journal of Business Venturing* (JBV) e *Entrepreneurship Theory and Practice* (ET&P); c) a disponibilidade de instrumentos confiáveis (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991) para o entendimento das atividades empreendedoras tornou mais fácil para os pesquisadores o estudo do fenômeno do intraempreendedorismo.

Do ponto de vista prático, há crescente interesse no uso do intraempreendedorismo como um meio de reforçar as habilidades inovadoras de seus empregados e, ao mesmo tempo, aumentar o sucesso organizacional através da criação e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e/ou processos administrativos (PINCHOT, 1985) e a crença de que esta atividade pode conduzir à melhoria do desempenho das organizações estabelecidas (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995). Na visão de Antoncic (2007), o intraempreendedorismo pode estimular o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de velhos ou novos produtos e/ou serviços, mercados, técnicas administrativas e tecnologias para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia e organização.

Carrier (1996, p. 6) define o intraempreendedorismo como “sinônimo das inovações criadas e implementadas pelos funcionários”. Ela vai além da criação de novos negócios, mas também atividades inovadoras, orientações como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia e organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003; ANTONCIC, 2007). Porém, esta não é a única definição ou o único termo utilizado para descrever o empreendedorismo no contexto de organizações estabelecidas.

2.2.1 Definições: em busca de um consenso

Percebe-se que ao longo dos anos as discussões sobre capacidade empreendedora das organizações tornaram-se um tema bastante discutido entre profissionais e acadêmicos. Apesar do reconhecimento da existência de atividades

empreendedoras nas organizações esse campo de estudo é marcado pela ambiguidade em sua tentativa de conceituação (SHARMA; CHRISMAN, 1999; CHRISTENSEN, 2004).

Para Sharma e Chrisman (1999); Zahra, Jennings e Kuratko (1999), o empreendedorismo é utilizado para descrever esforços empreendedores individuais fora do contexto de organizações estabelecidas. Porém, para Fry (1993), Sharma e Chrisman (1999) e Christensen (2004), há uma variedade de termos que são utilizados para esforços empreendedores dentro das organizações, tais como empreendedorismo corporativo, *corporate venture*, intraempreendedorismo, orientação empreendedora, empreendedorismo organizacional, empreendedorismo corporativo interno, empreendedorismo interno, renovação estratégica e *venture*. Todas essas terminologias são intercambiáveis e utilizadas para descrever o fenômeno do intraempreendedorismo (BURGELMAN, 1983; LUCHSINGER; BAGBY, 1987; FRY, 1993; ANTONCIC; HISRICH, 2001; 2003; ANTONCIC, 2007).

Em um esforço para esclarecer as diferentes modalidades de empreendedorismo interno, Sharma e Chrisman (1999) definem seus principais conceitos conforme pode ser visualizado no quadro 4.

Termo	Definição
Empreendedorismo	“Envolve atos de criação da organização, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora de uma organização existente” (p. 17).
Empreendedor/ Intraempreendedor	“Indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo de forma independente ou como parte de um sistema corporativo, que criam novas organizações ou instigam a renovação ou inovação em organizações existentes” (p. 17)
Empreendedorismo corporativo/ Intraempreendedorismo	“Processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro dessa organização” (p. 18).
<i>Corporate Venturing</i>	“Esforços empreendedores corporativos que levam a criação de novos negócios dentro da organização. Eles podem levar à inovações que exploram novos mercados e/ou oferta de novos produtos. Esses esforços podem ou não levar à formação de novas unidades organizacionais que são distintas das atuais unidades de uma estrutura” (p. 20).
Renovação estratégica	“Esforços das empresas empreendedoras que resultem em mudanças significativas para os negócios de uma organização ou uma estratégia de nível corporativo ou estrutura. Estas mudanças alteram as relações pré-existentes dentro da organização ou entre a organização e seu ambiente externo e na maioria dos casos envolve algum tipo de inovação” (p. 19)

QUADRO 4 – FACETAS DO EMPREENDEDORISMO INTERNO

FONTE: Elaboração da autora a partir de Sharma e Chrisman (1999).

O quadro 4 demonstra que há uma concordância entre os principais atributos do empreendedorismo interno com ênfase no processo de desenvolvimento de inovações e/ou renovação organizacional. Deste modo, a

definição adotada para este trabalho será a de intraempreendedorismo, uma vez que tal conceito contempla características como postura proativa, tomada de riscos calculados e inovação (PINCHOT, 1985; SHARMA e CHRISMAN, 1999; ZAHRA e COVIN, 1995; ANTONCIC; HISRICH, 2001; DORNELLAS, 2003; HASHIMOTO, 2009) para o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora. Nas próximas seções serão descritas cada uma das facetas do empreendedorismo interno apresentadas.

2.2.1.1 O intraempreendedor

Como o empreendedorismo envolve as dimensões da organização atores organizacionais, oportunidades e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003), é relevante inserir a discussão sobre o intraempreendedor como o agente do processo. Para uma visão processualista do intraempreendedorismo é preciso ter uma abordagem multidimensional que não exclua nenhuma destas dimensões.

Para Pinchot (1985), o conjunto de competências necessárias a um intraempreendedor é distinta dos outros indivíduos dentro da hierarquia corporativa. Porém, na visão deste autor, apesar de existirem tarefas que conduzam ao intraempreendedorismo, não existe uma receita para a determinação de quem pode ser (ou não) um intraempreendedor.

Ainda para Pinchot (1985, p. 29), “ser um intraempreendedor é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e oportunidades”.

Percebe-se que a perspectiva do intraempreendedorismo estudada por Pinchot é baseada na unidade de análise individual, preocupando-se com o perfil e traços de personalidade do intraempreendedor.

Para Pinchot (1989), o que diferencia o intraempreendedor do empreendedor é o grau de risco assumido e o grau de autonomia durante o processo de empreender. Segundo o autor, o intraempreendedor tem acesso aos recursos e possui segurança por estar em uma organização e a liberdade e criatividade para a busca da inovação. Porém, ressalta-se que sua autonomia está subordinada à estrutura e cultura organizacional. Essas características podem ser

visualizadas no quadro 5 em contraste com as características dos gerentes, empreendedores.

	Gerentes	Empreendedores	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade, orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage à recompensas e ao reconhecimento da organização.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados por fazer seu trabalho.	Põe a mão na massa. Sabe como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para os negócios do que habilidade gerencial e política. Frequentemente com formação técnica.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda nesse aspecto.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera retorno.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Fracasso e erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiências do aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado. Tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia as decisões até sentir que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.

QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE GERENTES, EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES.

FONTE: Adaptado de Pinchot (1985, p. 44-47).

O intraempreendedor, para Hisrich (1990), é um empreendedor corporativo, onde a ação de empreender ocorre no contexto de uma organização existente. Assim, o comportamento intraempreendedor é o comportamento que os funcionários dentro das organizações demonstram na perseguição de oportunidades com audácia e agressividade (COVIN; SLEVIN, 1991) e busca de novas e criativas soluções para seu trabalho (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Para Dalmoro, Dutra e Visentini (2008), o empreendedor interno ou o intraempreendedor é uma espécie de funcionário que inova dentro da organização, realizando atividades que vão além das suas rotinas de trabalho. Em seu estudo, os autores avaliam o comportamento intraempreendedor social dos funcionários de uma organização religiosa. Os autores partiram da premissa que o intraempreendedor, nesse caso, possui o papel de gerar inovações sociais que são requeridas pelos membros da organização para o cumprimento de sua função social.

Dalmoro, Dutra e Visentini (2008) ressaltam ainda que o desenvolvimento de atitudes intraempreendedoras destaca-se pela transposição da satisfação do funcionário através da remuneração para um espírito de realização pessoal, sendo possível a realização de mudanças sociais no âmbito interno da organização. Nesse caso, o intraempreendedor tem um papel de indutor de mudanças, estimulando os demais membros a exercerem suas funções sociais de maneira mais humana.

No que se refere às características do intraempreendedor, Hisrich (1990) destaca o entendimento do ambiente, ser visionário e flexível, criando alternativas para gerenciamento, encorajando o trabalho em equipe e discussões abertas, construindo uma coalizão de apoiadores e persistência diante das falhas e obstáculos como importantes para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

O intraempreendedor, para Kuratko e Goldsby (2004), Kuratko, Hornsby e Goldsby (2007), são os gestores ou empregados que não seguem o *status quo*, são visionários que sonham em pôr a organização em novas direções, bem como aumentam a intensidade empreendedora da organização.

Vale ressaltar que o intraempreendedor pode assumir diferentes papéis no contexto organizacional e isso pode depender de suas motivações para engajamento na atividade intraempreendedora. Saindo da tradição de estudos empíricos aplicados em grandes organizações, Carrier (1996) amplia o escopo para o entendimento do intraempreendedorismo no contexto de pequenas empresas. Sobre as motivações pessoais para engajamento ao intraempreendedorismo esta autora destaca: (1) as motivações relacionadas à personalidade como a necessidade de desafio, realização, controle sobre seu destino e forma de trabalho; (2) motivação relacionada a recompensas como promoções, acesso ao estoque de capital, altos salários, entre outros; (3) as motivações associadas às experiências passadas e futuros objetivos na carreira como desejo de trabalhar para si,

experiências passadas como empreendedor e intraempreendedor; (4) e por fim, as motivações relacionadas ao contexto organizacional como estilo de gerenciamento favorável ao intraempreendedorismo, senso de pertencimento, visão compartilhada.

Sun e Pan (2009) concluem que os funcionários (intraempreendedores) são moldados para um posicionamento organizacional voltado às demandas externas, cultivando um ambiente orientado para o mercado por meio de comportamento proativo e propenso a tomada de riscos para enfrentamento de oportunidades e ameaças do ambiente.

Por fim, ressalta-se que o conhecimento do perfil, papéis e motivações do intraempreendedor constitui apenas uma das facetas do processo empreendedor/intraempreendedor (GARTNER, 1989; BUSENITZ *et al.*, 2003).

2.2.1.2 Intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo, *corporate venturing* e renovação estratégica

O intraempreendedorismo também é reconhecido como empreendedorismo corporativo e *corporate venturing* (BURGELMAN, 1983; 1984), sendo a prática para desenvolvimento de novos negócios dentro de uma organização existente para explorar novas oportunidades e gerar valor econômico (PINCHOT, 1985).

Sharma e Chrisman (1999, p. 18) definem o empreendedorismo corporativo como "o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação a uma organização existente, criam uma nova organização ou promovem a renovação ou inovação dentro dessa organização". Desse modo, o empreendedor corporativo/intraempreendedor é a pessoa que desempenha um papel empreendedor, sendo responsável pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização (PINCHOT, 1985; FILLION, 2004; HOLT; RUTHEFORD; CLOHESSY, 2007).

O empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, por sua vez, é o "processo pelo qual as organizações se engajam na diversificação através do desenvolvimento interno" (BURGELMAN, 1983, p. 1349), envolvendo a combinação de recursos para o desenvolvimento da atividade empreendedora. O autor enfatiza ainda que o intraempreendedorismo é resultante da interconexão da atividade empreendedora de múltiplos participantes. O intraempreendedorismo não depende

apenas da figura do intraempreendedor, mas também da interação entre os diversos atores organizacionais, a exemplo do envolvimento dos níveis estratégico, gerencial e operacional nesse processo (BURGELMAN, 1983).

Segundo Burgelman (1983), essa diversificação está alicerçada na nova combinação dos recursos existentes, o que fornece subsídios para o engajamento em novas oportunidades. Deste modo, o autor faz, a partir dessa concepção, a distinção entre empreendedorismo interno e externo. Empreendedorismo externo é o processo em que o empreendedor individual combina recursos dispersos no ambiente com seus próprios recursos para uma nova combinação que é independente de todos os recursos combinados. Já o empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo envolve a combinação de novos recursos que continuam a ser parte da combinação de recursos maiores da firma, apresentando um grau potencial de dependência da mesma.

Para Burgelman (1983), o empreendedorismo corporativo depende das capacidades dos participantes de nível operacional para a exploração de oportunidades empreendedoras e da percepção do gerenciamento corporativo de que há necessidade para o empreendedorismo em um momento particular de seu desenvolvimento.

O intraempreendedorismo, para Shetty (2004), pode ser entendido como a busca de oportunidades sem se limitar à aceitação de normas existentes e limites organizacionais, sendo acompanhado de tomada de risco, inovação, comportamento competitivo e proatividade (MILLER, 1983; ZAHRA e COVIN, 1995; LUMPKIN e DESS, 1996; DESS e LUMPKIN, 2005). Desse modo, o intraempreendedor é um agente revolucionário que desafia o *status quo* e busca a melhoria do sistema a partir de dentro da organização.

Alguns autores tratam o intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e *corporate venturing* como sinônimos (BURGELMAN, 1983; LUCHSINGER; BAGBY, 1987; FRY, 1993; ANTONCIC; HISRICH, 2001; 2003; ANTONCIC, 2007). Apesar destes termos se referirem aos esforços empreendedores dentro do contexto de organizações estabelecidas, há algumas peculiaridades que diferenciam estas modalidades de empreendedorismo interno. Na figura a seguir está exposta a hierarquia do empreendedorismo, segundo Sharma e Chrisman (1999) e Dornelas (2003), onde são apresentadas as diferenças do intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo.

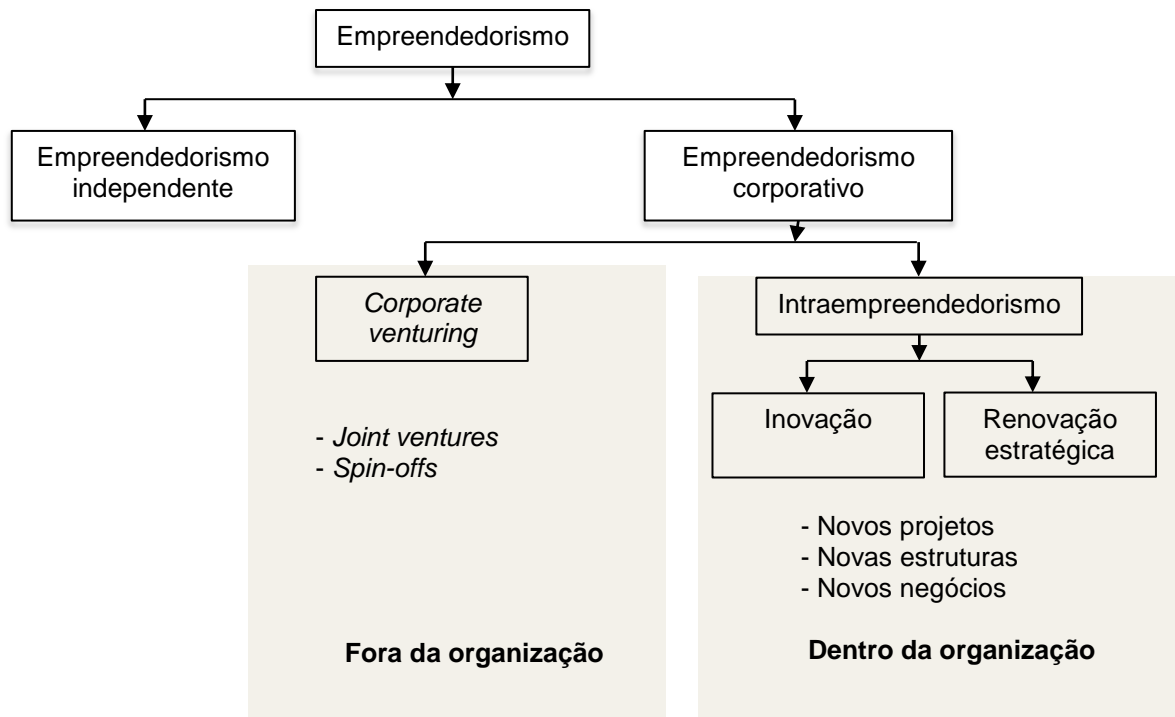


FIGURA 3 - HIERARQUIA DO EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
 Fonte: Adaptado de Sharma e Chrisman (1999) e Dornelas (2003).

O empreendedorismo corporativo na visão de Sharma e Chrisman (1999) é composto por três fenômenos que são inter-relacionados: *corporate venturing*, inovação e renovação estratégica. Dornelas (2003) e Christensen (2004) classificam o empreendedorismo corporativo como *corporate venturing* e *intraempreendedorismo*.

Dornelas (2003) agrupa a inovação e renovação estratégica como componentes do *intraempreendedorismo*, pois referem-se às atividades que resultam na criação de novas entidades organizacionais (projetos, estruturas, negócios) dentro do domínio da organização estabelecida (SHARMA; CHRISMAN, 1999). Já o *corporate venturing* representa as atividades de criação de novos negócios, busca de novas oportunidades e geração de inovação fora dos limites organizacionais (SHARMA; CHRISMAN, 1999; CHRISTENSEN, 2004).

Segundo Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), o empreendedorismo corporativo e *intraempreendedorismo* são modalidades de empreendedorismo interno, mas apresentam algumas diferenças como pode ser visualizado no quadro a seguir.

Empreendedorismo Corporativo	Intraempreendedorismo
Iniciativas surgem da alta administração.	Iniciativas surgem do funcionário de nível intermediário ou operacional.
O horizonte da inovação está direcionado a gestão e criação de novos negócios.	O horizonte da inovação está direcionado a produtos, processos e procedimentos internos.
Projetos relacionados com o negócio (o interesse está nas relações interorganizacionais).	Projetos abrangem qualquer área da organização (o interesse está nas relações intraorganizacionais).
Foca a estratégia corporativa (ambiente externo).	Foca o comportamento do colaborador e a cultura corporativa (ambiente interno).
Projetos são liderados pela alta administração.	Projetos são liderados por membros de qualquer nível hierárquico.
Riscos relacionados com o mercado.	Riscos primordialmente internos à organização.
Projetos de alta complexidade.	Projetos de baixa complexidade.

QUADRO 6 - DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRAEMPREENDEDORISMO.

FONTE: Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010, p. 149).

Para Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), o intraempreendedorismo está relacionado ao desenvolvimento interno da organização, enquanto o empreendedorismo corporativo é voltado para as atividades direcionadas ao mercado. Porém, para autores como Sharma e Chrisman (1999) e Christensen (2004), o intraempreendedorismo é um dos fenômenos contemplados dentro do empreendedorismo corporativo, mas com foco no desenvolvimento interno da organização.

As características do empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo expostas no quadro 6 (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010) trata os dois fenômenos como distintos. Na visão destes autores, o primeiro é capaz de gerar impacto nos resultados organizacionais como abertura de novos mercados, enquanto que o segundo está relacionado a mudanças de ordem interna e de baixa complexidade. Um das contradições expostas pelos autores é a de que o empreendedorismo corporativo possui foco na análise do ambiente externo, enquanto que o intraempreendedorismo privilegia apenas a análise do ambiente interno. Porém, como destacado por Busenitz *et al.* (2003), o processo empreendedor/intraempreendedor é composto pela interação entre oportunidades, pessoas, organização e ambiente, ou seja, está baseada na interação entre o ambiente interno e externo à organização.

Por fim, a diferenciação entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo empreendida por Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) não retrata as particularidades das dimensões do empreendedorismo

corporativo (*corporate venturing* e *intraempreendedorismo*), que neste trabalho são tratadas como sinônimos apesar da declarada confusão conceitual que permeia o campo.

Outra nomenclatura associada ao *intraempreendedorismo* é a *renovação estratégica*, que para Sharma e Chrisman (1999), está relacionada a três tipos de fenômenos que podem ou não estar relacionados:

- < Criação de novas empresas dentro do contexto de organizações existentes;
- < Transformação das organizações existentes por meio de renovação ou reformulação das ideias chaves pelas quais são construídas;
- < Inovação.

Segundo Sharma e Chrisman (1999), a *renovação estratégica* sugere mudanças na estrutura e estratégia organizacional, o que pode gerar inovações, destacando sua capacidade de reconfigurar negócios existentes em um ambiente corporativo. Este conceito está relacionado aos pressupostos da VBR, mais especificamente às capacidades dinâmicas, no que se refere à consideração de estratégias para o desenvolvimento de novas capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; HELFAT *et al.*, 2007).

Assim, segundo Zahra *et al.* (2006, p. 918) capacidades dinâmicas se constituem na habilidade de reconfigurar recursos e rotinas organizacionais da forma prevista e considerada adequada pelo *intraempreendedor*. Para estes autores, o uso e criação de capacidades dinâmicas corresponde para o *intraempreendedor*, bem como sua equipe, a percepção de oportunidades para produzir mudanças nas rotinas existentes ou configuração de recursos, sua vontade de realizar tais mudanças e sua habilidade para implementá-las.

Por fim, a partir das diversas definições e posicionamentos apresentados pelas facetas do *intraempreendedorismo interno* – *intraempreendedorismo* – apresentadas por Sharma e Chrisman (1999), Dornelas (2003) e Christensen (2004), considera-se que o *intraempreendedorismo* demanda a ação de um agente *intraempreendedor* onde a iniciativa *intraempreendedora* é entendida como os esforços empreendedores no contexto de uma organização estabelecida que podem vir a provocar a alteração na estrutura de seus recursos para a criação de novos negócios, atividades e orientações inovadoras, tais como desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias, e posturas competitivas para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças

na estratégia e organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003; ANTONCIC, 2007).

Diante da multiplicidade de nomenclaturas e a confusão conceitual que permeia o intraempreendedorismo, a próxima seção apresenta esforços para sistematização das abordagens de pesquisa do campo.

2.2.2 Abordagens de pesquisa em intraempreendedorismo

O interesse pelo estudo do intraempreendedorismo emergiu com foco no estudo da formação de novos negócios em organizações existentes, bem como o entendimento do empreendedor individual nesse contexto (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Assim, percebe-se que da mesma forma que o empreendedorismo, o intraempreendedorismo também pode ser estudado a partir de diferentes abordagens, conforme descrito no quadro a seguir.

Abordagem	Foco de pesquisa	Autores
Individual	<ul style="list-style-type: none"> < Características e perfil intraempreendedor. < Função dos intraempreendedores. < Desenvolvimento de instrumentos para mensuração de perfil intraempreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> < Luchsinger e Bagby (1987) < Pinchot (1989) < Sayeed e Gazdar (2003)
Processual	<ul style="list-style-type: none"> < Formação de novas atividades dentro da organização (processo intraempreendedor). < Fatores que conduzem ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> < Burgelman (1984) < Carrier (1996) < Alpkhan <i>et al.</i> (2009) < Hornsby <i>et al.</i> (1993)
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> < Características da organização empreendedora. < Análise de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> < Miller (1983) < Stevenson e Jarillo (1990) < Kuratko <i>et al.</i> (1993) < Covin e Miles (1999) < Antoncic e Hisrich (2001) < Morris e Kuratko (2002)

QUADRO 7 – ABORDAGENS DE PESQUISA EM INTRAEMPREENDEDEDORISMO

FONTE: Elaborado a partir de Carrier (1996), Antoncic e Hisrich (2003) e Chirita, Oliveira e Fillion (2006).

A abordagem **individual** do intraempreendedorismo focaliza os aspectos comportamentais e psicológicos do empreendedor, bem como os diversos papéis desempenhados pelos intraempreendedores – visionários, agentes de mudança, empreendedores corporativos e campeões de inovação (CARRIER, 1996). Os estudos nesta área tratam da determinação do perfil intraempreendedor, bem como desenvolvimento de instrumentos para sua mensuração. A maioria das pesquisas

sobre intraempreendedorismo realizadas no Brasil é baseada nessa linha, a exemplo dos trabalhos de Schenatto e Lezana (2001) e Miranda e Silveira (2010).

A abordagem **processual** está relacionada ao desenvolvimento de novos negócios e de um clima interno favorável (ou não) ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. Segundo Carrier (1996), essa abordagem pesquisa o papel dos intraempreendedores, o processo intraempreendedor, os fatores que conduzem a sua emergência, bem como as condições requeridas.

Uma das vertentes de pesquisa que faz parte da abordagem processual é o suporte organizacional. O suporte organizacional é composto por elementos organizacionais que podem facilitar e/ou dificultador, no caso de sua ausência ou ineficiência, as atividades empreendedoras dentro das organizações (KURATKO *et al.*, 1990; ZAHRA; COVIN, 1995; ANTONCIC; HISRICH, 2001; HORNSBY *et al.*, 2002; DESS *et al.*, 2003) e pode ser definido como:

Uma configuração organizacional adequada na qual intraempreendedores podem acessar facilmente recursos e condições organizacionais necessárias para desenvolver e implementar ideias e projetos inovadores que podem estimular e viabilizar inovação organizacional (ALPKAN *et al.*, 2010, p. 733).

Quanto ao processo de desenvolvimento de novos negócios, a abordagem processual também focaliza a diferenciação dos tipos de novos negócios, bem como seu ajuste à estrutura organizacional existente (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Seguindo essa linha, Carrier (1996) apresenta que o processo de intraempreendedorismo pode ser operacionalizado por meio da investigação dos tipos de intraempreendedorismo existentes, fatores motivacionais para o engajamento na atividade e os processos estratégicos envolvidos. Essa abordagem contempla fatores comportamentais e contextuais para o entendimento do processo de intraempreendedorismo de forma mais abrangente.

A abordagem **organizacional**, por sua vez, refere-se à organização empreendedora e suas características (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Dentro dessa linha, o trabalho de Stevenson e Jarillo (1990) destaca que uma organização empreendedora busca as oportunidades, independentemente dos recursos atualmente controlados. Outro ponto a ser ressaltado é o papel do intraempreendedorismo para o alcance de melhores posições no mercado (COVIN;

MILES, 1999). Além disso, Zahra e Covin (1995) identificaram a relação positiva entre o intraempreendedorismo e o desempenho financeiro.

Por fim, Antoncic e Hisrich (2003) ressaltam que as principais contribuições do intraempreendedorismo residem na sensibilização e entendimento do papel do intraempreendedorismo como meio de revitalização de organizações estabelecidas, do papel do intraempreendedor nesse processo, além do estímulo para formação de organizações empreendedoras.

Considerando estas abordagens, o foco deste trabalho recai sobre a abordagem do intraempreendedorismo como processo, a ser discutido na próxima seção.

2.2.3 Intraempreendedorismo como processo

O intraempreendedorismo é um meio potencial para revitalização de organizações estabelecidas (ZAHRA; COVIN, 1995). Para esses autores, a inovação, proatividade e tomada de riscos capturam a essência do intraempreendedorismo. Nesse sentido, Antoncic e Hisrich (2003) recomendam que a natureza e o processo de intraempreendedorismo pode ser avaliada a partir da identificação dessas dimensões.

Um ponto em comum entre as diversas taxinomias de empreendedorismo corporativo é a inovação (MILLER, 1983; ZAHRA, 1991; COVIN; MILES, 1999). Hornbsy *et al.* (1993) destacam que as atividades de intraempreendedorismo criam um conjunto complexo de desafios tanto no aspecto prático quanto teórico. Assim, as organizações necessitam de orientações para articular seus recursos a fim de estabelecerem estratégias eficazes de intraempreendedorismo. Além disso, os pesquisadores precisam reavaliar os componentes ou dimensões que prevêm e explicam o fenômeno do intraempreendedorismo.

Segundo Dess e Lumpkin (2005), as organizações que pretendem se engajar satisfatoriamente no intraempreendedorismo devem ter uma orientação empreendedora. A orientação empreendedora é tida como um construto estratégico cujo domínio conceitual inclui resultados organizacionais, estilo de gestão, crenças e comportamentos (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Para Dess e Lumpkin (2005), a

orientação empreendedora se refere às práticas utilizadas para identificar e iniciar um novo negócio dentro da organização.

Para Pearce, Fritz e Davis (2009, p. 219), a orientação empreendedora pode ser entendida como “um conjunto de comportamentos distintos que possui as qualidades de proatividade, inovação, agressividade competitiva, tomada de riscos e autonomia”. Para os autores, apesar de estes atributos serem comportamentais, eles são relacionados ao intraempreendedorismo na medida em que contribuem para o desenvolvimento e implementação de novas combinações de recursos, conferindo caráter processual ao fenômeno. Desse modo, a orientação empreendedora fornece elementos para o estudo do processo de intraempreendedorismo.

O empreendedorismo, bem como o intraempreendedorismo, segundo Miller (1983), é um conceito multidimensional que abrange três dimensões: inovação, proatividade e tomada de riscos. Com o aumento da complexidade das organizações há uma busca constante por renovação organizacional, inovação, tomada de riscos construtivos e novas oportunidades (MILLER, 1983). Porém, o modelo de Miller (1983) não captura as influências ambientais inseridas no processo de desenvolvimento de uma orientação empreendedora.

Complementando as dimensões propostas por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) adicionaram duas novas que são críticas para a orientação empreendedora: a agressividade competitiva e a autonomia. Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005) comungam da visão de que os atributos inovação, proatividade, tomada de riscos, agressividade competitiva e autonomia fazem parte da tomada de decisão e das práticas intraempreendedoras da organização. Para melhor esclarecimento são apresentadas no quadro 8 as dimensões da orientação empreendedora.

Dimensão	Definição
Autonomia	Ação independente de indivíduos ou times objetivando levar adiante um conceito ou visão de negócio e levá-lo até a conclusão.
Inovação	Esforços para descoberta de novas oportunidades e soluções, envolvendo criatividade e experimentação, a qual resulta em novos produtos, serviços ou melhorias em processos. Representa a disposição da organização para apoiar novas ideias e o afastamento de práticas existentes.
Proatividade	Esforços para antecipação de novas oportunidades, envolve não apenas o reconhecimento de mudanças, mas também disposição para agir à frente da concorrência. Ênfase em ser o primeiro a agir.
Agressividade competitiva	Esforços para ultrapassar seus rivais na indústria.
Tomada de riscos	Propensão a assumir riscos e agir fora das práticas aceitas e normas, e sem conhecimento dos resultados advindos da ação.

QUADRO 8 – DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.

FONTE: Adaptado de Miler (1983); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005); Pearce, Fritz e Davis (2009).

Parker (2011), em estudo sobre os fatores que determinam se novas oportunidades são exploradas via intraempreendedorismo ou empreendedorismo, destaca que, em ambos os casos, as características individuais, organizacionais e as características do resultado (produto, serviço, processos, entre outros) afetam as decisões e o processo de intraempreendedorismo e empreendedorismo.

Lumpkin e Dess (1996), Dess e Lumpkin (2005) ao proporem um quadro para investigação de vínculo entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional argumentaram que embora medidas de desempenho financeiras como crescimento, fatias de mercado e rentabilidade sejam importantes, também há impacto nas medidas não financeiras. Segundo Dess e Lumpkin (2005), a satisfação e comprometimento organizacional de membros estão entre os fatores não financeiros considerados.

A orientação empreendedora por si só não dá conta de promover o entendimento do intraempreendedorismo, pois envolve dimensões comportamentais. O intraempreendedorismo também é influenciado por fatores que envolvem pessoas, organização, oportunidades e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003), necessitando assim a compreensão dos mesmos para a operacionalização do conceito do intraempreendedorismo como processo.

Portanto, além das dimensões da orientação empreendedora, oportunidade, pessoas, organização e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003), o intraempreendedorismo pode ser operacionalizado em maior ou menor grau dependendo das práticas de suporte organizacional, as quais serão contempladas a seguir.

2.2.3.1 Suporte organizacional ao intraempreendedorismo

Segundo Alpkhan *et al.* (2010), um ambiente organizacional adequado para as atividades intraempreendedores exige um conjunto de políticas organizacionais, processos e características em que organizações tentam realizar suas práticas de gestão adequadas e necessárias a padrões de comportamento para o desenvolvimento de ideias inovadoras em seus produtos, processos gerenciais e operacionais, estruturas e mercados.

Para estabelecer um clima favorável ao intraempreendedorismo, Hisrich (1990) explicita algumas recomendações: encorajar e dar suporte ao desenvolvimento de novas ideias e experimentação através de um ambiente em que erros e falhas sejam permitidos, os recursos devem estar disponíveis e acessíveis, a multidisciplinaridade e o trabalho em equipe devem ser encorajados. O autor salienta ainda que o espírito intraempreendedor não deve ser forçado às pessoas, mas deve ser voluntário. Os intraempreendedores devem ser recompensados pelos seus esforços. Além disso, todo esse clima favorável ao intraempreendedorismo deve ser suportado pelos gestores de topo da organização. Sem esse apoio um ambiente favorável ao intraempreendedorismo pode não florescer.

A literatura sobre o estabelecimento de um ambiente interno propício para o intraempreendedorismo parece ser baseado em vários arranjos organizacionais e ferramentas gerenciais, Hornsby *et al.* (1993) e Alpkhan *et al.* (2010) apontam as seguintes:

- ⟨ Apoio da gestão para a geração e o desenvolvimento de novas ideias de negócios: a estrutura da gestão incentiva os funcionários a acreditar que a inovação é, na verdade, parte do papel definido para todos os membros da organização. Algumas das condições específicas do suporte gerencial refletem: a adoção rápida de ideias dos funcionários, o reconhecimento de pessoas que trazem ideias, o apoio a pequenos projetos experimentais, investimento em projetos.
- ⟨ Alocação de tempo livre: a promoção de ideias novas e inovadoras exige que os indivíduos tenham tempo para incubar essas ideias. As organizações devem moderar a carga de trabalho das pessoas, evitar colocar restrições de

tempo em todos os aspectos do trabalho e permitir que as pessoas trabalhem com outras pessoas sobre a resolução de problemas em longo prazo.

- ⟨ Estrutura organizacional descentralizada e autonomia na tomada de decisão: os trabalhadores são capazes de tomar decisões sobre como realizar seu trabalho da maneira que acreditem ser a mais eficaz.
- ⟨ Uso adequado de incentivos e recompensas: recompensas e reforço aumentam a motivação dos indivíduos para se envolver em comportamentos inovadores. As organizações devem ser caracterizadas por recompensas condizentes com os resultados, proporcionando desafio, aumentando a responsabilidade e fazendo as ideias inovadoras de pessoas sejam conhecidas por outras na hierarquia da organização.
- ⟨ Tolerância para tentativa-e-erros ou falhas: as organizações devem permitir que os funcionários tomem decisões sobre seu processo de trabalho e evitar criticar empregados por cometer erros ao serem inovadores.

Mudando o foco para um ponto de vista mais interpretativista, Dougherty (1992) relata a existência de barreiras interpretativas que dificultam o desenvolvimento de inovações nas organizações. Entre essas barreiras se destacam: (1) os departamentos são como diferentes visões de mundo cada um focando diferentes aspectos e fazendo sentidos diferentes da totalidade da organização; (2) as rotinas organizacionais são separadas em vez de coordenadas com as diferentes visões de mundo, limitam ainda mais a aprendizagem e o desenvolvimento das inovações. Segundo essa autora, essas restrições exigem mecanismos que vão além das estruturas, interferindo nos aspectos culturais.

Percebe-se que a operacionalização do intraempreendedorismo é multidimensional e depende da interação de vários atributos em vez de aspectos que ocorrem de forma isolada. Nesse sentido, há a influência do indivíduo, do ambiente interno e externo no processo de intraempreendedorismo. Porém, as peculiaridades de cada organização interferem de maneira diferenciada nesse processo. Nesse sentido, a próxima seção aborda o desenvolvimento do intraempreendedorismo no contexto de organizações públicas, sendo este o foco do presente trabalho.

2.2.4 Intraempreendedorismo em organizações públicas

A emergência do intraempreendedorismo na arena pública reflete a preocupação no desenvolvimento de uma postura ativa de responsabilidade administrativa que inclui a geração de novas fontes de rendimento, fornecimento de melhores serviços, e facilitação do aumento da educação dos cidadãos e desenvolvimento social (BELLONE; GOERL, 1992). Porém, o empreendedorismo público constitui um grande paradoxo, pois este setor está comumente associado à burocracia, conservadorismo, comportamento rotineiro, aversão ao risco e falta de iniciativa (PITTAWAY, 2001; BERNIR; HAFSI, 2007).

O empreendedorismo público, assim como o intraempreendedorismo, é marcado pela diversidade de termos utilizados para sua descrição: empreendedorismo político, empreendedorismo burocrático, empreendedorismo administrativo, empreendedorismo executivo, entre outras denominações (ROBERTS, 1992). Ressalta-se que apesar de poucos autores se referirem ao empreendedorismo no setor público como intraempreendedorismo, adota-se essa nomenclatura uma vez que retrata os esforços empreendedores no contexto de uma organização pública.

O intraempreendedorismo público pode ser definido como “a geração de uma novidade ou ideia inovadora, bem como seu *design* e a implantação dentro da prática do setor público” (ROBERTS, 1992, p. 56). Ultrapassando o foco voltado para inovação, Morris e Jones (1999, p. 74) definem o intraempreendedorismo como “um processo de geração de valor para os cidadãos através da combinação única de recursos públicos e/ou privados para a exploração de oportunidades sociais”.

Sadler (2000) elenca que o empreendedorismo na empresa privada é geralmente associado com pequenas empresas com metas claras e consistentes, controle sobre os recursos e estrutura orgânica e flexível. Quando comparadas à organização pública estas características são pouco relacionadas ao intraempreendedorismo visto que esse tipo de organização é caracterizada por seu grande porte, hierarquia e rigidez, dificultando a formação objetivos compartilhados, além de possuir menos controle sobre os recursos empregados no processo empreendedor.

Edwards *et al.* (2002) destacam que o intraempreendedorismo no setor público possui características parecidas com um empreendedorismo voltado para o

mercado, mas com foco no capital social, valores, substituindo o lucro como motivação. Para esses autores, o intraempreendedorismo no setor público pode ser traduzido por meio de:

- < Orientação para tomada de riscos em algumas áreas do serviço público;
- < Inovação na entrega do serviço;
- < Alavancagem de recursos;
- < Uso de parcerias para criar e adicionar valor;
- < Foco na resolução de problemas para as necessidades organizacionais.

Deste modo, Edward *et al.* (2002, p. 1546) concluem que o intraempreendedorismo público se refere à “alavancagem e recombinação de recursos do meio ambiente interno e externo em novas maneiras de gerar valor social”.

Kearney, Hisrich e Roche (2007, p. 279), por sua vez, referem-se ao intraempreendedorismo no setor público como “a empresa estatal ou servidor, indivíduo ou grupo de indivíduos, que se comprometem com a atividade desejada para iniciar mudanças dentro da organização, adaptação, inovação e tomada de riscos”. Assim os autores focalizam a interação entre pressões do ambiente externo e características organizacionais para a manifestação do intraempreendedorismo que, por sua vez, conduz a um desempenho organizacional superior.

Morris e Jones (1999), em seu estudo em uma organização pública da África do Sul, identificaram características individuais e organizacionais associadas ao intraempreendedorismo. As características individuais são: autoconfiança, forte direção e liderança, boa capacidade de organização, visão e autodisciplina. Em relação às organizacionais, destacam-se forte liderança de topo, bom sistemas de planejamento, orientação para o cliente, operações eficientes e gerenciamento prático.

Segundo Morris e Jones (1999), o empreendedorismo nesse contexto pode ser entendido como um processo em que um agente ou empreendedor é envolvido em um evento empreendedor. Desse modo, um evento empreendedor se refere à concepção e realização de uma ideia, conceito, serviço, produto ou atividade inovadora. O agente é o indivíduo ou o grupo que tem a responsabilidade de iniciar o evento. O processo, por sua vez, trata dos componentes comportamentos e atitudinais. Os componentes comportamentais se referem às dimensões de

orientação empreendedora como inovação, tomada de riscos e proatividade (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996). O principal desafio para o intraempreendedorismo é a identificação de processos que conduzam a diversas formas de empreendedorismo corporativo e como isso pode produzir melhores resultados para a organização pública (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

Para melhor entender a dinâmica do intraempreendedorismo no setor público, Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008) propõem um modelo que exemplifica suas influências e antecedentes (ambiente externo e características da organização pública) no desempenho organizacional, conforme a figura a seguir.

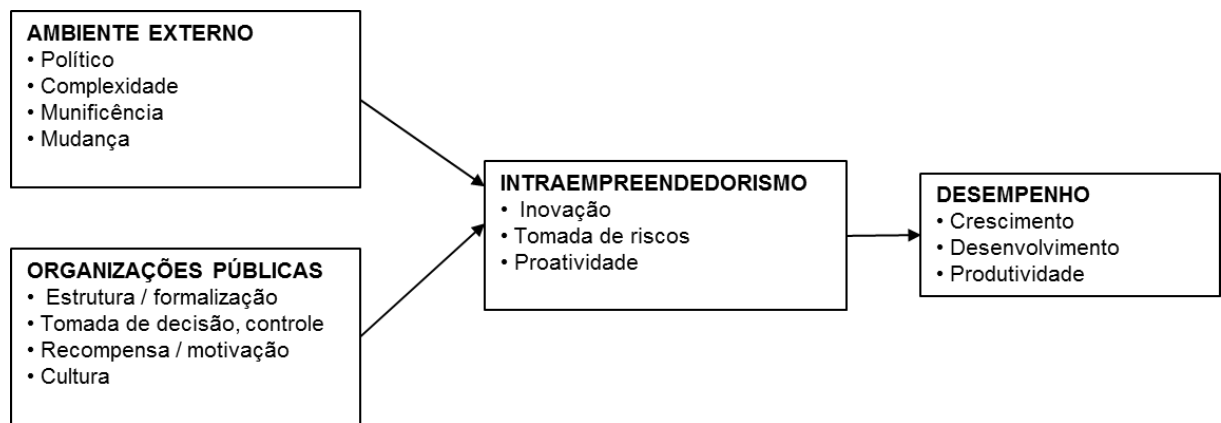


FIGURA 4 - MODELO DE INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Fonte: Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008).

Kearney, Hisrich e Roche (2008) destacam que o intraempreendedorismo no setor público apresenta dois antecedentes: o ambiente das organizações públicas e o ambiente externo.

O ambiente interno das organizações do setor público é composto pelas dimensões: estrutura, formalização, comunicação, objetivos, tomada de decisão, controle, recompensas/motivações, cultura, suporte gerencial, tomada de risco e proatividade. Para Kearney, Hisrich e Roche (2008), o intraempreendedorismo para ocorrer necessita de um alto nível de flexibilidade e adaptabilidade. Corroborando com essas características, Russel (1999) e Sadler (2000) destacam que estruturas orgânicas são mais adaptáveis, abertas à comunicação e consenso do que estruturas mecânicas.

No que se refere à tomada de decisão e os mecanismos de controle, Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008) propõem que o intraempreendedorismo pode ser facilitado em organizações com processos de decisão mais flexíveis e sistemas de controle menos rígidos.

As recompensas, na visão de Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), promovem o aumento da motivação para o engajamento na atividade intraempreendedora. Cabe destacar que as recompensas podem ir além dos retornos financeiros (DESS; LUMPKIN, 2005), tais como reconhecimento, *feedback* e aumento do sentido no trabalho. Outro ponto importante é a tolerância aos riscos da organização a fim de proporcionar maior engajamento dos funcionários. Assim, uma cultura organizacional flexível ajuda e facilita o intraempreendedorismo e a inovação.

Sobre a questão das recompensas, destaca-se que os indivíduos que são atraídos pelo serviço público, em geral, possuem uma motivação interna, o que coloca em segundo plano as eventuais recompensas externas que o setor privado comumente oferece (GEORGELLIS, IOSSA; TABVUMA, 2011). Segundo estes autores, estes indivíduos são os responsáveis pela melhoria do desempenho no setor público.

A proatividade, para Miller (1983); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996) e Morris e Jones (1999), relaciona-se à ação orientada para antecipação e prevenção de problemas no setor público antes deles ocorrerem. Essa orientação inclui interpretação criativa das regras, habilidades de redes de relacionamento e alavancagem de recursos direcionados à inovação (MORRIS; JONES, 1999).

O ambiente externo se caracteriza como um importante influenciador do intraempreendedorismo (COVIN; SLEVIN, 1991; ZARA; COVIN, 1995). No contexto do setor público, os principais fatores ambientais que influenciam o intraempreendedorismo são: ambiente político, complexidade, munificência e mudança. Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), as restrições políticas, bem como as mudanças nas políticas podem provocar uma busca por adaptação às novas condições e um possível desenvolvimento de uma orientação empreendedora.

A complexidade do ambiente se refere à dinamicidade, hostilidade ambiental no qual a organização está inserida (ZAHRA; COVIN; 1995). A munificência, para Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), se refere à amplitude das oportunidades

presentes no ambiente para a adoção de uma orientação empreendedora. Desse modo, os autores pressupõem que um ambiente dinâmico e mutável pode estimular o intraempreendedorismo em vez de ambientes estagnados.

Ainda sobre o modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), os autores destacam que o intraempreendedorismo pode estimular um ambiente favorável ao encorajamento da inovação, conduzindo ao aumento de desempenho no que se refere aos níveis de crescimento, lucratividade e geração de riqueza para organização.

Morris e Jones (1999) destacam que o setor público possui estruturas, regras, regulamentações e procedimentos que podem vir a se tornar barreiras para o desenvolvimento do intraempreendedorismo como, por exemplo, objetivos ambíguos, interferência política, limitada autonomia política, falta de incentivo à tomada de riscos e práticas de pessoal rígidas.

Morris e Jones (1999) questionam a viabilidade do intraempreendedorismo no setor público, pois não há flexibilidade para utilização dos recursos públicos em uma atividade que envolva risco. Isso é dificultado pela visibilidade e a necessidade de obtenção de consenso na tomada de decisão sugere propensão para mudanças incrementais do que mudanças radicais.

Além disso, as dificuldades se refletem na burocracia e sistemas do serviço público que servem para proteger o *status quo* (MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000). O intraempreendedorismo pode envolver a ruptura do *status quo* e mudanças organizacionais, sendo incoerente com as características do setor. A habilidade das organizações de se adaptar e buscar mudanças sofre entraves ocasionados não apenas pela limitação de recursos, principalmente os de ordem financeira e humana, mas também da burocracia.

Entre os obstáculos, Morris e Jones (1999) destacam burocracia, políticas, procedimentos são os principais obstáculos, seguidos de restrições de contratação e demissão de pessoal, limitações nas recompensas, e limitada autonomia gerencial.

Dentro de uma perspectiva individual, Schenatto e Lezzana (2001) estudaram o intraempreendedor como agente de mudanças em uma IES e identificaram que os docentes da instituição estudada apresentam as habilidades necessárias à orientação empreendedora, porém constataram a ausência das características como ambição e necessidade de poder e *status*, fundamentais para o intraempreendedorismo.

Também sob uma perspectiva individual, Miranda e Silveira (2010) procuraram compreender o entendimento das gestoras sobre o intraempreendedorismo no contexto de uma IES pública. Entre os resultados destacam-se:

- ⟨ O comprometimento com a instituição e a necessidade de realização, assim como o desejo de planejar, estabelecer metas e obter *feedback*. Esse comprometimento se reflete no senso de propriedade das gestoras.
- ⟨ O intraempreendedorismo na IES pública é dificultado pela quantidade de pessoas envolvidas no processo decisório. Além disso, a estabilidade no emprego e a acomodação pela ocupação de um cargo público geram uma resistência a mudanças e até conflitos a fim de evitar a saída da zona de conforto.

Miranda e Silveira (2010) elencam que o ambiente de uma organização universitária apresenta inúmeras possibilidades para o intraempreendedorismo. Uma delas são os financiamentos externos, de governos, órgãos de fomento e associações obtidos para a execução de projetos, bem como as parcerias.

Apesar dos entraves, o intraempreendedorismo pode ser visto como um estímulo para a construção da organização pública e para o aumento de sua habilidade para entrega de serviços e geração de valor (BERNIR; HAFSI, 2007). Assim, evidencia-se o relacionamento do intraempreendedorismo no setor público com a inovação como uma função proativa para o aumento da qualidade de vida da sociedade (MORRIS; JONES, 1999). Essa atividade pode gerar uma série de benefícios como rendimentos alternativos, melhoria de processos internos, desenvolvimento de soluções para adequação às necessidades econômicas e sociais.

Por fim, Kearney, Hisrich e Roche (2007; 2008) afirmam que o intraempreendedorismo é uma realidade possível no setor público, necessitando suporte e comprometimento gerencial, estrutura organizacional orgânica, menos formalização, mais descentralização e flexibilidade na tomada de decisão, sistemas de controles menos rígidos, recompensas positivas e adequadas, além de uma cultura que facilite e estimule a tomada de riscos moderados e proatividade. Outro aspecto importante nessa empreitada é a capacidade de adaptação e receptividade às mudanças internas e externas ao setor.

Segundo Sadler (2000, p. 29), “o intraempreendedorismo e seus fatores facilitadores não são absolutos”. Desse modo, é necessária a identificação dos fatores que facilitam e dificultam o intraempreendedorismo no setor público, a fim de superar os obstáculos e promover o empreendedorismo dentro das organizações. Tais fatores podem ser identificados no quadro a seguir.

Fatores facilitadores	Fatores dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> < Objetivos claramente entendíveis. < Grupos de trabalho coesos. < Tomada de decisão baseada em dispositivos de integração. < Recompensas efetivas/sistema de punição. < Pouca ou nenhuma intromissão política. < Rotatividade de pessoal moderada. < Autonomia organizacional. < Tomada de decisão participativa. < Metas desenvolvidas a partir de um processo participativo. < Comprometimento com a instituição < Motivação interna e necessidade de realização do funcionário público 	<ul style="list-style-type: none"> < Processos burocráticos. < Exposição para a imprensa quando da falha de projetos. < Falta de competição. < Falta de controles dos recursos. < Regulação massiva e responsabilidades requeridas. < Multiplicidade e ambiguidade de metas e objetivos < Necessidade de apoio financeiro governamental contínuo. < Necessidade de consultar <i>stakeholders</i> para tomada de decisão. < Intromissão política no gerenciamento. < Políticas de emprego restritivas e escalas salariais rígidas. < Sistema de recompensas e sanções enviesadas e ineficientes. < Acomodação gerada pela segurança no funcionalismo público. < Tendências de aversão ao risco. < Restrições orçamentárias. < Fraca disciplina financeira.

QUADRO 9 – FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO.

FONTE: Elaboração da autora com base em Morris e Jones (1999), Sadler (2000), Kearney, Hisrich e Roche (2007; 2008), Miranda e Silveira (2010).

Ao longo desta discussão ficou evidenciado o papel do intraempreendedorismo como condutor de mudanças nas organizações. Nesse sentido, a próxima seção abordará a temática da mudança organizacional.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A relevância do tema mudança organizacional tem ocorrido em consequência dos cenários consideravelmente dinâmicos com que as organizações têm se deparado. Diante disso, as organizações têm buscado se adaptar aos novos

cenários e, para estas, a mudança tem se tornado regra (CALDAS; WOOD JR, 2000).

Uma das dificuldades enfrentadas no estudo de mudança organizacional é a construção de um corpo coerente de ideias em relação à multiplicidade teórica e prática que permeia o campo (WOOD JR, 2000; LIMA; BRESSAN, 2003). A fim de promover maior esclarecimento sobre o tema, esta seção faz o resgate da evolução do conceito, processo, seu relacionamento com inovação e os recursos organizacionais, e por fim, a aplicação no contexto das organizações universitárias.

2.3.1 Mudança organizacional: evolução histórico-conceitual

A fim de demonstrar a evolução histórica da mudança organizacional, Armenakis e Bedeian (1999) revisaram 50 trabalhos, incluindo ensaios teóricos e estudos teórico-empíricos sobre o tema no período de 1990 a 1998. Assim, esses autores agruparam os achados da pesquisa em quatro categorias: conteúdo, contexto, processo e resultados. Estas categorias representam os principais esforços de pesquisas internacionais sobre mudança organizacional.

O conteúdo se refere à essência da mudança organizacional, compreendendo os objetivos dos esforços de mudanças bem e mal sucedidos e como tais fatores se relacionam com a eficácia organizacional. O contexto diz respeito às forças ou condições existentes no ambiente externo e interno que podem iniciar o desenvolvimento de mudanças. O processo engloba as ações empreendidas durante a aprovação de uma mudança, evidenciando as ações tomadas para a implantação da mudança dentro da organização. E por fim, os resultados avaliam o impacto dos esforços da mudança organizacional nas reações comportamentais e efetivas como desempenho individual e organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Em seu estudo, Armenakis e Bedeian (1999) concluem que as pesquisas devem atentar para a análise do conteúdo, contexto e processo a fim de melhor compreender como e por que as mudanças emergem na organização. Além disso, os autores suscitam discussões sobre a utilização da perspectiva temporal longitudinal para a condução das pesquisas sobre mudança organizacional para melhor entender o fenômeno em sua completude.

O campo de estudos em mudança organizacional é permeado por diferentes perspectivas para sua compreensão. Lima e Bressan (2003) ressaltam que a mudança organizacional tornou-se um tema bastante discutido nas últimas décadas, porém, devido à dificuldade de estabelecer seus limites e a diversidade de abordagens que permeiam o campo, poucos são os que se arriscam a apontar uma definição do fenômeno.

Robertson, Roberts e Porras (1993) entendem a mudança organizacional como alterações planejadas, influenciadas por arranjos organizacionais, fatores sociais, estrutura física e tecnologia, que afetam o comportamento do indivíduo, e conseqüentemente o desempenho individual e organizacional. Na visão desses autores, o comportamento humano é um fator chave no processo de mudança.

Segundo Van de Ven e Poole (1995, p. 512), mudança “é um tipo de evento, uma observação empírica das diferenças na forma, qualidade, ou estado de uma entidade ao longo do tempo”. Para esta definição, o processo é visto como a seqüência de eventos na existência de uma entidade organizacional ao longo do tempo e a entidade, por sua vez, pode ser o trabalhador individual ou a equipe, a estratégia organizacional, um programa, produto, ou a organização como um todo.

Para Orlikowski (1996), as organizações estão em contante busca pelo ajustamento de suas práticas e estruturas, logo as mudanças surgem de maneira imperceptível em improvisações do cotidiano. “Essas variações são repetidas, compartilhadas e disseminadas ao longo do tempo, produzindo perceptíveis e marcantes mudanças organizacionais” (ORLIKOWSKI, 1996, p. 89). Esse autor analisa a mudança como um processo contínuo e emergente e não planejado.

Greenwood e Hinings (1996) argumentam que os estudos em mudança organizacional devem abordar como as organizações fomentam, aprovam e interagem diante das pressões para mudança. Assim, os autores utilizam a tipologia de mudança radical e convergente como base de sua definição de mudança organizacional. A mudança convergente consiste na adaptação dos parâmetros das orientações já existentes, enquanto que a mudança radical refere-se à alteração das orientações em uso por outras, representando uma quebra dos moldes definidos pelos esquemas interpretativos.

Motta (1999) salienta que as teorias de mudança organizacional são compostas por um conjunto difuso e de difícil compreensão, assim ela deve ser percebida a partir de seis perspectivas de análise: estratégica, estrutural,

tecnológica, humana, cultural e política. A partir dessa diversidade de abordagens, o autor conclui que a mudança organizacional “é multifacetada, inter e multidisciplinar, e deve usufruir da riqueza proporcionada pela variedade de modelos ou focos de análise” (MOTTA, 1999, p. 120).

Pettigrew, Woodman e Cameron (2001, p. 700) elencam que o processo de mudança refere-se a “sequência de acontecimentos individuais e coletivos, ações e atividades desencadeadas ao longo do tempo em um referido contexto”. Na visão desses autores, a mudança é um processo contínuo e situado em um contexto.

O caráter emergente da mudança também é evidenciado no trabalho de Tsoukas e Chia (2002). Os autores criticam as abordagens tradicionais de mudança organizacional por privilegiarem a estabilidade, rotina e ordem, no qual a mudança tem sido retificada e tratada como algo excepcional.

Contrariando a abordagem tradicional, Tsoukas e Chia (2002, p. 570) afirmam que a mudança consiste no “entrelaçamento das crenças, e hábitos de ação dos indivíduos como resultado de novas experiências obtidas através da interação”. Nesse sentido, os autores vêem a organização como um padrão constituído, formado e emergente a partir da mudança, sendo esta construída a partir da interpretação dos envolvidos nesse processo.

Ampliando escopo do entedimento do conceito de mudança, Lima e Bressan (2003, p. 25) definem:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

O conceito proposto por Lima e Bressan (2003) faz a apreciação dos resultados advindos da mudança organizacional, o qual nem sempre são positivos e benéficos para a organização. Alinhando o fenômeno de mudança, inovação e criatividade, Bruno-Faria (2003, p. 128) define mudança organizacional como “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

As definições propostas Lima e Bressan (2003) e Bruno-Faria (2003) trazem uma síntese dos principais aspectos que permeiam este campo de pesquisa,

abordando as mudanças planejadas e emergentes, o processo, bem como os resultados da mudança organizacional.

Lima e Bressan (2003) apresentam que não há um mesmo ponto de consenso entre os conceitos de mudança organizacional, embora existam convergências, as quais são apresentadas no quadro a seguir.

Autor	Definição	Ênfase
Van de Ven e Poole (1995)	Tipo de evento, uma observação empírica das diferenças na forma, qualidade, ou estado em uma entidade ao longo do tempo.	Temporalidade.
Wood Jr. (2000, p. 190)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Impacto da mudança no ambiente interno.
Pettigrew, Woodman e Cameron (2001, p. 700)	Sequência de acontecimentos individuais e coletivos, ações e atividades desencadeadas ao longo do tempo em um referido contexto.	Temporalidade.
Tsoukas e Chia (2002, p. 570),	Entrelaçamento das crenças, e hábitos de ação dos indivíduos como resultado de novas experiências obtidas através da interação.	Interpretação e construção de sentido sobre a mudança.
Bruno-Faria (2003, p. 128)	Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Intencionalidade, alteração dos recursos organizacionais, respostas ao ambiente interno e externo.
Lima e Bressan (2003, p. 25)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Intencionalidade, alteração dos recursos organizacionais, respostas ao ambiente interno e externo.

QUADRO 10 - DEFINIÇÕES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.
 FONTE: Elaboração da autora a partir de Bressan e Lima (2003)

O quadro 10 foi complementado com a inserção das definições de Pettigrew, Woodman e Cameron (2001) e Tsoukas e Chia (2002). Também foi ampliado com a especificação da ênfase de cada um dos conceitos: temporalidade, intencionalidade, impacto da mudança, interpretação e construção de sentidos sobre a mudança, alterações dos recursos organizacionais, e mudança em resposta ao ambiente

interno e externo à organização. Assim, é possível identificar os pontos de consenso e divergências entre as definições de mudança organizacional.

Por fim, a partir das definições de mudança organizacional apresentadas, o conceito adotado para o presente trabalho é:

Mudança organizacional é um processo emergente, contínuo e situado em um contexto (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002) que envolve alteração, deliberada ou não, a partir da iniciativa intraempreendedora, em seus recursos organizacionais ou nas relações da organização com seu ambiente, decorrente de fatores internos e/ou externos, que pode gerar consequências relevantes de natureza positiva ou negativa para o desempenho organizacional e relações das pessoas no trabalho (LIMA; BRESSAN, 2003; BRUNO-FARIA, 2003).

2.3.2 Processo de mudança organizacional

Para Van de Ven (1992, p. 169), o processo é definido como “uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo”. Nesse sentido, para o entendimento da complexidade do fenômeno mudança organizacional faz-se necessário a análise dos elementos que compõem seu processo.

Armenikas e Bedeian (1999, p. 303) fornecem duas lições para o processo de implementação de mudança organizacional:

- (1) O processo de mudança ocorre em múltiplas fases que levam um tempo considerável para se manifestar e esforços para ignorar as medidas que dificilmente geram resultados satisfatórios.
- (2) Erros em alguma fase pode retardar a implementação, bem como a negação de progressos já alcançados.

Um dos modelos mais conhecidos de mudança organizacional é o de Kurt Lewin. Segundo Hatch e Cunliffe (2006), em 1956, Kurt Lewin desenvolveu a teoria da mudança social, onde as instituições sociais são definidas como um balanceamento de forças que conduzem e restringem a mudança. Segundo Lowler e Worley (2006), o modelo de Lewin pressupõe a resistência e reforça a estabilidade, conforme apresentado na Figura 6.

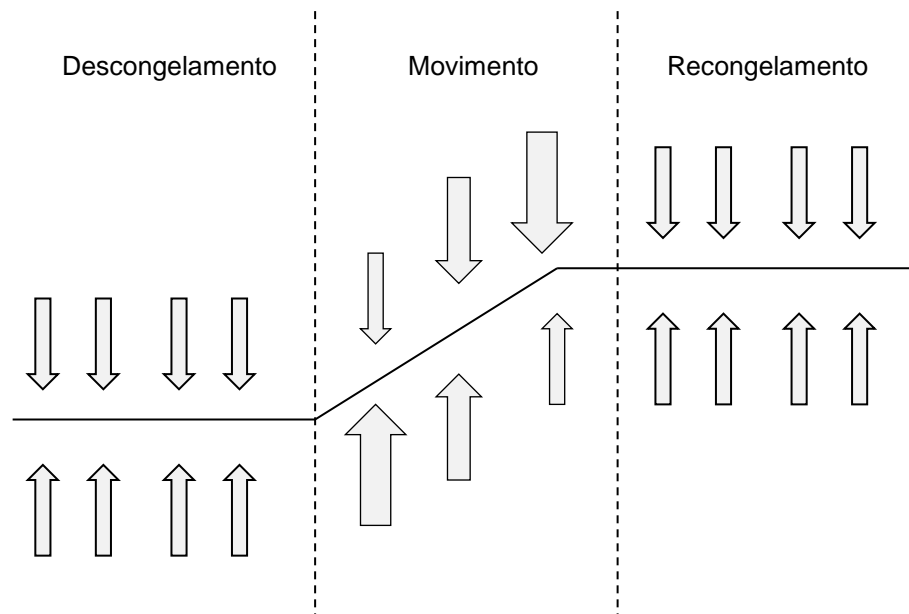


FIGURA 5 - MODELO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE LEWIN
 Fonte: Hatch e Cunliffe (2006, p. 309, tradução livre).

O modelo de mudança de Lewin envolve as fases de descongelamento, movimento e recongelamento. Hatch e Cunliffe (2006) e Lowler e Worley (2006) explicitam:

- < Descongelamento: envolve a criação de insatisfação com o estado atual, onde a organização irá abandonar formas tradicionais de operação. A noção de descongelamento implica em um equilíbrio que necessita ser rompido;
- < Movimento: uma vez que o *status quo* é considerado obsoleto ou ineficaz, a organização deverá passar por período de mudança, durante o qual um novo conjunto de comportamentos e sistemas é implementado;
- < Recongelamento: implica na institucionalização da mudança e retorno à estabilidade.

Para entender o processo de mudança organizacional, Van de Ven e Poole (1995) propõem uma tipologia a partir de duas dimensões: forma de mudança e unidade de mudança. A forma de mudança refere-se à maneira como a sequência de mudanças é construída em contraste com as mudanças prescritas. A unidade de mudança, por sua vez, se refere aos processos de mudança que envolvem o desenvolvimento de uma entidade individual ou interações entre uma ou mais entidades.

A partir da tipologia de mudanças empreendida por Van de Ven e Poole (1995), os autores identificaram quatro tipos ideais de teorias que explicam como e por que as mudanças se manifestam. O esquema de desenvolvimento dessas teorias é representado na figura a seguir.

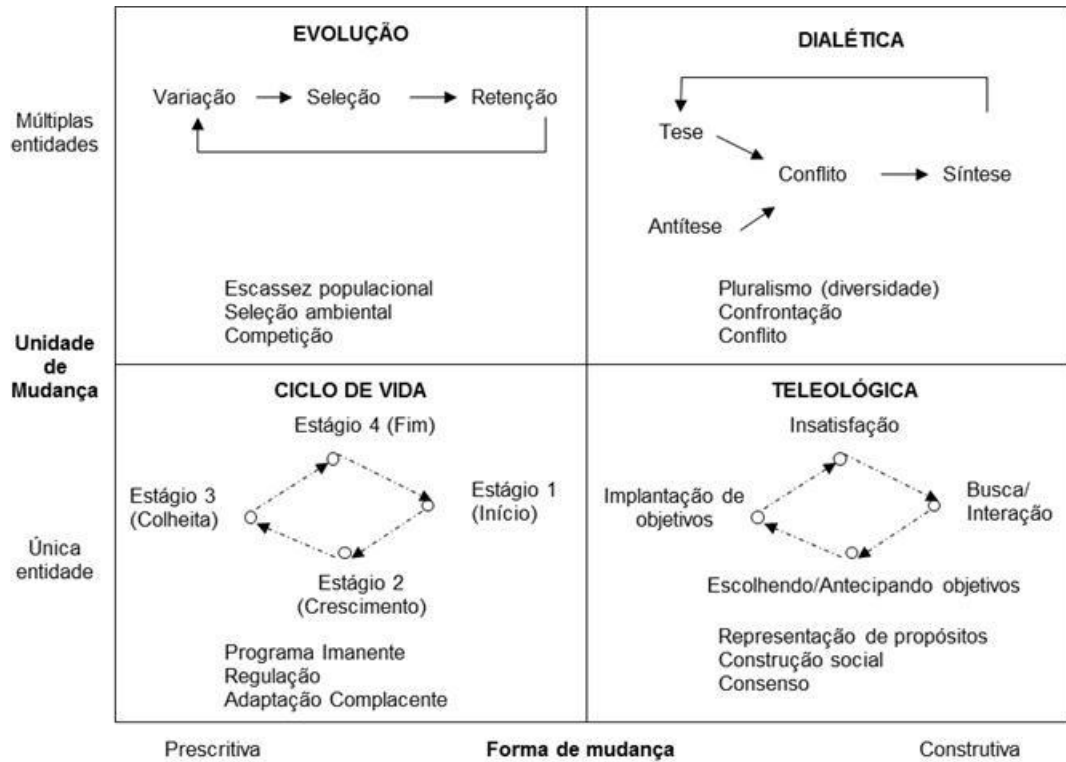


FIGURA 6 - PROCESSOS TEÓRICOS DE DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL. FONTE: Van de Ven e Poole (1995, p. 520, tradução livre).

A teoria teleológica baseia-se na concepção de que a mudança é guiada por um ciclo de formulação de metas, implantação, avaliação e modificação de metas, conforme foi experienciado pela entidade. Assim, o processo de mudança emerge como uma construção social de propósitos (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

A teoria do ciclo de vida, para Van de Ven e Poole (1995), leva em consideração o crescimento orgânico da empresa, onde há o nascimento, crescimento e morte da organização. O processo de mudança em uma entidade é visto como uma sequência necessária de estágios. Dessa forma, o processo de mudança é explicado como algo natural, lógico ou institucional.

Segundo Van de Ven e Poole (1995), a teoria dialética parte do pressuposto que na organização há uma pluralidade de forças contraditórias que colidem e competem com outras por dominação e controle. Assim, a teoria dialética explica a

estabilidade e mudança do balanceamento de poder entre entidades opostas. Por fim, os autores apresentam a teoria da evolução, baseada no processo de variação, seleção e retenção que leva em consideração a competição e seleção do ambiente. Esta teoria explica o processo de mudança como uma forma de competição por recursos escassos.

O processo de mudança também pode ser classificado como episódico e contínuo (WEICK; QUINN, 1999). Para estes autores, a mudança episódica é utilizada para agrupar mudanças organizacionais que tendem a serem raras, descontínuas e intencionais. A mudança contínua, por sua vez, agrupa as mudanças organizacionais como contínuas, evolutivas e cumulativas, considerando a organização como um processo emergente (ORLIKOWSKI, 1996; TSOUKAS; CHIA, 2002).

O processo de mudança episódica é semelhante ao modelo de Lewin, focalizando a busca pelo equilíbrio e estabilidade. A mudança é vista como uma interrupção ocasional, onde o papel do agente de mudança é se adaptar ao ambiente para restabelecimento do equilíbrio na organização (WEICK; QUINN, 1999).

Quanto ao processo de mudança contínua, Weick e Quinn (1999, p. 366) ressaltam que “a mudança é um padrão de inúmeras modificações nos processos de trabalho e, portanto, na prática social. É impulsionada pela instabilidade organizacional e reações de alerta para contingências diárias”. Esses autores salientam que o processo de mudança contínua requer o papel do agente de mudança na interpretação sobre os eventos.

Em suma, processo de mudança organizacional varia de uma perspectiva deliberada para uma emergente. Para fins deste trabalho, adota-se a visão do processo de mudança como emergente e construído por meio de um processo contínuo e recursivo de interpretação e construção de sentidos (TSOUKAS; CHIA, 2002), que não é episódico, mas contínuo (WEICK; QUINN, 1999)

2.3.3 Inovação e mudança organizacional

As intensas mudanças ocorridas no ambiente na qual as organizações estão inseridas fazem com que as mesmas busquem alternativas para garantirem sua

sobrevivência e competitividade no mercado cada vez mais dinâmico e complexo. Diante disso, vários autores sugerem que a inovação é um ponto chave durante o processo de mudança (ROWE; BOISE, 1974; CUMMINGS; O'CONNELL 1978; SLAPPEDEL 1996.).

Para Rowe e Boise (1974), a inovação organizacional pode ser entendida como a geração, aceitação, implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Desse modo, uma organização é considerada inovadora se utilizar novas ideias.

Em busca de um maior desempenho, as organizações alteram suas estruturas e processo (DAMANPOUR; EVAN, 1984). Segundo os autores, estas alterações podem ser deliberadas ou impostas pelas condições ambientais. Portanto, na visão desses autores, a inovação organizacional é um modo de promover mudanças para garantir um comportamento adaptativo.

A palavra inovação é usada frequentemente para definir algo novo. Contudo, essa tendência foi derrubada, e este conceito passou a tomar novas formas (SLAPPEDELL, 1996). Assim, a inovação pode ser uma ideia, prática ou artefato material percebido como novo e de unidade de aceitação relevante. Complementando, o termo inovação refere-se também ao processo por meio do qual novas ideias, objetos e práticas são criadas, desenvolvidas, ou reinventadas (SLAPPEDELL, 1996).

De acordo com Damanpour (1991, p. 556), inovação inclui “a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos. Uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, sistema administrativo, ou um novo plano ou programa pertencente aos membros da organização”.

Hage (1999) questiona se de fato as mudanças ambientais conduzem à mudança na forma da organização por meio do desenvolvimento de inovações organizacionais. Estes autores enfatizam que a literatura privilegia o estudo das causas da inovação organizacional em vez de suas consequências. Essa mudança de ênfase levaria a uma maior compreensão do relacionamento entre inovação e mudança organizacional (HAGE, 1999).

A respeito da integração entre os fenômenos de inovação e mudança organizacional, Poole (2004) destaca a existência de três elementos comuns a essas duas temáticas: pessoas, espaço e tempo.

As pessoas apresentam o papel da ação humana na mudança e inovação. Nessa visão, a mudança organizacional e inovação envolvem vários atores e unidades, se estendendo por um período de tempo considerável (POOLE, 2004).

O espaço faz referência ao contexto e os níveis de análise na mudança organizacional e inovação, sustentando a incorporação de múltiplos níveis de análise. Desse modo, segundo Poole (2004), a organização pode ser entendida como um fenômeno multinível.

O tempo, por sua vez é o elemento menos explorado, porém é considerado importante por proporcionar o entendimento de como a mudança e inovação se manifestam ao longo do tempo (POOLE, 2004). Para o autor, o tempo se refere à forma como a mudança ocorre, bem como sua velocidade e extensão.

Em síntese, cabe destacar que a inovação organizacional ocorre em resposta às demandas ambientais, gerando mudanças organizacionais que podem vir a alterar a estrutura de recursos da organização. Assim, segundo Metcalfe (2006, p. 86), “inovações são novas maneiras de uso e definição de recursos”. Desse modo, a próxima seção explicita o relacionamento da mudança com os recursos.

2.3.4 Mudança organizacional e recursos

Considerando a mudança organizacional como um processo contínuo e recursivo, que envolve a pessoa, espaço e tempo, cabe discutir como investigar a ocorrência deste fenômeno. Uma das teorias que pode auxiliar esta análise é a Visão Baseada em Recursos – VBR.

A VBR surgiu como substituição às supostas alternativas de análise ambiental da vantagem competitiva (PORTER, 1986). A visão baseada em recursos supõe que as organizações dentro de um mercado ou grupo podem ser heterogêneas em relação aos recursos que possuem e controlam (BARNEY, 1991). Desse modo, a vantagem competitiva é oriunda de recursos que a firma possui e que pode controlar (forças e fraquezas) e não mais a estrutura da indústria ou grupo estratégico em que ela está inserida. O foco não está mais no ambiente externo e sim na maneira como os recursos organizacionais estão articulados, visando uma vantagem competitiva sustentável.

Para Mills *et al.* (2002, p. 19), “recurso é algo que a organização possui ou tem acesso mesmo que temporariamente”. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que possuem forma física, podendo ser vistos, tocados, comprados ou vendidos como, por exemplo, prédios, plantas, equipamentos, entre outros. Os recursos intangíveis, por sua vez, como o próprio nome já diz, não podem ser tocados e são menos fáceis de reconhecer, tais como conhecimentos, habilidades, crenças, valores, reputação, confiança dos investidores, entre outros (MILLS *et al.*, 2002; WARREN, 2008). Essas tipologias de recursos são apresentadas no quadro a seguir.

Categoria de recursos	Descrição
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terrenos, devedores – geralmente é algo ligado à estrutura física.
Recursos de conhecimento, habilidades e experiências	Um importante conjunto, frequentemente não escritos, de conhecimento tácito que os detentores podem não saber que possuem.
Recursos de sistemas e procedimentos	Amplo conjunto de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação do desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras, etc. Estes documentos e processamentos são tangíveis, mas sua eficiência exige recursos intangíveis como conhecimento, experiência dos operadores e usuários dos sistemas.
Recursos culturais e de valores	Tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos de tempo e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. A crença de indivíduos que têm poder pode ser um recurso importante.
Recursos de redes de relacionamento	Grupos de interesse dentro da organização, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Incluem-se marca e reputação nessa categoria.
Recursos importantes para mudança	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos tornaram-se ultrapassados e precisam ser alterados ou mesmo destruídos. Exemplos de crenças de trabalhadores e administradores influentes, existência de recursos para implementar mudança (como dinheiro para investimento).

QUADRO 11 - CATEGORIAS APROPRIADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS.
 FONTE: Mills *et al.* (2002, p. 20-21).

As categorias de recursos propostas por Mills *et al.* (2002) fornecem um referencial útil para a identificação e análise das mudanças ocorridas na organização. Vale ressaltar que é um equívoco pensar nas categorias de recursos tangíveis e intangíveis como excludentes (MILLS *et al.*, 2002), a exemplo de um equipamento ou tecnologia específica que não funciona sozinha, o qual exige os conhecimentos e habilidades de um funcionário para sua execução apropriada.

Outro ponto relevante é que a categoria de recursos importantes para a mudança pode englobar os demais recursos organizacionais, porém esta se refere às alterações mais profundas na percepção e abertura da organização às mudanças.

Em um estudo etnográfico sobre as mudanças nos processos de trabalho em uma residência universitária de uma grande universidade pública, Feldman (2004) analisou como os funcionários vêem seu trabalho e organização, além de entender como as unidades são organizadas, coordenadas e integradas com outros setores. A partir destas informações, a autora identificou as mudanças nos processos e rotinas de trabalho ocorridas ao longo de quatro anos.

Segundo Feldman (2004), as mudanças nas práticas de trabalho ao longo do tempo criam diferentes recursos, que são articulados e utilizados para a condução das novas atividades. Nesse sentido, os recursos são criados e recriados na ação, resultando em alterações nas ações que podem afetar os recursos utilizados pelos membros organizacionais.

Portanto, a partir da definição de mudança adotada por este trabalho, reconhece-se o papel da mudança organizacional como transformadora dos recursos da organização. Assim, para Feldman (2004), a mudança nos processos organizacionais internos é uma importante influência na mutabilidade dos recursos.

Vale ressaltar que a VBR, apesar de tratar dos recursos da organização, não exclui, neste trabalho, a existência do ambiente e sua relação com a decisão e ação, uma vez que compreende a noção de eventos (ambiente interno e ambiente externo) e da interpretação.

Por fim, cabe especificar, na próxima seção, o processo de mudança organizacional no setor público e nas IES.

2.3.5 Mudança organizacional no contexto público e em Instituições de Ensino Superior

As organizações públicas são sistemas complexos, devido ao alto grau de burocracia existente e a interferência do poder político em seu funcionamento (PIRES; MACEDO, 2006). Para estes autores, o setor público apresenta as mesmas características básicas presentes em outros setores, porém possuem algumas

especificidades como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder que dificultam o desenvolvimento de mudanças e inovações.

Segundo Pires e Macêdo (2006), nas organizações públicas se manifesta a constante batalha entre o novo e o velho, onde as mudanças e inovações necessárias à modernização da máquina pública se chocam com as barreiras da burocracia.

A gestão de organizações universitárias, para Hardy e Fachin (2000), é marcada pela presença de objetivos ambíguos, envolvimento de vários grupos eleitorais, pessoal altamente qualificado, trabalhando em um ambiente exposto e vulnerável. Nesse sentido, considera-se a gestão da mudança em universidades uma árdua tarefa pelo fato de apresentar características como: hierarquias e estruturas de gerenciamento rígidas, objetivos organizacionais obscuros, além de possuir uma cultura organizacional diversa proveniente das várias disciplinas de formação profissional de seus atores (MEISTER-SCHEYTT; SCHEYTT, 2005).

Segundo Sampaio e Laniado (2009), a implantação de projetos de mudanças e modernização no contexto de universidades, independente de seu porte, possui desafios que estão atrelados à sua estrutura organizacional, modalidade de gestão, e políticas de ensino superior adotadas. Por isso, a universidade é considerada um campo altamente institucionalizado e resistente às mudanças (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

Além das dificuldades relacionadas à estrutura e características do ambiente universitário, Sampaio e Laniado (2009) destacam que a implantação de programas de modernização requer mais do que um apoio institucional, estrutura organizacional adequada, reorganização do trabalho. A mudança organizacional precisa estar alicerçada em alterações das crenças, percepções e atitudes por partes dos envolvidos no processo que podem influenciar positiva ou negativamente na aceitação das mudanças (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Nesse sentido, o quadro a seguir expõe as dimensões que podem estar atreladas às dificuldades de implantação de novos projetos em universidades.

Dimensões	Fatores
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> < Entraves da estrutura organizacional universitária. < Excesso de demandas de trabalho que fazem com que outros projetos sejam postos em prática. < Dificuldade de adaptação da estrutura gerencial da universidade ao caráter inovador de novos projetos.
Política	<ul style="list-style-type: none"> < Resistência à participação em novos projetos. < Receio de perda de poder
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> < Resistência à adoção ao uso de uma metodologia e democracia participativa.

QUADRO 12 - FATORES QUE DIFICULTAM A IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROJETOS EM IES
 FONTE: adaptado de Sampaio e Laniado (2009).

De acordo com Sampaio e Laniado (2009), as dificuldades de ordem institucional referem-se a fatores ligados a aspectos internos e externos da organização, tais como: legais, financeiros, comunicação interna, estrutura organizacional, entre outros. A dimensão política, por sua vez, trata dos fatores relacionais como conflitos, relações de poder, tensões entre indivíduos, grupos e setores na organização universitária.

A dimensão sociocultural aborda os hábitos, valores e crenças refletidos nas práticas de gestão do ambiente universitário. Para Sampaio e Laniado (2009), esta dimensão aborda os aspectos subjetivos e a maneira como os indivíduos dão significado à mudança.

Sampaio e Laniado (2009) ressaltam que o fator humano é o que impacta no processo de mudança organizacional:

Dois aspectos centrais devem ser levados em conta quando são iniciados esforços de modernização: a mudança de mentalidade dos envolvidos e a capacidade de participar em processos decisórios mais consensuais, o que exige tempo e habilidade política, envolvendo esforços prolongados e contínuos para o rompimento com práticas instituídas de caráter limitado (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 172).

O desenvolvimento de inovações e esforços empreendedores no contexto de IES públicas pode desencadear uma série de mudanças em seus recursos organizacionais. Portanto, para este trabalho, a mudança organizacional e o intraempreendedorismo são vistos como fenômenos interligados, que serão abordados na próxima seção.

2.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O empreendedorismo é um “processo de se tornar em vez de um estado fixo de ser” (BYGRAVE, 1989, p. 21). Este estado de constante movimentação quando também aplicado ao intraempreendedorismo expõe sua relação com o processo de mudança. Segundo Gartner, Bird e Starr (1992), o empreendedorismo pode ser visto como um processo de emergência organizacional. Deste modo, os processos organizacionais não são *taken-for-granted*, mas sim construídos, revelando como e por que as organizações passam a existir. Essa característica mutável da organização faz com que os empreendedores desenvolvam explicações plausíveis de eventos ambíguos atuais e futuros como eventos não ambíguos (GARTNER; BIRD; STARR, 1992), sendo importante o entendimento de como indivíduo e a coletividade interpretam e fazem sentido sobre a mudança organizacional (WEICK, 1995; WEICK; QUINN, 1999; WEICK, 2001).

Os principais estudiosos de intraempreendedorismo o tratam como um fenômeno que ocorre por meio de um evento impulsionador ou mudanças no ambiente. Zahra (1991) argumenta que uma maior hostilidade, dinamismo e heterogeneidade ambiental exigem o desenvolvimento de uma estratégia de intraempreendedorismo. Da mesma forma Lumpkin e Dess (1996) sugerem que as organizações que enfrentam mudanças em ritmo acelerado podem se tornar mais competitivas por meio da implementação da estratégia de intraempreendedorismo.

Há uma série de fatores influenciadores do intraempreendedorismo que poderiam ser vistos como tipos de eventos precipitantes (ZAHRA, 1991). Estes incluem fatores ambientais tais como a hostilidade (ameaças à missão de uma empresa através da rivalidade), dinamismo (instabilidade do mercado de uma empresa por causa das mudanças) e heterogeneidade (desenvolvimento do mercado que criam novas demandas para os produtos de uma empresa). Além disso, fatores organizacionais, tais como estrutura e valores de gestão foram citados (ZAHRA, 1991).

Segundo Hornsby *et al.* (1993), a decisão para agir de maneira intraempreendedora ocorre como resultado da interação entre características organizacionais, características individuais e algum tipo de evento externo. Esse evento pode estimular a adoção do comportamento intraempreendedor quando outras condições conduzem para tais comportamentos. Assim, Hornsby *et al.* (1993)

destacam a existência de tipos de mudanças organizacionais e ambientais que precipitam a interação de características individuais e organizacionais para iniciar eventos intraempreendedores. Alguns exemplos específicos de eventos no processo de intraempreendedorismo podem incluir:

- < Desenvolvimento de novos procedimentos;
- < Mudança de gerenciamento da organização;
- < Fusão ou aquisição;
- < Aumento do *market share* da concorrência;
- < Desenvolvimento de novas tecnologias;
- < Redução de custos;
- < Mudanças nas demandas de consumo do mercado;
- < Mudanças econômicas.

Além destes exemplos é relevante considerar também a proatividade como possível evento intraempreendedor, que pode estar relacionado à motivação interna pessoal e profissional, bem como à insatisfação do indivíduo com o estado atual da organização (GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011) podem promover mudanças e iniciativas intraempreendedoras.

Além dos fatores apontados por Zahra (1991) e Hornsby *et al.* (1993), Bruno-Faria (2003) inserem o papel da criatividade para o desenvolvimento de inovação e mudança organizacional. Cabe ressaltar que o modelo proposto por Bruno-Faria (2003) pode ser aplicado para o entendimento do desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora. O modelo de alinhamento entre criatividade, inovação e mudança organizacional será apresentado na figura 7.

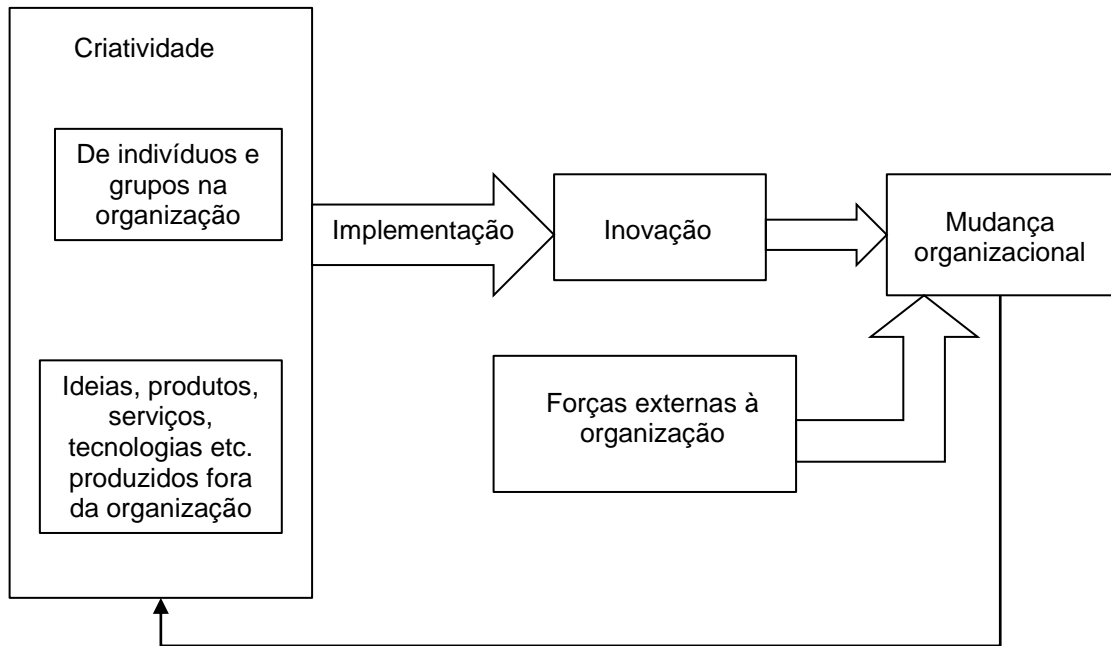


FIGURA 7 - INTER-RELAÇÕES DOS CONCEITOS, INOVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

Fonte: Bruno-Faria (2003, p. 136).

Através do modelo acima apresentado, Bruno-Faria (2003) entende que a partir da criatividade dos indivíduos e grupos e estímulos externos à organização, podem gerar inovações, que também podem ser vistas como iniciativas intraempreendedoras, que, por sua vez, promovem mudanças organizacionais.

Tais mudanças, segundo Bruno-Faria (2003) podem ser originárias das iniciativas dos funcionários ou pressões do ambiente externo, promovendo a alteração dos recursos organizacionais, do relacionamento da organização com seu ambiente e nas relações de trabalho.

Garcia (2006), em um estudo sobre a adoção de práticas empreendedoras para a geração de inovação em uma IES, destaca que a produção da inovação é ocorre a partir do acesso aos recursos, bem como à liberdade de ação. Essa liberdade para manipulação dos recursos abre espaço para o papel do intraempreendedor no desenvolvimento de projetos inovadores que, nesse contexto, podem resultar na abertura de novas áreas de ensino como novos cursos na IES.

Voltando a atenção para o contexto do setor público, Kearney, Hisrich e Roche (2007; 2008) ressaltam que o processo de intraempreendedorismo requer pessoas que possuam papéis de agentes de mudança. Esses indivíduos intraempreendedores têm ideias, identificam oportunidades e tem habilidade para obter os recursos necessários para a exploração de oportunidades.

O estudo de Brunåker e Kurvinen (2006) analisa ao longo de cinco anos, período de 1995 a 2000, o processo de mudança organizacional de uma empresa multinacional, composta por quinhentos funcionários, que passou por renovação através do investimento milionário em novos equipamentos. Durante todo o processo o departamento de manutenção da organização ficou responsável pelo desenvolvimento de novas rotinas organizacionais. Essas rotinas foram iniciadas e desenvolvidas pelo gestor do departamento e funcionários como uma iniciativa local ou iniciativa intraempreendedora.

O intraempreendedorismo, nesse caso, refere-se a como os trabalhadores de chão de fábrica e os gestores intermediários iniciaram mudanças organizacionais por meio de desenvolvimento de ideias emergentes no cotidiano do trabalho (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006). Assim, o objetivo deste trabalho foi compreender como as iniciativas intraempreendedoras emergem e desenvolvem-se, abordando a integração entre teorias de empreendedorismo e mudança.

A integração entre essas duas teorias deve-se ao balanceamento entre o foco individual e coletivo para o melhor entendimento de como a iniciativa intraempreendedora se desenvolve no processo de mudança organizacional (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006). A teoria de empreendedorismo, para estes autores, objetiva entender o papel do intraempreendedor como um ator envolvido nas atividades diárias da organização, enquanto que a teoria de mudança trata da compreensão do papel da coletividade no processo de mudança organizacional, uma vez que cada indivíduo cria e interpreta de maneira diferente um determinado evento. Nessa perspectiva, o intraempreendedorismo promove a criação, articulação e/ou combinação de vários tipos de recursos (BURGELMAN, 1983; MILLS *et al.*, 2002) para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, o que de certo modo pode gerar mudanças na estrutura de recursos da organização.

No estudo de Brunåker e Kurvinen (2006), o papel do departamento de manutenção era dar suporte à linha de produção, seja em sua automação e sistemas de controle, identificação e resolução de situações irregulares para solução e disseminação da nova tecnologia para os trabalhadores e outros departamentos envolvidos. Essas funções exigiram dos envolvidos no processo o desenvolvimento da consciência sobre as mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos em decorrência das novas tecnologias empregadas para serem capazes de ajustar suas próprias maneiras de trabalho a elas.

Os resultados da pesquisa de Brunåker e Kurvinen (2006) foram divididos em três episódios, os quais serão apresentados a seguir para melhor compreensão do processo de desenvolvimento das iniciativas intraempreendedoras nesse caso:

Episódio 1: estabelecendo uma plataforma de comunicação
<p>Em 1998, o departamento de manutenção é dividido em subseções com diferentes unidades de produção como ponto de referência, com um técnico responsável pela coordenação e aconselhamento das pessoas em cada unidade. Essa mudança provocou problemas de comunicação entre unidades e departamento de manutenção.</p> <p>Neste episódio o foco está na identificação das rotinas internas. Ao construir uma plataforma de comunicação entre unidades e departamento há também uma sensibilização sobre as mudanças que precisam ser feitas.</p>
Episódio 2: criando um grupo e trabalhando em equipe
<p>Em 1999 foi criada a função de engenheiro de manutenção no departamento, sendo este responsável por um grupo de técnicos que trabalha em unidades de produção específicas. O engenheiro ficaria responsável pelas atividades de gestão de pessoas e operações, porém essa estrutura de trabalho não pode ser aplicada a todas as unidades de produção. Como solução o departamento de manutenção passou a exercer duas estruturas paralelas: engenheiro com função de gestão de pessoas e operação; e outra com um engenheiro apenas na função de operação.</p> <p>Neste episódio o objetivo é a construção de uma nova organização de trabalho no departamento de manutenção. Percebe-se que as mudanças ocorrem de maneira gradual, pois não podem ser implementadas imediatamente e os compromissos precisam ser formulados.</p> <p>A formação de uma estrutura paralela ajudou no desenvolvimento de um trabalho integrado visto que há pessoas responsáveis pela comunicação com os operadores na produção, e treinamento e formação de equipe. Essa iniciativa intraempreendedora provocou mudanças significativas no departamento de produção, pois agora ele não apenas presta serviços na produção, mas também treinamento e educação.</p>
Episódio 3: integrando processos com operadores na produção
<p>O departamento de manutenção iniciou uma série de treinamentos. Esses treinamentos tinham como objetivo: (1) aumentar a integração entre engenheiros de manutenção e operadores para o entendimento de como as unidades de produção devem funcionar; (2) aumentar as competências dos operadores e o entendimento de como os equipamentos funcionam. Este episódio proporcionou a integração entre o trabalho do departamento de manutenção e trabalhadores.</p>

QUADRO 13 - EPISÓDIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.

FONTE: Elaboração da autora a partir de Brunåker e Kurvinen (2006).

Para Brunåker e Kurvinen (2006), estes episódios ajudam na compreensão da integração entre as teorias de mudança organizacional e intraempreendedorismo nos seguintes aspectos:

- ⟨ Reconhecimento do impacto dos novos investimentos em termos de adaptação e criação, por parte dos intraempreendedores, de novas funções e tarefas como mudanças nas estruturas, foco em comunicação e treinamento;
- ⟨ A mudança ocorrida na estrutura do departamento de manutenção com a criação da função de engenheiro voltado para gestão de pessoas e

operações, bem como a alteração dessa estrutura inicial de acordo com as necessidades organizacionais;

- 〈 O processo de integração entre o departamento de manutenção e os funcionários da produção possibilitou a construção conjunta das rotinas de trabalho, uma vez que cada grupo interpreta de maneira diferenciada o ambiente de trabalho e as mudanças ocorridas a sua volta.

Quanto ao processo de mudança organizacional, Brunåker e Kurvinen (2006) enfatizam o papel do intraempreendedor e seu conhecimento sobre as operações, suas forças e fraquezas para a condução das mudanças necessárias em seu trabalho. Assim segundo os autores, o intraempreendedor tem a capacidade de lidar com os problemas de maneira não convencional por meio dos recursos que podem ser gerados. Por fim, Brunåker e Kurvinen (2006, p. 130) concluem que o intraempreendedor é “o indivíduo que age não apenas como um agente de mudança, mas é aquele que inicia e conduz o processo de criação de interpretações sobre os eventos”.

Bercovitz e Feldman (2008) estudaram o processo de mudança organizacional na adoção de uma nova iniciativa organizacional ligada ao desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico. Para os autores, a mudança em uma organização universitária é dificultada por este ser um ambiente altamente institucionalizado e resistente a mudanças.

Como resultados, Bercovitz e Feldman (2008) destacam o papel da abertura do ambiente de local de trabalho para a adoção de uma iniciativa intraempreendedora. Assim, quando um chefe de setor está aberto ao intraempreendedorismo é provável que outros membros também estejam propensos a aceitar mesmo que seja por razões simbólicas. Do mesmo modo que um indivíduo não tenha identificação com uma iniciativa em decorrência de suas normas individuais de formação, ele irá aderir-lá se as normas sociais em seu ambiente de trabalho forem congruentes com a iniciativa intraempreendedora (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

As conclusões de Brunåker e Kurvinen (2006); Bercovitz e Feldman (2008) evidenciam o caráter social do processo de mudança organizacional por meio do intraempreendedorismo. Além disso, evidenciam o papel da interpretação individual e coletiva na construção de sentidos em relação aos eventos que precipitam a formação da iniciativa intraempreendedora.

Portanto, o alinhamento do intraempreendedorismo e da mudança organizacional se dá na combinação e alteração dos recursos organizacionais, como resultado de um processo de interpretação e construção de sentidos sobre os eventos.

O próximo capítulo apresenta os caminhos metodológicos que sustentaram o desenvolvimento da presente dissertação.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para verificação empírica do processo de mudança organizacional durante o desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora em uma IES pública. Nesse sentido, são apresentadas a especificação do problema e as perguntas de pesquisa, o modelo conceitual da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais, a delimitação e design da pesquisa, e por fim, as limitações da pesquisa.

Para este trabalho parte-se da premissa de que o ambiente é socialmente construído (*enacted*), onde ambiente e organização são construídos conjuntamente em um processo de construção social da realidade pelos atores-chave da organização e fora dela (SMIRCICH; STUBBART, 1986). Assim, tal como definem Morgan e Smircich (1980, p. 494), “o mundo social é um processo contínuo, recriado em cada encontro da vida cotidiana no momento em que os indivíduos se impõem em seu mundo para estabelecer um domínio de definições significativas”.

Para Morgan e Smircich (1980), a epistemologia que vê a realidade como uma construção social preocupa-se com a análise dos processos pelos quais a realidade é construída. Portanto, adota-se uma abordagem interpretativa pela qual o mundo social é entendido a partir da produção de significados (HATCH; YANOW, 2005). Desta forma, “a postura do pesquisador interpretativo é de compreender o mundo como os membros organizacionais o vêem para aprender o significado das ações e eventos a fim de retratá-los com precisão” (SMIRCICH, 1983, p. 164).

Na seção a seguir são apresentados o problema e as perguntas de pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente dissertação tem por intuito analisar de que maneira o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública de Curitiba-PR?

3.1.1 Questões de pesquisa

A fim de elucidar o problema de pesquisa e os objetivos, são apresentadas a seguir as perguntas que nortearam o estudo.

- ⟨ Quais fatores conduziram a emergência da adoção de uma iniciativa intraempreendedora, considerando o contexto em que ocorreu?
- ⟨ Como ocorreram os processos de decisão e concepção do Programa de Pós-Graduação a partir da iniciativa intraempreendedora identificada?
- ⟨ Quais mudanças organizacionais ocorreram para criação do Programa de Pós-Graduação de uma IES pública de Curitiba – PR?
- ⟨ De que maneira o suporte organizacional (facilidades e dificuldades) influenciaram o processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação estudado?
- ⟨ Qual a relação entre o processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação e as mudanças decorrentes da iniciativa intraempreendedora?

3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Para cumprir o objetivo de analisar como ocorreu o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora que norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em Curitiba – PR são utilizados como referência os modelos de intraempreendedorismo no setor público (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2006; 2008) e de mudança organizacional e criatividade (BRUNO-FARIA, 2003). Desse modo, a figura 8 apresenta o modelo conceitual de pesquisa.

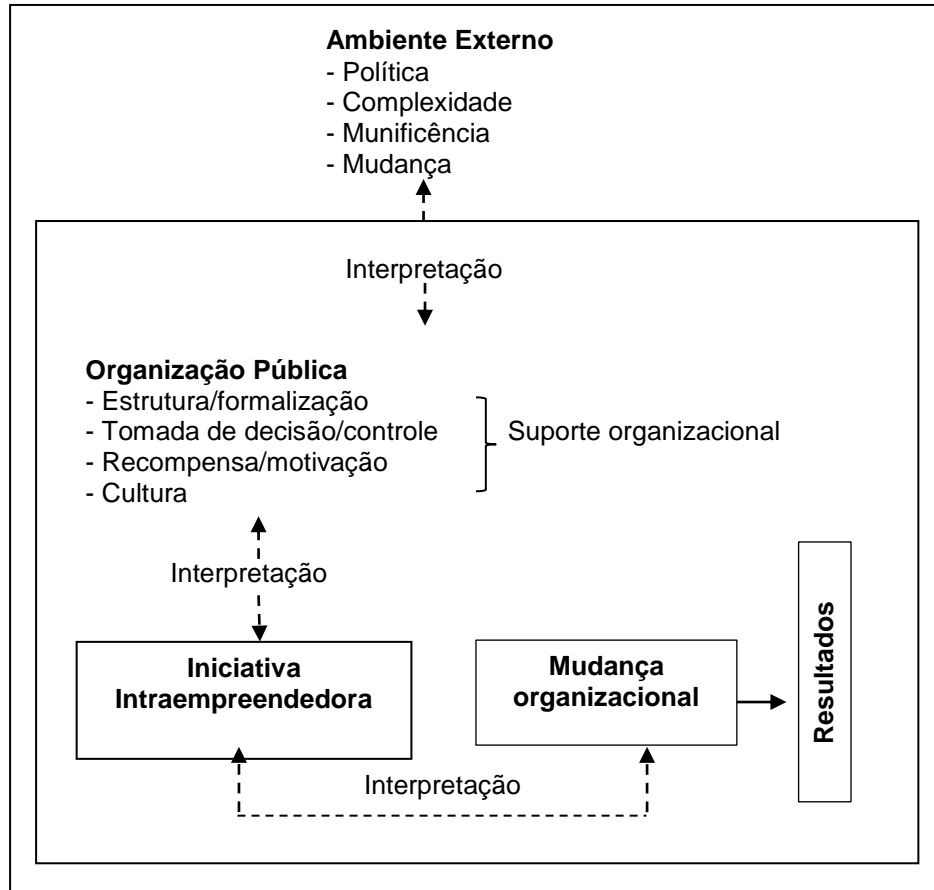


FIGURA 8 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

FONTE: Elaboração da autora com base em Bruno-Faria (2003), e Kearney, Hisrich e Roche (2007; 2008).

A partir do modelo conceitual de pesquisa proposto, entende-se que o ambiente externo, bem como as pressões setor educacional, influenciam a manifestação do intraempreendedorismo nas IES por meio dos fatores: ambiente político, complexidade, munificência e mudança.

Além de sofrer influência de fatores externos, a iniciativa intraempreendedora, que se manifesta por meio da inovação, tomada de riscos, proatividade, autonomia, comportamento competitivo, interpretação e decisão, é influenciada por características organizacionais da IES pública como estrutura/formalização, tomada de decisão/controlre, sistemas de recompensa/motivação e cultura.

Por meio da interação entre fatores externo e internos à IES, a iniciativa intraempreendedora pode conduzir à criação de novas áreas de atuação de ensino, que no caso estudado é a criação de um Programa de Pós-Graduação.

A implantação da iniciativa intraempreendedora poderá gerar mudanças na constituição dos recursos organizacionais, nas relações com ambiente e nas relações de trabalho da organização estudada. Essas mudanças são contínuas e podem também desencadear uma nova iniciativa intraempreendedora. Nesse sentido, cabe destacar o papel do suporte organizacional para mudança como um facilitador e/ou dificultador do desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras. Outro ponto a ser destacado na figura 8 é a interpretação individual e coletiva dos intraempreendedores para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, a qual auxilia no processo de construção e reconfiguração dos recursos organizacionais.

Após a apresentação do modelo conceitual adotado faz-se necessário a identificação e definição das categorias analíticas (definições constitutivas e definições operacionais).

3.2.1 Definição das categorias analíticas

Nesta seção serão descritas as Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO) das variáveis que compõem o problema de pesquisa. Para Vieira (2004, p. 19):

A definição constitutiva se refere ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar. Ele deve emergir da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade. Ela deve, evidentemente, representar a operacionalização da definição constitutiva.

a) Iniciativa Intraempreendedora

D.C. São esforços empreendedores no contexto de uma organização estabelecida que podem vir a provocar uma alteração nas estrutura de seus recursos para a criação de novos negócios, atividades e orientações inovadoras, tais como processos de desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias, e posturas competitivas, e posturas competitivas para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia e organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001; ANTONCIC; HISRICH, 2003; ANTONCIC, 2007). Evidencia-se, ainda, o papel da interpretação individual e

coletiva na construção de sentidos em relação aos eventos que precipitam a formação da iniciativa intraempreendedora (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

D.O. Foi operacionalizada por meio das dimensões da orientação empreendedora proposta por Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005) e da análise da interpretação na decisão para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, contemplando fatores comportamentais e contextuais para o entendimento do processo de intraempreendedorismo de forma mais abrangente, sendo estes identificados e analisados por meio das respostas dos envolvidos no processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação analisado a partir das questões da entrevista em profundidade e pesquisa documental.

b) Mudança Organizacional

D.C.: Mudança organizacional é um processo emergente, contínuo e situado em um contexto (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002) que envolve alteração, deliberada ou não, a partir da iniciativa intraempreendedora, em seus recursos organizacionais ou nas relações da organização com seu ambiente, decorrente de fatores internos e/ou externos, que pode gerar consequências relevantes de natureza positiva ou negativa para o desempenho organizacional e relações das pessoas no trabalho (LIMA; BRESSAN, 2003; BRUNO-FARIA, 2003).

D.O.: Para o entendimento da mudança organizacional faz-se necessário a análise dos elementos que compõem seu processo: pessoas, espaço e tempo (POOLE, 2004) e as mudanças ocorridas nas categorias de recursos (MILLS *et al.*, 2002) decorrentes da criação e implantação do Programa de Pós-Graduação estudado. Assim, esta definição foi operacionalizada a partir de entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturadas com os envolvidos no processo e pesquisa documental.

c) Suporte Organizacional à iniciativa intraempreendedora

D.C.: O suporte organizacional é entendido como “uma configuração organizacional adequada na qual intraempreendedores podem acessar facilmente a recursos e

condições organizacionais necessárias para desenvolver e implementar ideias e projetos inovadores que podem estimular e viabilizar inovação organizacional” (ALPKAN *et al.*, 2010, p. 733). Destaca-se que por vezes o suporte organizacional pode ter influência positiva e/ou negativa, ou até mesmo não influenciar os esforços intraempreendedores dos funcionários. Portanto, neste estudo o suporte organizacional é composto por elementos organizacionais que podem facilitar e/ou dificultador, no caso de sua ausência ou ineficiência, as atividades empreendedoras dentro das organizações (KURATKO *et al.*, 1990; ZAHRA; COVIN, 1995; ANTONCIC e HISRICH, 2001; HORNSBY *et al.*, 2002; DESS *et al.*, 2003).

D.O.: Foi operacionalizado por meio dos fatores comportamentais e processuais a fim de identificar e analisar o conjunto de políticas organizacionais, processos e características necessárias ao desenvolvimento de ideias inovadoras como o apoio da gestão, alocação de tempo livre, estrutura organizacional, recompensas e incentivos, tolerância a falhas (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010) identificados na análise das entrevistas em profundidade com os envolvidos no processo de criação e implantação do Programa de Pós-Graduação estudado, e pesquisa documental. Também foram utilizadas as dimensões institucional, política e sociocultural (SAMPAIO; LANIADO, 2009) para a identificação dos fatores facilitadores e dificultadores para a implantação de novos projetos em IES.

3.2.2 Definição de outros termos relevantes

Esta seção traz a definição de outros termos essenciais para o desenvolvimento da pesquisa. São eles:

a) Empreendedorismo

D.C.: Ato de criação de organizações, renovação ou inovação que ocorre dentro ou fora de uma organização existente, visando à extração de lucros de novas, únicas e valiosas combinações de recursos para a busca de oportunidades (BYGRAVE, 1989a; AMIT; GLOSTEN; MUELLER, 1993; SHARMA; CHRISMAN, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

b) Empreendedor

D.C.: Aqueles que estão em busca de lucro, seja trabalhando individualmente ou em um ambiente corporativo, e aqueles que não buscam o lucro seja trabalhando na caridade, governo e outras organizações sem fins lucrativos (AMIT, GLOSTEN, MUELLER, 1993).

c) Intraempreendedorismo

D.C.: Processo pelo qual os indivíduos no interior das organizações buscam oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam (STEVENSON; JARILLO, 1990).

d) Intraempreendedorismo público

D.C.: O intraempreendedorismo no setor público consiste na “geração de uma novidade ou ideia inovadora, bem como seu *design* e a implantação dentro da prática do setor público” (ROBERTS, 1992, p. 56). O intraempreendedorismo público também é considerado como um processo de geração de valor para os cidadãos através da alavancagem e recombinação única de recursos públicos e/ou privados para a exploração de oportunidades sociais e novas maneiras de gerar valor social (MORRIS; JONES, 1999; EDWARDS *et al.*, 2002).

e) Intraempreendedor

D.C.: O indivíduo que age não apenas como uma agente de mudança, mas é aquele que inicia e conduz o processo de criação de interpretações sobre os eventos (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006, p. 130). Para Dalmoro, Dutra e Visentini (2008), o intraempreendedor é um tipo de funcionário que inova dentro da organização, realizando atividades que vão além das suas rotinas de trabalho, com autonomia e grau de risco diferente dos empreendedores de acordo com a estrutura e cultura organizacional (PINCHOT, 1985).

f) Recursos

D.C.: É algo que a organização possui ou tem acesso temporariamente (MILLS *et al.*, p. 19). De acordo com os autores, os recursos podem ser identificados como: recursos tangíveis, recursos de conhecimento, habilidades e experiências, recursos

culturais e de valores, recursos de sistemas e procedimentais, recursos de relacionamento e recursos importantes para mudança.

g) Eventos

D.C.: Existência de tipos de mudanças organizacionais e ambientais que precipitam a interação de características individuais e organizacionais para iniciar eventos intraempreendedores (HORNSBY *et al.*, 1993).

h) Programa de Pós-Graduação

D.C.: Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (2011), programa de pós-graduação é um sistema especial de cursos exigido pelas condições da pesquisa científica e pelas necessidades do treinamento avançado. Seu objetivo imediato é proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de se adquirir no âmbito da graduação.

Há dois tipos de pós-graduação, a *stricto sensu* que é o foco deste trabalho, abrangendo os cursos de mestrado e doutorado; e o *lato sensu* composto por cursos de especialização e *Master Business Administration* – MBA (CAPES, 2011).

3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado com os participantes do processo de criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná com o intuito de compreender como se deu o processo de mudança organizacional a partir de uma iniciativa intraempreendedora. Desse modo, as próximas seções trazem o percurso metodológico para a execução da pesquisa.

3.3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento proposto se enquadra no tipo de pesquisa descritivo-exploratória, seguindo a abordagem qualitativa usando o método de estudo de caso, com perspectiva temporal transversal com aproximação longitudinal.

Este trabalho pode ser caracterizado como descritivo, pois pretende descrever o processo de criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma IES pública, e exploratório, pois não há estudos teórico-empíricos no Brasil e no exterior que abordem a temática do intraempreendedorismo a partir do processo de mudança organizacional, integrando desta forma as categorias de empreendedorismo e mudança organizacional no setor público. Assim, esse tipo de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou descoberta acerca de um determinado tema (GIL, 1999), justificando sua utilização em estudos que ainda são pouco explorados por meio da descrição da realidade a ser estudada.

A pesquisa exploratória é utilizada quando as questões de pesquisa são pouco claras ou há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (HAIR JR *et al.*, 2003; VERGARA, 2003). Além disso, destaca-se que esse tipo de pesquisa não visa testar hipóteses específicas.

A abordagem adotada é a qualitativa, que para Vieira (2004, p. 18), “oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica”.

Pesquisas qualitativas preocupam-se com o entendimento de como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seu mundo e como dão significados às suas experiências (MERRIAM, 2009). Outro ponto importante da pesquisa qualitativa é o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, sendo o pesquisador um “instrumento primário da coleta e da análise dos dados” (MERRIAM, 2009, p. 15). Pelo fato da pesquisa qualitativa estudar e analisar o mundo empírico em seu contexto real (GODOY, 1995a), valoriza-se o papel do pesquisador pelo seu contato intensivo com o ambiente e situação que está sendo estudada. Seguindo essa linha, Smircich (1983) recomenda que o pesquisador tem que ser capaz de lidar com alto grau de ambiguidade uma vez que a aprendizagem sobre o entendimento do mundo dos outros leva tempo.

Percebe-se um considerável grau de subjetividade empregado no desenvolvimento da pesquisa qualitativa. Para minimizar os vieses e garantir a validade da pesquisa, Martins e Theóphilo (2009) recomendam a checagem de sua consistência a partir do exame detalhado dos elementos do plano teórico e dos resultados da investigação. Além disso, sugerem a triangulação de dados. A triangulação de dados realizada pela combinação de diferentes técnicas de coleta e

análise de dados, para Jonsen e Jehn (2009), compensa a subjetividade e os vieses do pesquisador, além de contribuir para maior validade dos resultados da pesquisa.

Acerca da dimensão temporal da pesquisa, alguns autores recomendam o uso da perspectiva longitudinal nos estudos em empreendedorismo (LOW; MACMILLAN, 1988; BYGRAVE, 1989). Para Bygrave (1989), a realização de estudos de corte transversal não consegue capturar a complexidade do fenômeno do empreendedorismo, pois este é um processo que evolui ao longo do tempo. Low e MacMillan (1988) também sugerem a utilização de uma abordagem voltada ao processo para o estudo do empreendedorismo, reforçando também a importância dos estudos longitudinais.

Estudar o intraempreendedorismo e sua interação com a teoria de mudança organizacional requer adoção de uma perspectiva processual que, segundo Langley (2007), leva em consideração o fenômeno de maneira dinâmica, em termos de movimento, atividades, eventos, mudança e evolução no tempo. Além disso, ele envolve a consideração de como e por que elementos (pessoas, organizações, estratégias, ambiente) mudam, atuam e desenvolvem-se ao longo do tempo.

No entanto, Cooper e Schindler (2003) destacam que a pesquisa longitudinal sofre restrições de orçamento e tempo o que impõe uma análise transversal. Desse modo, o presente trabalho adota a dimensão temporal de corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). É de corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada em um único momento e de aproximação longitudinal porque o interesse está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, focalizando alguns momentos históricos (VIEIRA, 2004).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, tendo em vista que o problema de pesquisa posposto se inicia com o questionamento “como”, tal como recomenda YIN (2005, p. 19):

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento das dinâmicas presentes em uma única configuração (EISENHARDT, 1989). Para contemplar os aspectos do fenômeno pode-se fazer uso de métodos qualitativos e

quantitativos. Em relação às características do estudo de caso qualitativo que é a estratégia a ser utilizada neste trabalho, Godoy (2006) apresenta que:

O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações.

Os critérios acerca da escolha do caso são apresentados na próxima seção. Porém, faz-se necessário estabelecer o nível e as unidades de análise do estudo, pois “dentro de caso existem, provavelmente, múltiplos espaços a serem visitados, eventos ou atividades a ser observados, pessoas a ser entrevistadas e documentos a ser examinados” (GODOY, 2006, p. 128).

Para Vieira (2004), o nível de análise trata do objetivo central da pesquisa, que neste estudo é organizacional a medida que se busca compreender o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional.

As unidades de análise, por sua vez, desvelam “as unidades de observação a respeito das quais as inferências serão feitas e devem ser representativas do nível de análise” (VIEIRA, 2004, p. 22). Diante disso, a unidade de análise é individual, representada pelos atores organizacionais envolvidos durante o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, da criação e implantação do Programa de Pós-Graduação, que neste caso, são os participantes deste processo.

3.3.2 Escolha do caso

A seleção do caso é um importante elemento para a construção de teorias a partir de estudos de casos (EISENHARDT, 1989). Seguindo essa orientação, procurou-se selecionar um caso que demonstrasse o envolvimento em uma atividade ou iniciativa empreendedora dentro do contexto do setor educacional público para a compreensão do processo de mudança organizacional desencadeado a partir dela.

Os estudos de caso, na concepção de Yin (2005) justificam-se nas seguintes condições:

- ⟨ Quando o estudo de caso é adequado para testagem de hipóteses ou teorias preestabelecidas.
- ⟨ A existência de um caso exemplar ou único.
- ⟨ Quando o pesquisador tem acesso a um fenômeno que não está acessível a investigação acadêmica.

A organização selecionada é uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, assim optou-se por analisar o processo de criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em um dos setores da universidade, uma vez que esse fato se caracteriza como uma evidência de intraempreendedorismo – empreendedorismo dentro de uma organização (ANTONCIC; HIRISCH, 2003) – pois a criação do referido programa se deu a partir da iniciativa dos professores e não foi algo imposto por pressões ambientais ou organizacionais.

Desse modo, a justificativa da escolha deste caso único se deu pela relevância do setor e a acessibilidade à organização em estudo. Além de representar um caso exemplar (YIN, 2005) para a testagem da articulação entre as teorias de empreendedorismo e mudança organizacional.

3.3.3 Dados: fonte, coleta e tratamento

Dados são “representações que mantêm uma correspondência de duas vias entre uma realidade empírica e um sistema simbólico” (STABLEIN, 2009, p. 71-72). Nessa perspectiva os dados são capturados por meio de processos de representação da realidade empírica que, posteriormente, são manipulados dentro de um sistema simbólico para geração de resultados que possibilitem a compreensão da realidade organizacional.

A coleta de dados, para Vergara (2003), deve estar relacionada aos meios a serem utilizados para o alcance dos objetivos de pesquisa. Portanto, nesta pesquisa foram utilizados dados secundários e primários. A utilização de diferentes fontes de dados permite que nos estudos de caso o pesquisador capte uma maior variedade de aspectos históricos e comportamentais (YIN, 2005), promovendo uma maior validade dos achados dos fenômenos por meio da triangulação de dados.

Para Stake (2005, p. 454), a triangulação pode ser considerada “um processo de utilização de múltiplas percepções para esclarecer significados, verificando a repetição de uma observação ou interpretação”, ou também diferentes maneiras do caso ser visualizado. Ainda para este autor, a triangulação ajuda a identificar diferentes realidades dentro do contexto onde o caso está inserido.

3.3.3.1 Dados secundários

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 88), a pesquisa documental “busca material que ainda não foi editado, como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc.”.

A pesquisa documental foi realizada por meio de consultas a banco de dados que tivessem informações sobre o Programa de Pós-Graduação estudado. Assim foram encontrados regulamentos internos, projetos entre outros documentos não publicados para compreender como ocorreu o processo de criação do programa. Além disso, foram consultadas informações contidas no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, da Universidade Federal do Paraná, do Setor de Educação Profissional e Tecnológica, e do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática.

Ainda de acordo com Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental revela-se como uma fonte auxiliar de dados, dando subsídio para o entendimento dos achados de outras fontes de coleta de dados. Essa triangulação de dados garantiu a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa por meio da articulação da sequência de eventos evidenciada nos dados primários e secundários.

3.3.3.2 Dados primários

A pesquisa qualitativa apresenta algumas peculiaridades, tais como: o fato de ocorrer em seu ambiente natural, o entendimento do pesquisador como o instrumento de coleta de dados, o emprego de múltiplos métodos para coleta de dados, mais indutiva, emergente, interpretativa e holística (CRESWEL, 2009).

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, esta pesquisa lançou mão de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com os principais envolvidos no processo de criação e desenvolvimento do fenômeno estudado. Em relação à função das entrevistas e a responsabilidade do entrevistador sob a informação, Godoi e Mattos (2006, p. 317) elencam:

A entrevista serve para desvelar emoções, sentimentos e subjetividades. A comunicação não consiste somente em um mero intercâmbio informativo. A arte de perguntar e escutar afeta em diversos níveis as necessidades psicológicas dos indivíduos.

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) com perguntas abertas, as quais contemplam as definições constitutivas e operacionais da pesquisa. Este roteiro foi avaliado em uma primeira entrevista (pré-teste), onde verificou-se que esta versão era definitiva.

Os participantes do processo estudado foram entrevistados nos meses de agosto e setembro de 2011 e foram realizadas no Setor de Educação Profissional e tecnológica e no Setor de Ciências Biológicas da UFPR, com auxílio de um gravador e depois transcritas na íntegra para análise. As entrevistas duraram em média 50 minutos e a transcrição totalizou 60 laudas. Os entrevistados foram codificados (E1, E2, E3...) de forma a preservar a identidade dos mesmos.

Ressalta-se que uma das dificuldades da pesquisa de campo foi a acessibilidade aos entrevistados (YIN, 2005), pois alguns não tinham interesse e disponibilidade para participar do estudo. Apenas um dos participantes do processo de criação do PPG em Bioinformática não foi entrevistado, embora tenham sido realizadas tentativas de contato por correio eletrônico e presenciais.

A pesquisa também foi documentada em um diário de campo (Apêndice B), onde se registrou: data, atividade, resultado da atividade, observações e sentimentos, percepções, ideias e dúvidas do pesquisador. Quando das entrevistas, os registros foram feitos imediatamente após sua realização. O diário de campo foi extremamente útil para análise dos dados, principalmente como auxílio para estabelecer relações entre as perguntas de pesquisa.

3.3.3.3 Tratamento e análise dos dados

A análise de dados é de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa. Ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar (ROESCH, 1999).

O método utilizado foi a análise de narrativas que, para Alves e Blikstein (2006), constitui-se como elemento importante na criação de sentidos e conteúdos simbólicos nas organizações e em seu ambiente. Esse método de análise fornece importantes *insights* para a compreensão dos processos organizacionais (PENTLAND, 1999), pois através de seu caráter retrospectivo é possível compreender como os participantes da narrativa fazem sentido sobre seu mundo. Cada indivíduo presente na narrativa apresenta diferentes maneiras de fazer sentido sobre os acontecimentos. Assim, Pentland (1999, p. 713) define a narrativa como “uma sequência pura de eventos cuja base serve para construir *trade-offs* e comparações”.

Assim como Pentland (1999), Tamboukou (2008, p. 284) define as narrativas como “eventos discursivos que expressam um conjunto de linhas de pensamento entrelaçadas em torno de momentos temporariamente cristalizados em formas narrativas”. Para essa autora, a análise de narrativa centra-se no processo de evolução das histórias para a construção de significado. Assim, Chase (2005, p. 656, tradução livre), conceitua a narrativa como “a construção de significados retrospectivos – a formação e ordenação de experiências passadas”.

Apesar da definição de Pentland (1999) enfatizar a sequência dos eventos no desenvolvimento da narrativa, ressalta-se que esta se constitui apenas um elemento de análise. No quadro a seguir são apresentadas as propriedades de uma narrativa que guiaram o desenvolvimento da análise do caso, as quais foram utilizadas para a categorização e interpretação dos dados (Apêndice C).

Propriedade narrativa	Indicador
Sequência	Padrões de eventos
Ator focal	Função, rede social e demografia
Voz	Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto

QUADRO 14 – PROPRIEDADES DA NARRATIVA.

FONTE: Pentland (1999, p. 713).

Quanto à sequência, a “narrativa é composta por um claro início, meio e fim, embora histórias fragmentadas também possam representar tempo e sequência” (BARTHES, 1977; *apud* PENTLAND, 1999, p. 712). Para Pentland (1999), a descrição da sequência do evento é um dos aspectos principais analisados na narrativa.

O ator focal representa o nível de análise do estudo, pois dentro do desenvolvimento de uma narrativa as histórias dizem respeito a indivíduos, grupos, projetos, organizações. Nesse sentido, torna-se importante compreender a identidade e os relacionamentos dos personagens requeridos no desenrolar da história para entender a estrutura das funções e redes sociais em que esse processo está constituído (PENTLAND, 1999).

A voz narrativa refere-se aos diferentes pontos de vista no momento de se contar uma história (PENTLAND, 1999). Desse modo, cada personagem no desenvolvimento de uma narrativa apresenta diferentes maneiras de contá-la. Por meio da voz narrativa é possível identificar as relações de poder, as vozes privilegiadas e silenciadas. Nessa perspectiva:

O silêncio possui uma dimensão política interessante para sua compreensão. Se é pelo silêncio que se pode compreender a mudança de sentido de um discurso (ou narrativa) e, como se sabe, o discurso é também a práxis, o silêncio carrega um potencial estratégico para ação. Pode-se dizer que o silêncio é, também, uma estratégia (ALVES; BLIKTEIN, 2006, p. 417).

O contexto moral, por sua vez, contribui para o entendimento das formas em que a cultura conduz a ação (PENTLAND, 1999). Além disso, para esse autor, a narrativa pode fornecer uma abertura para os valores de um grupo cultural por meio da exploração da dimensão moral das narrativas de uma cultura.

Os outros indicadores do contexto referem-se a uma série de aspectos que influenciam no desenvolvimento da narrativa como ambiente físico, estado psicológico dos personagens e as características demográficas dos participantes (PENTLAND, 1999).

Com respeito à introdução das narrativas nos estudos organizacionais, Misoczky e Imasato (2005, p. 93) abordam:

Assumir as histórias e as narrativas em suas dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas pode ser um caminho para que nos encontremos conosco mesmos, enquanto contadores e ouvintes de histórias sobre o fluxo de organizar no contexto em que vivemos, na sociedade que contribuimos para constituir cotidianamente.

A análise narrativa pode utilizar uma variedade de textos narrativos que fornecem aos pesquisadores uma compreensão mais rica do entendimento das experiências dos participantes da pesquisa, gerando novos conhecimentos e perspectivas (KEATS, 2009). Porém, vale destacar que, diferente de uma cronologia, a narrativa vai além da descrição do que aconteceu, expressando também emoções, pensamentos e interpretações (CHASE, 2005). Portanto, combinado à narrativa realizou-se a análise histórica dos dados, visto que:

A história é um recurso passível de revisão sobre como os indivíduos fazem sentido sobre suas experiências de mudança. [...] O passado cria a continuação para o presente e o futuro. Assim, a mudança é de natureza processual através do qual passado presente e futuro são em muitos aspectos inseparáveis (PARKER; GRANDY, 2009, p. 234).

Nesse contexto, o método de análise de narrativas se mostrou coerente para a análise retrospectiva do processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do estudo constituem-se como um aspecto importante de ser explicitado, uma vez que evidencia alguns limitadores enfrentados durante a pesquisa, sendo algumas delas inerente à escolha do método.

A inexperiência da pesquisadora foi um fator limitante. Contudo, por meio da condução de entrevistas em profundidade e da triangulação dos dados tentou-se amenizar essa dificuldade. As limitações de ordem analítico-interpretativa foram reduzidas pelo fato da pesquisadora ter participado de todo o processo de pesquisa – entrevista, transcrição e análise de dados – permitindo maior imersão no campo e aprofundamento analítico.

Outra dificuldade exposta no caso é o fato de que os conteúdos das entrevistas se referiam muitas vezes a acontecimentos passados. Esse distanciamento entre o acontecimento no passado e o relato a partir da interpretação do entrevistado faz com que os eventos não sejam captados em sua totalidade. Assim, o papel da pesquisadora foi o de interpretar a interpretação dos entrevistados a fim de compreender como ocorreu o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional.

O capítulo a seguir apresenta o contexto da pós-graduação brasileira, mais especificamente a pós-graduação multidisciplinar, além de apresentar o contexto setorial onde o Programa de Pós-Graduação estudado está inserido.

4 CONTEXTO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO

4.1 A PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2011), Programa de Pós-Graduação (PPG) é um sistema especial de cursos exigido pelas condições da pesquisa científica e pelas necessidades do treinamento avançado. Seu objetivo imediato é proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional impossível de se adquirir no âmbito da graduação.

A pós-graduação no Brasil ocupa posição de destaque na produção científica nacional. Entre os fatores que contribuem para essa proeminência destaca-se o fato da maioria dos recursos de financiamento e humanos destinados à pesquisa estarem atrelados a programas de pós-graduação e o Sistema Nacional de Avaliação desenvolvida pela CAPES (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011). Diante do grau de importância conferido ao ensino de pós-graduação se faz necessário entender como ocorre seu processo de desenvolvimento no Brasil.

A pós-graduação no Brasil se iniciou na década de 30 por meio de proposta do Estatuto das Universidades, a qual propunha sua implantação com base nos moldes europeus. Foi inicialmente implantada nos cursos de Direito da Universidade do Rio de Janeiro e na Faculdade Nacional de Filosofia e na Universidade de São Paulo (SANTOS, 2003).

Segundo Santos (2003), nas décadas de 1940 e 1950 também foram realizados esforços de consolidar a pós-graduação brasileira por meio de convênios entre escolas e universidades norte-americanas e brasileiras. Além disso, em 1960 foram desenvolvidas iniciativas que resultaram na criação de cursos de Ciências Físicas e Biológicas e na área de Engenharia e a Comissão Coordenadora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE).

Em 1965 é instituído o Parecer 977 do Conselho Federal de Educação (CFE) que regulamenta a implantação dos cursos de pós-graduação no Brasil, tendo inspiração nos modelos de pós-graduação dos países considerados mais desenvolvidos.

A pós-graduação no Brasil está dividida em duas modalidades: a *lato sensu*, que envolve os cursos de especialização e MBA, e *stricto sensu* composto pelos

cursos de mestrado e doutorado, que é o foco deste trabalho. Segundo o Parecer 977/65 (1965, p. 166), a pós-graduação *stricto sensu* apresenta as seguintes características:

É de natureza acadêmica e de pesquisa e mesmo atuando em setores profissionais tem objetivo essencialmente científico, [...] confere grau; finalmente a pós-graduação possui uma sistemática formando estrato essencial e superior na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário.

Segundo o Parecer 977 do Conselho Federal de Educação, a pós-graduação *stricto sensu* se dá em dois níveis: mestrado e doutorado, com as seguintes definições.

O mestrado pode ser encarado como etapa preliminar na obtenção do grau de doutor ou como grau terminal.

O doutorado tem por fim proporcionar formação científica ou cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e poder criados nos diferentes ramos do saber (PARECER 977/65, p. 172).

Oliveira e Almeida (2011) destacam que a pós-graduação sofreu um amplo processo de expansão a partir de 1980, tendo destaque na década de 1990 com o movimento de criação de programas e cursos dentro da perspectiva interdisciplinar, sendo esta a modalidade do Programa de Pós-Graduação estudado neste trabalho. Para os autores, esta modalidade de programa teve origem “em diversos grupos de pesquisadores, a maioria deles vinculados inicialmente a programas disciplinares, preocupados com a busca de conhecimento que ultrapassasse as fronteiras da disciplinaridade” (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011, p. 43).

A oferta de programas de pós-graduação interdisciplinares ou multidisciplinares apresentam alguns desafios relacionados à organização, coordenação da pesquisa, comunicação e linguagem entre os pesquisadores, à ciências e à epistemologia e, por fim, à certificação científica do conhecimento produzido (TEIXEIRA, 2004).

O primeiro desafio, destacado por Teixeira (2004), é a organização e coordenação dos pesquisadores de áreas diversas, os quais possuem preocupações, interesses profissionais diferentes. A comunicação e linguagem é um dos pontos cruciais para o bom andamento de um programa de pós-graduação multidisciplinar, visto que se refere às dificuldades centrais relacionadas à

comunicação entre pesquisadores de disciplinas diferentes (TEIXEIRA, 2004). No caso do Programa de Pós-Graduação estudado evidenciou-se a importância da adequação da linguagem e a realização de orientações cruzadas (orientação conjunta com os professores de cada área do conhecimento) para a melhoria da qualidade da comunicação entre os profissionais.

O terceiro desafio refere-se à natureza científica e epistemológica. Para Teixeira (2007, p. 63):

A pesquisa interdisciplinar tornou-se uma exigência quando os pesquisadores se vêm obrigados a representar as vinculações e/ou relações que certas ocorrências ou certas evoluções estabelecem entre campos do real diferentes, até então abordados por disciplinas distintas.

E por fim, o quarto desafio refere-se à certificação científica, que para Teixeira (2004), trata do rigor da avaliação científica em relação aos pesquisadores, equipe, organização, e todas as instâncias que envolvem a pesquisa multidisciplinar.

Os programas e cursos de pós-graduação interdisciplinares e multidisciplinares estão estimulando a construção de formas diferenciadas de organização curricular, de formatos de orientação, de estrutura e ingresso nos programas de pós-graduação (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011). Esta forma diferenciada de fazer e pensar a pós-graduação exige que seus participantes desenvolvam novas formas de trabalho que podem vir a gerar mudanças nas IES onde estão inseridas.

Após contextualizar o cenário da pós-graduação e os desafios da modalidade multidisciplinar, que é o objeto de estudo deste trabalho, as próximas seções apresentam o contexto institucional onde o PPG de Bioinformática está inserido.

4.2 SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DA UFPR

Para contextualizar o caso a ser apresentado no próximo capítulo se faz necessário situar onde ele ocorreu: Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná (SEPT/UFPR).

Sobre a história de sua criação destaca-se que a antiga Escola Técnica teve seu nome alterado para Setor de Educação Profissional e Tecnológica no dia 27 de

agosto de 2009, o que representou um marco na história do Setor, enfatizando sua nova identidade, bem como o novo caminho a ser seguido.

Essa transição ocorrida pelo Setor influenciou diretamente no lançamento da proposta do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática. Nesse sentido se faz necessário contextualizar o histórico da antiga Escola Técnica (ET/UFPR) e do Setor de Educação Profissional e Tecnológica (SEPT/UFPR).

4.2.1 Histórico da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná

Os trechos que compõem esta seção foram extraídos do Projeto Pedagógico do Curso de Administração da ET/UFPR (2000). Deste modo, a seguir é apresentado o histórico da ET/UFPR.

A Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET/UFPR) foi criada em 1869, e pertencia à antiga Colônia Alemã de Curitiba, sendo seus fundadores Gottlieb Mueller e Augusto Gaertner, sócios do *Verien Deutsche Schule*.

Até 1914, o estabelecimento chamou-se Escola Alemã, tendo nessa data alterado sua denominação para Colégio Progresso. Em 1941, a agora denominada a então Academia Comercial Progresso foi adquirida pela Faculdade de Direito da UFPR, sendo autorizada a funcionar sob denominação de Escola Técnica de Comércio anexa à Faculdade de Direito da UFPR. Em 22 de janeiro de 1974, o Conselho Universitário (COUN) decidiu integrá-la à Universidade Federal do Paraná, referendada pelo Parecer nº 49/78, do CFE e reiterada pela Resolução 10/83, do COUN. A partir de 1986 passou a ser denominada de Escola Técnica de Comércio da UFPR.

A partir de 14 de dezembro de 1990, ao aprovar a reorganização administrativa da UFPR, o COUN alterou sua denominação para Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET/UFPR), atribuindo-lhe a categoria de órgão suplementar vinculado à Pró-Reitoria de Graduação.

Até 1991 na ET/UFPR funcionava somente o Curso Técnico em Contabilidade. A partir de então foram criados quatro novos cursos: Técnico em Enfermagem, Técnico em Higiene Dental, Técnico em Processamento de Dados e Técnico em Laboratório de Prótese Odontológica.

A partir de 1993, a ET/UFPR passou a ter sua sede própria, facilitando e melhorando a qualidade de oferta de ensino com os cursos existentes e criando novos cursos como: de Técnico em Transações Imobiliárias (1994), Técnico em Administração (1996), Técnico em Radiologia (1997), Técnico em Formação de Ator (1998) e Técnico em Secretariado (2000).

A partir de 1997, com a Resolução 20/97 do COUN/UFPR, a ET/UFPR passou a ser considerada uma unidade universitária com as mesmas atribuições e prerrogativas destas, adquirindo *status* de setor da UFPR.

Desde 1998 com o advento da nova Lei de Diretrizes do Ensino (LDB), ampla discussão vem sendo promovida com os docentes, discentes e técnicos administrativos, no sentido de reformular o seu projeto pedagógico em consonância com o proposto pela LDB, buscando atender as exigências do mundo do trabalho. Ressalta-se que por ser um processo de construção coletiva e, portanto, dinâmico, encontra-se em construção.

Segundo Albuquerque (2008), em 19 de março de 2008 o COUN/UFPR autorizou a implantação do Instituto Federal do Paraná (IFPR) a partir da estrutura da ET/UFPR. Com isso, a ET/UFPR é autorizada a desvincular-se da UFPR para aderir, sediar e implantar o Instituto Federal.

Durante esse processo de transição com a implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, parte dos professores decidiram pela permanência na UFPR e a outra parte decidiu acompanhar a nova instituição que nascia. Uma alternativa para os que optaram em continuar na UFPR foi subsidiada pelo Programa REUNI com a criação do SEPT/UFPR (ALBUQUERQUE, 2008).

4.2.2 Histórico do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da UFPR

Como exposto anteriormente, a antiga Escola Técnica migrou para o Instituto Federal do Paraná – IFPR. Os docentes que permaneceram ligados à universidade criaram um novo setor em 27 de agosto de 2009: o Setor de Educação Profissional e Tecnológica – SEPT/UFPR. Para melhor situar a história deste setor, a seguir são apresentados excertos de seu portal eletrônico.

O SEPT/UFPR oferece cursos de nível técnico - Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde e Curso Técnico em Petróleo; Cursos Superiores de Tecnologia (CST) - CST em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, CST em Comunicação Institucional, CST em Construção de Instrumentos Musicais, CST em Gestão Pública e CST em Gestão da Qualidade, CST em Negócios Imobiliários, CST em Produção Cênica, CST em Secretariado Executivo; cursos de pós-graduação lato sensu – Curso de Especialização em Engenharia de Software, e stricto sensu – Programa de Pós-Graduação em Bioinformática.

O SEPT/UFPR por meio da integração de ações educacionais promove a interação constante com o mundo do trabalho, interpretando que o criar e o aprender são partes integrantes do cotidiano do mundo dos cidadãos. Assim, este setor tem como objetivo o investimento na capacitação de jovens e adultos com conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício das atividades produtivas, visando acompanhar a nova gestão da força de trabalho.

No período de transição e criação do novo setor todos os cursos que correspondiam às modalidades de nível médio ofertados pela antiga ET/UFPR migraram para o IFPR. Com a criação do SEPT/UFPR, a universidade manteve o investimento em cursos superiores de tecnologia, voltados à preparação de profissionais que tenham mais facilidade em inserir-se no mercado de trabalho.

O setor nasceu com um dos objetivos de contemplar propostas que visam alternativas de formação não atendidas pelos modelos tradicionais, onde se pode citar a análise de mercado, a contextualização da demanda, a vocação regional ou ainda a necessidade de formar profissionais que sequer existam no mercado atual. Essa preocupação em oferecer cursos que sejam criados de acordos com as reais demandas da sociedade também fez parte da concepção do caso escolhido para esta pesquisa.

Dentro deste contexto de estruturação do novo setor é que surge seu primeiro Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, o qual será apresentado a seguir.

4.2.3 O Programa de Pós-Graduação em Bioinformática da UFPR

Antes de apresentar a análise de dados do caso estudado é relevante contextualizar o Programa de Pós-Graduação criado em Bioinformática, bem como a sua área de atuação, a partir de trechos extraídos de seu portal eletrônico.

Nas duas últimas décadas, o armazenamento de dados biológicos e de literatura científica em bancos de dados públicos vem se tornando cada vez mais comum e crescem exponencialmente. Atualmente, as áreas de Bioquímica e Biologia Molecular lidam com grandes volumes de dados e com a informação contida nas moléculas.

Esta informação ocorre não só unidimensionalmente como nas sequências de nucleotídeos presentes nas moléculas de DNA e RNA ou de aminoácidos, presentes nas proteínas, mas também de forma mais complexa, nas estruturas tridimensionais destas moléculas, essenciais à suas funções, bem como nas intrincadas redes de relacionamento presentes nas reações do metabolismo celular e sua regulação. Áreas específicas destas disciplinas como “genômica”, “proteômica”, “transcriptômica”, modelagem de estrutura, análise estatística, “filogenia”, entre outras, demandam processamento em alto grau para armazenamento, gerenciamento e pesquisa.

Deste modo, a bioinformática é a aplicação da tecnologia de informação ao gerenciamento de dados biológicos, sendo essencialmente uma ciência biológica. Os especialistas em bioinformática são os criadores das ferramentas e é fundamental que entendam os problemas biológicos tanto quanto as soluções computacionais, sendo esta uma área interdisciplinar. A pesquisa em bioinformática e biologia computacional pode incluir desde a abstração de um sistema biológico em um modelo matemático, o desenvolvimento de bancos de dados e ferramentas *Web* para acesso a dados até a implementação de novos algoritmos de análise.

Uma dos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática consiste na contribuição para o desenvolvimento do ensino e pesquisa na área. A utilização de tecnologias de informática e comunicação no desenvolvimento das pesquisas possibilitará a interação de profissionais locais com centros de pesquisas geograficamente distribuídos.

Os projetos desenvolvidos no curso são desenvolvidos dentro da filosofia de *Software Livre*, multiplataforma e colaborativos, beneficiando a sociedade com o uso irrestrito dos aplicativos.

A criação do curso tem fortalecido o grupo de pesquisa que o propôs e viabiliza avanços no estudo da problemática relacionada à área de Bioinformática. Entre os principais objetivos do PPG de Bioinformática destacam-se: (1) formação de profissionais qualificados para disseminar as metodologias propostas; (2) desenvolvimento de novas técnicas para análise de dados.

Um dos resultados esperados pela criação e desenvolvimento do PPPG de Bioinformática é o desenvolvimento de tecnologias de vanguarda para o ensino e pesquisa na área e, devido ao caráter multidisciplinar do projeto, vários outros campos de pesquisa também podem ser beneficiados com os resultados deste trabalho.

Segundo Hoshiguti (2009), a Bioinformática une esforços intersetoriais, pois trabalha no nível de cooperação entre departamentos, viabilizando formações multidisciplinares. Trata-se de um curso inovador, sendo o primeiro curso de mestrado em Bioinformática do país. Vale destacar a existência de mais dois programas de pós-graduação em bioinformática, sendo ambos apenas com cursos de doutorado, a Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), embora existam outros grupos que pesquisam bioinformática no Brasil.

Contextualizar a pós-graduação no Brasil, mais especificamente os cursos interdisciplinares/multidisciplinares, e o panorama organizacional onde o caso está inserido é necessário para compreender como ocorreu os processos de concepção e decisão da iniciativa intraempreendedora e as mudanças organizacionais que foram desencadeadas. Portanto, no próximo capítulo são apresentados os dados da pesquisa empírica.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da análise de dados da pesquisa e está estruturado em: (1) criação do Programa de Pós-Graduação estudado; (2) criação do Programa de Pós-Graduação enquanto uma iniciativa intraempreendedora; (3) processo de mudança organizacional; (4) suporte organizacional ao intraempreendedorismo; e, (5) processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional no desenvolvimento do caso estudado.

5.1 CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA

Para a construção da narrativa que trata da criação do Programa de Pós-Graduação (PPG) em Bioinformática, utiliza-se a descrição da sequência de eventos para formação de uma análise retrospectiva dos principais fatos, segundo a percepção dos entrevistados e dados secundários.

A necessidade da criação de um PPG em bioinformática começou com o Programa Genoma do Paraná (GENOPAR) que objetivava fazer o mapeamento genético da *Herbaspirillum seropedicae*, que funciona como um adubo natural que pode gerar economia no setor agrícola brasileiro. O sequenciamento genético deste micro-organismo gera uma quantidade extraordinária de dados que demandam alto grau de processamento, gerenciamento e armazenamento. Então, havia uma necessidade real por bioinformática, mas ninguém especializado na área.

A coordenação do GENOPAR é realizada pelo Núcleo de Fixação de Nitrogênio do Departamento de Bioquímica e Biologia Molecular da UFPR. O Núcleo precisou contar com recursos de bioinformática mais maciços para dar conta do processamento dos dados gerado. Assim, o próprio Núcleo de Fixação de Nitrogênio criou um laboratório de bioinformática em seu departamento para atender as necessidades locais, da instituição e da região.

Para colaborar com o Núcleo de Fixação de Nitrogênio foram inseridos professores e alunos de informática da antiga ET/UFPR, que hoje é o SEPT. A partir desta colaboração inicial surgiu a ideia de criar o Programa de Pós-Graduação em Bioinformática, tal como representado na narrativa a seguir:

Existia interesse de um grupo forte que era da bioquímica, existia interesse dos pesquisadores do setor de informática, principalmente dos doutores que estavam sem trabalhar em uma pós-graduação, é claro que a aproximação motivou novos ingressos (E5).

Durante a concepção da proposta do Programa houve a crise institucional na antiga ET/UFPR com a implantação dos Institutos Federais de Tecnologia - IFET. Parte da comunidade setorial, principalmente o grupo da bioinformática, foi um dos grupos que votou por permanecer na universidade, motivação que está representada na narrativa a seguir:

Isso abriu uma lacuna, a nossa proposta ia ser apresenta na antiga Escola Técnica, pretendíamos que esse curso fosse um dos cursos do setor Escola Técnica da UFPR, mas seria muito complicado levar isso adiante em outra instituição, porque metade ou mais da metade do corpo docente do curso é do Setor de Ciências Biológicas da UFPR, então essa divisão poderia ter abortado a criação do Programa (E5).

Vale ressaltar que o processo de transição do Setor provocou várias incertezas e angústias durante o desenvolvimento da proposta. Além disso, aconteceram algumas mudanças de dirigentes na Universidade que dificultaram esse processo:

Nós tivemos grandes problemas, de espaço, de apoio inicial. Então foi bem complicado, foi complicado tanto porque havia uma pressão do próprio conjunto de dirigentes na formação do instituto federal, para migração para o instituto federal, como a questão administrativa da universidade. Na época em que nós estávamos com o projeto do programa, fazendo todo o processo, teve a infelicidade do falecimento da Pró-reitora do Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG). Então teve uma mudança de comando e isso também complica essa parte burocrática. Depois tivemos o afastamento do reitor; então nos tivemos problemas nessa parte de dirigente, essa transição toda, então nessa parte nós sofremos bastante. [...] Nós tínhamos que realmente ir atrás, fazer muita coisa, nós fizemos o processo de compra, nós ficamos sem alguns funcionários, processo de compras, de aquisição de livros, parte de secretaria mesmo. Nós fazíamos tudo, digitação, conferência de material. Não tínhamos servidor, técnico administrativo, então corríamos atrás, o professor fazia tudo no projeto inteiro para que tivesse uma boa finalização. Então, nessa transição sofremos bastante com a implantação do programa (E6).

A proposta do Programa foi lançada juntamente com o Programa REUNI, o qual estava fomentando a criação de cursos de graduação e pós-graduação. Isso foi um incentivo para fazer reuniões, participar de reuniões, estudar a legislação da

universidade, a legislação da CAPES, elaborar o projeto. Vale ressaltar que o PPG em Bioinformática foi o único PPG a ser apresentado no REUNI e “por isso recebeu um apoio institucional muito forte, recebendo mais recursos” (E5).

Depois de elaborado o projeto, este foi submetido à CAPES, sendo aprovado apenas em nível de mestrado. Existem no Brasil apenas três PPG, a USP, UFMG e UFPR. Vale ressaltar que os PPG em bioinformática da USP e UFMG nasceram a partir do edital Biomicro lançado pela CAPES em 2003, contando apenas com o curso de doutorado.

Ressalta-se que o PPG de Bioinformática da UFPR, diferentemente das outras pós-graduações da área, nasceu exclusivamente da necessidade de recursos humanos qualificados para fazer análise de genoma, tal como especificado na narrativa a seguir:

O Programa de Pós-Graduação em Bioinformática surgiu do interesse dos pesquisadores e da necessidade dessa nova área de pesquisa de formar recursos humanos nessa área, e não uma proposta política ou alguma coisa assim para a instituição (E6).

A proposta foi apresentada em 2008, a primeira turma ingressou em 2009 e saiu em 2011, a segunda turma iniciou em 2010 e em 2011 foi lançado processo seletivo para ingresso da terceira turma de alunos para o ano letivo de 2012. No quadro a seguir são apresentados os acontecimentos históricos que marcaram o desenvolvimento do PPG em Bioinformática.

Ano	Acontecimentos
2005	<ul style="list-style-type: none"> < Parceria entre professores da informática com o Departamento de Bioquímica e Biologia Molecular em projetos do Núcleo de Fixação de Nitrogênio < Concepção do PPG em Bioinformática
2007	<ul style="list-style-type: none"> < UFPR adere ao REUNI < Decisão formal em criar o PPG em Bioinformática
2008	<ul style="list-style-type: none"> < Escola Técnica é autorizada a sediar o IFPR e desvincular-se da UFPR < Apresentação da proposta do PPG em Bioinformática
2009	<ul style="list-style-type: none"> < Transição da ET/UFPR para Setor de Educação Profissional e Tecnológica (SEPT/UFPR) < Ingresso da primeira turma de alunos no PPG de Bioinformática
2010	<ul style="list-style-type: none"> < Ingresso da segunda turma de alunos
2011	<ul style="list-style-type: none"> < Saída da primeira turma de alunos do PPG em Bioinformática
2012	<ul style="list-style-type: none"> < Processo seletivo para ingresso da terceira turma de alunos

QUADRO 15 - CONTEXTO HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.

FONTE: Elaboração da autora com base nos dados primários e secundários.

A seguir, apresentam-se os dados da pesquisa empírica por meio da descrição e análise do caso baseada nas definições constitutivas e operacionais adotadas.

5.2 A CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA ENQUANTO UMA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA

Considerando que um dos objetivos desta pesquisa é descrever os processos de decisão e concepção do Programa de Pós-Graduação estudado, esta seção explicita os atributos que evidenciam que esta ação é uma iniciativa intraempreendedora.

Para a identificação destes atributos foram utilizadas as dimensões da orientação empreendedora, a saber: autonomia, inovação, proatividade, agressividade competitiva e tomada de riscos (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009). Apesar dos atributos da orientação empreendedora serem de caráter comportamental, este trabalho tem foco no intraempreendedorismo enquanto processo, considerando os atributos como os esforços para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

A orientação empreendedora (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009) para este trabalho é considerada como um dos sinônimos do intraempreendedorismo, que apesar de priorizar aspectos comportamentais não exclui a análise do indivíduo, organização, ambiente e oportunidades (BUSENITZ *et al.*, 2003).

5.2.1 Autonomia

A autonomia diz respeito à ação independente de levar adiante um conceito ou visão de negócio e levá-lo à conclusão (LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009).

A criação do PPG em Bioinformática como uma iniciativa intraempreendedora tornou-se realidade a partir da autonomia dos envolvidos nesse processo que levou a efetividade da criação do mesmo.

A partir da ação independente criada inicialmente com a parceria da informática com a bioquímica em pesquisas foi possível a identificação da oportunidade e concepção do que hoje é o PPG em Bioinformática.

Outro ponto alinhado à autonomia está refletido na maneira como o PPG é gerenciado, seja em seus aspectos administrativos e/ou pedagógicos, pois embora esteja subordinado às normas da CAPES e da própria universidade há liberdade para a definição de como o trabalho será desempenhado como, por exemplo, processo seletivo de alunos, orientações e projetos de pesquisa.

5.2.2 Inovação

A inovação se caracteriza como os esforços para a descoberta de novas oportunidades, envolvendo criatividade e experimentação no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e negócios (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 200; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009).

A criação do PPG em Bioinformática foi advinda da análise das oportunidades da área de bioinformática, visto que esta apresenta perspectivas de desenvolvimento a nível mundial e nacional. No Brasil, a bioinformática ainda é incipiente, contando atualmente com apenas três programas de pós-graduação específicos nesta área. Na visão dos entrevistados trata-se de uma área inovadora nos seguintes aspectos:

Nós somos a própria oportunidade, a novidade, a oportunidade, a bioinformática é o vácuo de oportunidades, isso pode ser o resumo dessa fala (E5).

Nós sempre trabalhamos com construção de novas ferramentas, a área é nova. A carência de novas análises e novos produtos é uma realidade. Trabalhamos com inovação, a área que trabalhamos já é inovação, então isso é contínuo (E6).

A inovação faz parte da essência do que é estudado e na prática de pesquisa dos participantes do PPG. A pesquisa, seja ela nas mais variadas áreas do conhecimento, é permeada pela constante experimentação de teorias, técnicas de análise entre outras formas em busca de novos conhecimentos.

5.2.3 Proatividade

A proatividade refere-se à antecipação e análise de novas oportunidades, reconhecimento das mudanças no mercado. Este atributo foi identificado pelo fato do curso ser criado por iniciativa própria dos grupos de informática e bioquímica diante da necessidade de desenvolvimento da bioinformática no Brasil e no mundo. Destaca-se que a criação do caso analisado não sofreu restrições institucionais e foi desenvolvido exclusivamente a partir da iniciativa de professores dos setores de Ciências Biológicas e da antiga ET/UFPR diante dos desafios encontrados durante o desenvolvimento de suas pesquisas em parceria e da análise do crescimento dessa área de conhecimento. O contexto que motivou a criação do PPG em Bioinformática é identificado nas narrativas a seguir:

Precisávamos de um curso como este, havia poucos centros como em São Paulo e Minas Gerais, esse curso despontava na vanguarda (E1).

Chegou-se à conclusão dada a demanda que existe hoje para bioinformática e a demanda não é só nossa, é nacional, é mundial por bioinformática, por isso se criou o programa (E2).

Havia poucas opções dentro da área e uma demanda alta, por isso o curso foi criado. [...] No Brasil inteiro e no mundo inteiro havia demanda por bioinformática, e se sentia que havia condição de fazer alguma coisa porque tinham pessoas com experiência nas duas áreas. [...] Nós procuramos complementar o leque de opções profissionais que a universidade estava oferecendo. [...] A criação do curso de bioinformática foi resultado da antecipação de necessidade em termos de competição, aqui no Brasil e na pesquisa lá fora. (E3).

Só havia dois programas de pós-graduação na área, vimos que era uma oportunidade, que era uma lacuna que estava aberta ainda, e que nós precisávamos investir, uma vez que nos tínhamos experiência um pouco na área, nós achamos que nós daríamos conta de levar essa iniciativa para frente (E4).

A ideia era realmente consistente com a necessidade regional que precisa de bioinformática, e, aliás, vai precisar mais. [...] Nós fomos o primeiro programa de bioinformática no Brasil que ninguém convidou para ser, saiu do zero, já trabalhávamos com bioinformática e tivemos a coragem de montar um programa ou maluquice. Então é um tipo de esforço nosso diferente, não estávamos partindo de um edital, e deu certo, foi legal, o pessoal aceitou a nossa "pira" (E5).

As narrativas evidenciam a atenção para a análise da área de bioinformática, onde foi visto como oportunidade o fato de existirem apenas dois PPG em Bioinformática no Brasil, os quais foram criados com incentivo de editais específicos para área promovidos pela CAPES.

Outro ponto que merece destaque é a preocupação com a entrega de um curso em uma área carente de formação profissional, além de contribuir com a oferta

de uma nova opção de curso para a universidade. Este foco no mercado é uma das características do intraempreendedorismo no setor público (EDWARDS *et al.*, 2002):

Todo processo de criação do curso foi para preencher uma lacuna que sentíamos na formação dos alunos, é uma área de formação que no Brasil tinha se dado pouca ênfase. [...] Nós procuramos complementar o leque de opções profissionais que a universidade estava oferecendo (E3).

Por fim, para estar atento às necessidades da área é necessária a busca constante por atualização, função esta que é inerente ao trabalho do professor (pesquisador) que trabalha com pós-graduação *stricto sensu*. Assim:

Ela é alcançada estudando bastante, é sabendo o que está acontecendo na ciência, na sociedade, qual é a do momento. Então, sempre estamos vendo o que está acontecendo no mundo, e se está acontecendo novidade estamos indo atrás, porque é o jeito, você tem que estar atualizado o tempo todo, e a maneira de fazer isso é estudar tempo todo, o pesquisador tem que estudar o tempo todo (E4).

A proatividade no caso estudado fez-se presente desde o início de seu processo de concepção a partir da avaliação das necessidades enfrentadas no cotidiano da pesquisa e da análise do ambiente sem que houvesse restrições institucionais e incentivos de órgãos de fomento para a criação do PPG na área de bioinformática como ocorrido com os outros PPG do Brasil.

5.2.4 Agressividade competitiva

Outra característica da iniciativa intraempreendedora é o seu posicionamento quanto ao ambiente competitivo onde está inserido, bem como os esforços para vencer seus rivais (LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2002; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009).

Apesar de estar localizado em uma universidade pública federal, o PPG também sofre a influência da competitividade para o desenvolvimento de suas atividades. Neste cenário foi evidenciada nas narrativas dos entrevistados a competição por recursos dentro da universidade:

Dentro da universidade existe a competição por recurso. Ultimamente a PRPPG tem utilizado uma sistemática para aqueles editais institucionais promoverem uma competição entre os grupos da universidade, então os melhores projetos são apresentados à PRPPG para compor o projeto da universidade (E3).

Somos um programa que compete como todo programa compete, não existem recursos livre para todo mundo, isso é fato no Brasil inteiro, então existe um montante que é alocado, e o que a PRPPG faz muito bem é editais de concorrência, e vamos lá e competimos. Eu acho que isso é um estímulo não é uma competição desleal, eu acho que é uma competição com o pé no chão, por exemplo, nós precisávamos do *cluster*, nós precisávamos de um recurso considerável (E4).

Claro que gostaríamos de ganhar sem competir, mas essa não é a realidade, sabemos disso. Não existe isso, pode ser que venham recursos “de grátis”, que todo mundo ganhe vamos dizer que 50 mil reais, todos os programas vão ganhar 50 mil reais, ótimo, maravilhoso! Mas sabemos que isso não é o comum, já estamos preparados para competir (E5).

A competição por recursos por meio de participação em editais faz parte do cotidiano do PPG, porque este necessita de um montante considerável de recursos para a aquisição de tecnologia de ponta, essencial para a realização de suas pesquisas. Apesar disso, há uma colaboração entre os competidores:

Eu vejo que há a questão da solidariedade, do trabalho em conjunto, porque sempre que você trabalha em conjunto, busca junto os recursos [...] eu sempre vejo que a colaboração traz mais vantagens que a competição, porque muitas vezes dois acabam competindo e nenhum acaba levando (E6).

Você acaba competindo em todos os editais, só que por um lado existe competição, mas por outro existe incentivo para fazer parceria (E5).

Quanto à competição com outros programas de pós-graduação também se destaca a colaboração para o aumento da representatividade da área de bioinformática no Brasil, visando a melhoria dos incentivos de órgãos de fomento à pesquisa: “há uma demanda por profissionais, então há uma necessidade de novos editais de incentivo dos órgãos de fomento, mais direcionados à nossa área, então não há uma competição, há uma colaboração” (E6).

As narrativas dos entrevistados mostraram que apesar do pouco tempo de existência, o PPG estudado vem se posicionando no cenário de bioinformática brasileiro, mas ainda não pode ser considerado um competidor na área: “no contexto nacional pode-se dizer que existe uma competição, mas somos ainda muito recente para dizer que somos um competidor, mas temos sido notados” (E3). Por fim, as narrativas destacaram que a competição é vista como sendo saudável, além de estimular que o curso alcance uma boa avaliação junto à CAPES. Algumas formas de conseguir competir, segundo um dos entrevistados é “vendo o que está

acontecendo no mundo na nossa área, em termos de equipamentos, quais são os desenvolvimentos de técnicas e procuramos trazer isso para cá, para estarmos sempre apresentando projetos pelo CNPq ou pela Fundação Araucária para outras áreas” (E4).

5.2.5 Tomada de riscos

O atributo tomada de riscos se refere à tomada de decisão e ação sem conhecimento de seus resultados (MILLER, 1983; LUMPKIM; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009). No contexto do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora estudada, o PPG em Bioinformática se deparou com algumas incertezas desde seu processo de concepção até hoje.

O caráter inovador da bioinformática foi um dos principais riscos, apesar dos envolvidos já terem experiência com essa área de pesquisa, uma vez que pode exigir readequações que não estava previstas inicialmente. Na narrativa a seguir esse caráter é evidenciado:

Tem um risco maior do que trabalhar com o tradicional, então muitas vezes numa parte do projeto ou no andamento do projeto precisa fazer redirecionamentos. Então o que acontece é assim: quando você trabalha com a área de inovação tem que ter metas curtas e avaliações contínuas, tem que segmentar o teu problema em pequenas etapas, avaliar essas etapas, ver se obteve resultado, se vai para frente ou se não. Então isso acontece, e há projetos que podem ter um redirecionamento ou um encaminhamento totalmente diferente do encaminhamento inicial, então acontece (E6).

Outra incerteza foi ocasionada pela transição do setor onde o PPG estaria localizado durante o processo de lançamento da proposta. Parte dos professores resolveu seguir com a ET/UFPR, que hoje é o IFPR, e a outra parte que desejou continuar vinculada à UFPR, fundando o SEPT, setor no qual o curso está vinculado.

Também foi destacado pelos entrevistados que o principal risco, sendo este inerente a qualquer curso de pós-graduação é a obtenção de uma má avaliação e caso os problemas não sejam resolvidos, o curso tenha que ser suspenso. Isto ficou evidenciado nas seguintes narrativas:

O risco é que o aluno não cumpra os dois anos do mestrado, quando há muita desistência. O risco de fechar sempre existe, de ter nota baixa, sempre tem o risco de fechar. [...] O risco é o programa fechar, acho que a pior coisa que pode acontecer é o programa fechar, mas isso qualquer programa corre o risco, qualquer programa corre o risco de ser mal avaliado, de cair o conceito e de eventualmente fechar porque não conseguiu vencer a proposta a que veio (E4).

Risco de fechar, se não produzir você fecha. A pressão da CAPES é uma coisa infernal, eu acho que despendemos mais tempo para analisar o que fazemos do que na própria pesquisa (E5).

Risco pessoal existe muito pouco, o risco de fechar o programa, ele até existe e o que precisamos fazer é publicar. A forma de lidar com isso é em nível de discussão no colegiado, tomar atitude no sentido de estimular os professores a publicarem os seus trabalhos, então é isso que está acontecendo no momento. Estamos tentando estimular os professores a publicar com seus alunos. Então as discussões de riscos como a execução de políticas de curso são sempre passadas no colegiado. (E3)

Por fim, a forma de lidar com riscos é por meio de discussões no colegiado do Curso sobre maneiras de estimular a maior produtividade dos professores e seus orientados e avaliação para a correção de rumos “para correr o menos risco possível, [...] para melhorar esse caminho tem que arriscar, só que esse risco é considerado positivo e não negativo” (Entrevistado 4).

A partir dos atributos da orientação empreendedora e sua aplicação para a compreensão da concepção e implantação do PPG de Bioinformática da UFPR fica notadamente comprovado que estes estão diretamente relacionados. Assim, considera-se inviável separar a autonomia, inovação, proatividade, agressividade competitiva, tomada de riscos, visto que estes são interdependentes e permearam todo o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

Diferente do modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008) que não considera a autonomia e a agressividade competitiva como elementos do processo intraempreendedor nas organizações públicas, foi evidenciado que nestas também há espaço para o desenvolvimento de novos projetos e que como em qualquer organização pode haver competição, seja esta por recursos e/ou reconhecimento no ambiente no qual está localizado.

Outro ponto relevante no processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora é o papel do intraempreendedor público como condutor de mudanças e interpretações sobre os eventos (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006). Além disso, ele possui características que valem ser comparadas com gerentes empreendedores e intraempreendedores (PINCHOT, 1989):

	Gerentes	Empreendedores	Intraempreendedores	Intraempreendedores públicos
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade, orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage à recompensas e ao reconhecimento da organização.	Quer liberdade, é orientado por motivações intrínsecas, tais como auto-realização e reconhecimento.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados por de repente fazer seu trabalho.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.	Tem autonomia para a realização de seu trabalho.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para os negócios do que habilidade gerencial e política. Frequentemente com formação técnica.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda nesse aspecto.	Possui conhecimento técnico da área de pesquisa em atua. Necessita de auxílio para as atividades de gestão.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera retorno.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.	Pouco risco pessoal, o risco e a incerteza faz parte do trabalho do pesquisador (intraempreendedor público).
Fracasso e erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiências do aprendizado.	Sensível a necessidade de parecer disciplinado. Tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.	Os erros fazem parte do aprendizado e possibilitam a melhoria nos próximos trabalhos.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia as decisões até sentir que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.	Possui autonomia do desenvolvido do seu trabalho, mas tem que seguir as normas da instituição a qual está vinculado.

QUADRO 16 - DIFERENÇAS ENTRE GERENTES, EMPREENDEDORES, INTRAEMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES PÚBLICOS.

FONTE: Elaboração da autora com base em Pinchot (1985) e dados da pesquisa de campo.

Ao comparar as características dos gerentes, empreendedores, intraempreendedores com os intraempreendedores públicos do caso estudado, as principais diferenças são relacionadas às motivações, o grau de risco e autonomia durante o processo (PINCHOT, 1989).

O intraempreendedor público é motivado por estímulos intrínsecos como auto-realização e necessidade de reconhecimento. O intraempreendedor no caso estudado é o docente de pós-graduação que tem autonomia no desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, sendo seus esforços de trabalho motivados pela geração de valor à sociedade, bem como o reconhecimento perante a comunidade acadêmica.

Outro ponto que merece destaque, da mesma forma que Schenatto e Lezzana (2001), não foram identificadas as características como ambição, necessidades de poder e *status* como motivadores do envolvimento dos intraempreendedores na criação do PPG em Bioinformática.

No que se refere ao gerenciamento de erros e incertezas, a imagem e responsabilidade da instituição recebe mais destaque quando comparada ao do intraempreendedor público (MORRIS; JONES, 1999). Assim, o docente possui grau moderado de risco no desenvolvimento de seus projetos, mas isso é levado como aprendizado para a minimização de erros no futuro.

O intraempreendedor público, no caso estudado, possui autonomia para o desenvolvimento de seu trabalho, porém contrariando a liberdade e autonomia em relação às regras e limites organizacionais (SHETTY, 2004), ele está limitado algumas vezes por processos burocráticos e regras da instituição, CAPES, entre outros agentes intervenientes.

Seguindo a definição de empreendedorismo no setor público, proposta por Morris e Jones (1999), que neste trabalho considera o intraempreendedorismo como os esforços empreendedores dentro de uma organização pública estabelecida, considera-se que o evento intraempreendedor é a concepção e realização do PPG estudado, os agentes intraempreendedores são todos os envolvidos no processo de criação do caso estudado, ou seja, os membros atuais do colegiado do PPG. Por fim, o processo intraempreendedor se refere aos atributos da orientação empreendedora, associados aos fatores contextuais, que ajudam a compreender o processo pelo qual o Programa foi concebido e implantado.

Não foi verificado que o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora tenha gerado melhora no desempenho financeiro (ZAHRA; COVIN, 1995; ZAHRA; GAVIS, 2000) por esta ser uma organização pública. Porém como destacado por Lumpkin e Dess (1996), Dess e Lumpkin (2005) e Ireland, Kuratko e Covin (2009), o intraempreendedorismo possibilitou avanços em resultados intangíveis como conhecimento, desenvolvimento de habilidades e satisfação no trabalho.

Dentro das perspectivas do empreendedorismo apresentada por Morris, Leviz e Sexton (1994), destaca-se que o intraempreendedorismo no setor público está alinhado com os objetivos de geração de inovação, mudanças, valor, crescimento e resolução de problemas (ROBERTS, 1992; MORRIS; JONES, 1999; EDWARDS *et al.*, 2002/ BERNIR; HAFSI, 2007).

O processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora trouxe consigo uma série de mudanças, nesse sentido a próxima seção expõe os elementos desse processo e o impacto da criação do PPG em Bioinformática nos recursos organizacionais.

5.3 PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA

A iniciativa intraempreendedora de criação do PPG estudado influenciou a mudança nos recursos organizacionais. Por isso, faz-se necessário entender como ocorreu o processo de mudança.

Para este entendimento utilizam-se os elementos do processo de mudança: pessoas, espaço e tempo (POOLE, 2004). De acordo com o autor, o elemento pessoas refere-se ao papel da agência humana durante todo o processo de concepção do PPG.

O papel das pessoas foi primordial para o processo de criação do Programa de Pós-Graduação estudado, pelo fato de ter dois grupos de áreas profissionais diferentes para o desenvolvimento de uma proposta de um curso multidisciplinar em uma área que possuía grande demanda nacional e mundial. A participação dos envolvidos abrangeu a parte de conversas informais em busca de parcerias entre os dois grupos (bioquímica e informática), reuniões e apoio do grupo que apresentava

mais experiência (bioquímica) ao grupo que iniciava na pós-graduação (informática). A importância do papel dos envolvidos foi identificada nas narrativas a seguir:

Não se cria um programa sozinho, isso não existe. Tenho um grupo de pessoas muito importante na bioquímica, umas 10 pessoas ou mais. Existiam pessoas que são da bioquímica e trabalhavam com bioinformática, tem alguns outros parceiros que estavam afinados com o grupo, pesquisando, ajudando a montar, ajudando a fazer contato com outras instituições, para termos também apoio institucional (E5).
A ideia de criar curso surgiu por meio de conversas informais ao longo de três, quatro anos, dentro do departamento de bioquímica e com o professor da antiga escola técnica (E3).
Durante todo o processo de desenvolvimento da proposta foram realizadas reuniões como todo o grupo, pois havia uma preocupação em dar continuidade ao curso e propor o doutorado (E1).
Foi uma iniciativa conjunta. O sucesso foi de todo mundo, não existe uma pessoa só que levou o programa. Foi um esforço conjunto que deu certo. [...] O pessoal da informática migrou de realidade, aumentou a carga, já conhecíamos o sistema, e fazíamos parte de uma programa que tem nível 6, agora está com nível 5, mas o nosso trabalho aqui é de nível 6, então é mais trabalho (E4).

Sobre a composição do grupo percebe-se nas narrativas a predominância do grupo que criou o PPG, isso pode ser devido ao fato do programa ainda estar em fase de adaptação. Sendo assim, o colegiado do Curso é formado pelas pessoas que participaram mais ativamente de todo o processo, sendo a formação de um grupo e a multidisciplinaridade fundamentais para o desenvolvimento de mudanças e inovação (HISRICH, 1990):

Existe um grupo que predomina, o grupo que criou o programa, eu acho que isso é bom que se mantenha. E tenho a impressão que se você mudar completamente você mata o programa. Não pode virar uma assembleia. Um programa de pós-graduação tá muito ligado aos projetos que deram origem a este programa, ao objetivo que tivemos ao criar, continuar cumprindo o papel social, cumprindo aquela adaptação que fizemos junto à Capes. Então, não é uma coisa que se mude de um da para o outro e mantenha a qualidade. Temos que ter muito critério, para tomada de decisão, então é bom que esse grupo se mantenha coeso (E5).

O espaço está relacionado ao contexto em que o processo de mudança ocorreu, e os níveis de análise em que este se manifestou (POOLE, 2004). Assim, nas narrativas dos entrevistados foi evidenciado que por ser um PPG relativamente novo, com apenas três anos de funcionamento, ainda está em processo de consolidação, passando assim por avaliações e conseqüentes mudanças. No que se refere a contexto em que as mudanças foram desencadeadas como, por exemplo, a

experiência anterior com pós-graduação do grupo de bioquímica *stricto sensu* e também por ser o primeiro PPG do setor e ter sido proposto juntamente com o Programa REUNI:

É importante dizer que a base do curso, se não soubéssemos, não tivéssemos uma experiência prévia, não iria acontecer. Então a base do curso foi o curso de pós-graduação em bioquímica. Muito do que a bioinformática é hoje se deve à experiência da pós-graduação em bioquímica (E3)

Participávamos administrativamente na bioquímica o que serviu de suporte, de experiência administrativa para encarar o desafio de criar o programa, mas tivemos que aprender visto que o programa da bioquímica já era um programa pronto e consolidado há muitos anos (E4).

Somos o primeiro programa do sul do Brasil, e então seria uma parceria boa para os dois lados, bom para bioquímica e boa nós, boa para os informatas (E5).

Nós fomos a primeira pós-graduação *stricto sensu* do setor que estava sendo criado, que precisa se dedicar ao pesquisa, então ela tem grande interesse, uma grande relevância, para a situação setorial hoje, aqui do SEPT (E5).

Ainda sobre o espaço destacam-se os múltiplos níveis de análise inseridos no processo de mudança (POOLE, 2004), indivíduos, grupo e organização apresentam maneiras distintas de interpretar a mudança. Os docentes perceberam a criação do PPG como uma oportunidade de aprimorar os métodos de análises de dados biológicos com ferramentas de informática. Os grupos percebem a mudança de maneira diferenciada: os docentes da bioquímica não percebem grandes mudanças, pois já possuíam experiência com pós-graduação; já os docentes de informática tiveram suas rotinas de trabalho alteradas pela inserção na pós-graduação. No nível organizacional de análise, a instalação do PPG de Bioinformática promoveu mudanças nos aspectos culturais do SEPT, pois é o primeiro PPG do setor. Assim, o PPG pode ser considerado um padrão constituído, formado e emergente a partir das mudanças percebidas sob a ótica da interpretação diversa dos grupos (TSOUKAS; CHIA, 2002).

O tempo, por sua vez, se refere à maneira como as mudanças manifestam-se ao longo do tempo (POOLE, 2004). No caso em análise, a concepção do PPG se deu ao longo de três anos, porém os processos que envolveram sua criação e funcionamento ocorreram de maneira relativamente rápida, durante o período de um ano.

A concepção vem lá de 2005, final de 2005, início de 2006, só que decidimos formalmente em uma reunião de grupo montar o programa no final de 2007, início de 2008, foram seis meses de trabalho na proposta, foi rápido, foi relativamente rápido, só que teve um amadurecimento (E5).

Foi muito rápido, essas coisas são muito rápidas (E3).

Então, claro que começamos a trabalhar junto e pesquisar antes, mas o projeto em si mesmo, a discussão, o preenchimento dos formulários, toda a parte mais burocrática foi um ano, um ano no projeto, e por fim a submissão para CAPES (E6).

Foi a situação do REUNI, foi muito rápido, apesar da ideia ter amadurecido ao longo de dois, três anos, o desenvolvimento do projeto, a implantação, aprovamos a 1ª proposta, então foi muito rápido, quando vimos estávamos com aluno fazendo mestrado, foi assustador, mas foi legal (E5).

As mudanças do PPG ocorreram de maneira rápida quando da elaboração e submissão e aprovação da proposta junto à CAPES. Porém, destaca-se que o processo de concepção e estruturação do grupo inserido após a parceria inicial entre os docentes da bioquímica e da informática não apresentou a mesma velocidade, necessitando de mais tempo para planejamento e concepção do PPG.

O processo de mudança organizacional resultante da iniciativa intraempreendedora da criação do PPG em Bioinformática se deu de forma emergente, contínua e situada (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002). Esse caráter emergente demonstra que o PPG está em processo de construção, avaliação e reajuste de suas rotinas e projetos:

Sempre está entrando aluno novo, então para cada aluno sempre tem que ter projeto. Então aquilo que vai surgindo, vamos conversando, trazendo novos pesquisadores, se preocupando com o meio, para ouvir as necessidades, para ver as propostas dos pesquisadores, e para daí fundamentar os novos projetos. E vamos estar sempre estudando, sempre discutindo, sempre conversando, e aí os projetos vão surgindo e as problemáticas, e os projetos para resolver os problemas vão surgindo em paralelo (E4).

Apresenta-se, a seguir, a análise do conteúdo das mudanças decorrentes da iniciativa intraempreendedora.

5.3.1 Mudanças nos recursos organizacionais

Nesta seção são apresentadas as mudanças ocorridas nos recursos organizacionais a partir da classificação proposta por Mills *et al.* (2002). Para estes autores, os recursos podem ser classificados como: recursos tangíveis, recursos de

conhecimento, habilidades e experiências, recursos de sistemas e de procedimentos, recursos culturais e valores, recursos de redes de relacionamentos e recursos importantes para mudança. Esta tipologia serviu como definição operacional para a identificação das mudanças ocorridas nos recursos do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática.

5.3.1.1 Mudanças nos recursos tangíveis

Os recursos tangíveis referem-se a prédios, plantas, equipamentos, funcionários, licenças, terrenos, aspectos que estão ligados à estrutura física (MILLS *et al.*, 2002). Por ser um PPG inserido em uma IES pública, este enfrentou desde o início de sua concepção, bem como durante o processo de avaliação da proposta pela CAPES, com os problemas da escassez de espaço físico, além do processo de transição do setor: “quando nós recebemos a visita da CAPES estávamos sem sala para receber os visitantes, sem espaço, nós não sabíamos o que ia acontecer nesse prédio, se íamos para outro prédio, o que é que iria acontecer” (E6).

Pelo fato dos participantes do PPG pertencerem a dois setores diferentes dentro da IES, houve mudanças na estrutura física apenas no SEPT onde o curso está instalado como foi observado nas narrativas dos entrevistados:

Houve mais mudanças foi na área da informática, como a implantação de laboratórios, mas aqui na bioquímica não houve (E3).

Na informática, houve a necessidade de adaptação de espaço físico já que o Programa está instalado neste setor [...] Não tínhamos nada, ganhamos coisas, não tínhamos uma sala de coordenação isolada, individual, agora nós conquistamos (E4).

As mudanças e ampliação do espaço físico, bem como a aquisição de equipamentos para o desenvolvimento do curso foram possibilitadas pela fase de transição do setor e pelo fato do curso ser o primeiro Programa de Pós-Graduação a ser proposto juntamente com o Programa REUNI:

Quando o pessoal da Escola Técnica foi embora, sobrou algum espaço, espaço foi ampliado com os recursos do REUNI, a proposta foi pelo REUNI. Então nós temos direito a essa evolução, mas não dá para dizer que não melhorou, não dá para dizer que está perfeito. Condições de equipamentos, ganhamos edital, então tem uma bela máquina que tá lá, tá abrigada no Departamento de Informática, e tem muitas máquinas no laboratório, está

legal, está andando, mas tem algumas coisas que vão ter que evoluir um pouco (E5).

Acerca das mudanças nos recursos tangíveis destacou-se que o espaço físico é um impasse nesta instituição pública. Nas narrativas dos entrevistados foi evidenciada a falta de uma estrutura que facilite o trabalho dos envolvidos com a pós-graduação como gabinetes para professores e sala de estudos para os alunos.

Quanto à aquisição de equipamentos, o curso tem conseguido avançar por meio da competição em editais de compra de equipamentos dentro da própria IES e agências de fomento, o que demonstra que a competitividade (LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009) também está presente na realidade da organização pública.

5.3.1.2 Mudanças nos recursos de conhecimentos, habilidades e experiências

Este recurso refere-se aos conhecimentos, habilidades e experiências que não estão escritos e formalizados no ambiente organizacional, que seus detentores podem não saber que possuem (MILLS *et al.*, 2002).

O conteúdo das narrativas mostra que os membros do grupo da área de informática não tinham experiência em elaboração da proposta escrita do Programa de Pós-Graduação, lidar com os trâmites burocráticos que permeiam os processos de submissão da proposta à CAPES, prospecção de recursos, e a parte da gestão do curso.

Nós tivemos que aprender como redigir um projeto, em que moldes ele teria que ser estabelecido, quais as limitações que tínhamos, quais as vantagens que tínhamos, interpretar o que a CAPES estava pedindo em termos burocráticos e administrativos, então tudo isso é aprendido. Para fazer o projeto pró-equipamentos foi a mesma coisa, para conduzir o programa agora, gerenciar as matrículas, gerenciar as bolsas, gerenciar os projetos dos alunos, tudo isso é aprendizado cotidiano. Na verdade, não paramos de aprender, tem muita coisa para aprender porque o programa está em fase de consolidação (E4).

A experiência do mais velho às vezes é usada, não para fazer o trabalho braçal, mais para orientar, mostrar caminhos melhores a serem trilhados (E2).

Outra mudança percebida pelas duas áreas de conhecimento que fazem parte do grupo é a adequação da orientação, visto que o curso é multidisciplinar.

Assim, os informatas e bioquímicos tiveram que desenvolver uma maneira de fazer “orientações cruzadas”, já que a bioinformática engloba conhecimentos de informática, biologia molecular e bioquímica. Este aprendizado foi identificado nas narrativas a seguir:

Fazer a inserção de grupos mistos para a publicação não é fácil, eu tenho orientado biólogo e informatas. Por um lado eu sei menos que meu aluno e por outro lado, ele não sabe o suficiente daquilo que eu preciso que ele faça. Por isso que nossas orientações são sempre cruzadas, orientador de ciências biológicas e orientador de exatas. É divertido, é maluco, é um programa multidisciplinar, feito na cara e na coragem (E5).
Hoje eu sou muito mais info do que eu era quando começou o programa, porque hoje oriento em bioinformática, e é uma coisa que eu nunca imaginei que eu fosse fazer na vida. Acho que essa foi a grande mudança que aconteceu para mim. Mas eu estou pensando e estou estudando um monte para isso (E4).

A mudança nesta categoria de recursos está associada ao aprendizado de uma nova realidade que os envolvidos no curso não estavam habituados. Os conhecimentos, habilidades e experiências foram desenvolvidos nos desafios diários do trabalho, além da consulta ao outro grupo (bioquímica) do curso que possuem experiência de muitos anos na Pós-Graduação.

Portanto, os conhecimentos foram adquiridos sobre a área técnica, gestão de um PPG e sobre as práticas envolvidas com docência e pesquisa. Habilidades foram desenvolvidas como a criação de projetos de pesquisa, orientação de alunos. Sobre as mudanças nas experiências, em alguns aspectos o discurso dos grupos foi semelhante quando identificam a necessidade de ter conhecimento técnico em mais de uma área. Em outros, foi diferente, como por exemplo, porque alguns docentes já possuíam experiência anterior com PPG e outros não.

5.3.1.3 Mudanças nos recursos de sistemas e procedimentos

Os recursos de sistemas e procedimentos são o conjunto de documentos tangíveis dos sistemas que possibilitam a gestão do PPG em seus aspectos administrativos e pedagógicos.

Como o curso está em funcionamento há três anos, os procedimentos são dinâmicos e muito do que é utilizado para a gestão é advindo da experiência da Pós-

Graduação em Bioquímica, sendo um processo contínuo e emergente (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002):

O curso é muito novo, está em processo de auto-aprendizado, então às vezes se toma alguma decisão e depois é visto que é melhor fazer de outra maneira, então vai adequando de modo a melhorar a eficiência discente e docente. Então os processos, digamos, tem certa mobilidade. [...] São dois anos e pouco, então você vai ter que ajustar os procedimentos didáticos, acadêmicos, científicos (E2).

Tivemos que correr atrás, para aprender a como segurar um programa. Tivemos que aprender a fazer organização, secretaria, aprender a fazer regimento, aprender a fazer tratamento do aluno, desenvolver técnica de orientação (E5).

Fizemos tanto projeto para pedir recurso que temos experiência, e nós levamos essa experiência para lá, eu acho que isso é um ponto bastante positivo. [...] É bastante difícil o pesquisador ser administrador, na universidade fazemos de tudo um pouco (E4).

Tanto na parte administrativa quanto de pesquisa, durante o decorrer do trabalho, no dia-a-dia estamos pesquisando novas formas de trabalho, novos recursos de pesquisa, nós crescemos tanto em relação à parte de conteúdos, desenvolvimento de ferramentas, desenvolvimento de novas rotinas (E6).

Quanto aos procedimentos específicos como documentação, compras e outros, identificou-se que são realizados por meio do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), porém nem todos os procedimentos são aplicados à pós-graduação, sendo alguns realizados manualmente. Apesar da tentativa de incorporar novas ferramentas à gestão do Curso, a utilização de procedimentos manuais é um limitador, como identificado nesta narrativa:

Nós começamos usando o SIE, que é o sistema da universidade, mas ele não atendia a pós-graduação, então tivemos que parar de usá-lo, e muitos processos nós fazemos manualmente porque o sistema não é um facilitador, dá mais trabalho usar o sistema do que fazer manual. E agora a universidade vai adquirir uma nova versão do SIE, nós esperamos que ela atenda a pós-graduação. Então o histórico é feito manual, muitas fazemos de forma manual, e como nós temos uma admissão de poucos alunos, não abrimos muitas vagas, são 12 vagas por ano e o curso é novo. Mas tem que ser automatizado, tudo que é manual demora muito mais (E6).

Os procedimentos de seleção são os que apresentam maior mobilidade, porque há avaliação da seleção ocorrida para que seja aperfeiçoada nos próximos anos. A dinamicidade do processo (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002) é evidenciada nas narrativas dos entrevistados:

A seleção é um processo dinâmico, mesmo na bioquímica que tem 45 anos de programa, todo ano fazemos uma análise da seleção e todo ano

fazemos uma proposta nova para fazer a seleção do programa. Então na bioinformática não está sendo diferente, cada processo seletivo é um processo novo e quatro meses antes do processo acontecer começamos a trabalhar nisso, a ver o que podemos implantar de novidade, a fazer as correções do que foi feito no passado e que achamos que não ficou bom, a melhorar a documentação da seleção que vamos pedir, a análise da avaliação, o envolvimento das pessoas do programa na seleção (E4). Então no processo seletivo refinamos bastante. No princípio fazíamos entrevista, análise de currículo e a prova de inglês [...]. Hoje temos a prova de inglês e além da avaliação de currículo e da entrevista também fazemos provas específicas. Essa prova específica tem ajudado bastante até para o aluno mesmo ver a área em que ele está trabalhando (E6).

Durante a análise das narrativas dos entrevistados foi evidenciado a busca de novas ferramentas para facilitar a gestão dos procedimentos do curso. A cada dia se aprende novas formas de realização do trabalho e novos recursos são criados e aperfeiçoados de acordo com as demandas diárias (FELDMAN, 2004):

A cada dia vamos aprendendo mais, então, esse edital que vencemos e compramos um equipamento importado, nós nunca tínhamos comprado equipamento importado [...] aprendemos como é que faz a importação, a cada nova demanda aprendemos uma coisa nova (E6).

5.3.1.4 Mudanças nos recursos culturais e de valores

Os recursos culturais e de valores são intangíveis e normalmente são construídos por longos períodos de tempo a partir das atitudes de seus fundadores e participantes em eventos passados (MILSS *et al.*, 2002), envolve memórias de eventos passados, crenças, valores, comportamentos, entre outros.

De forma geral, os entrevistados apontaram mudanças no SEPT proporcionada pela inserção da cultura de pós-graduação após a criação do PPG em Bioinformática:

A mudança nos aspectos culturais está mais relacionada ao trabalho dos informatas, visto que o setor deles não havia pós-graduação (E4). Estamos inseridos em um programa sério, em um grupo sério de pesquisa, é uma coisa que resgata um pouco até a autoestima, quem fez doutorado, fez pesquisa, sabe o que é, e fez uma opção, e estar de fora de um ambiente de pesquisa é muito frustrante. [...] Parece até que retoma aquela linha de quando eu fazia o doutorado, é um ressurgimento, é desafiador, porque é muito fácil se acomodar, em princípio, não precisávamos fazer tudo isso, se o programa não existisse, é diferente, você poderia ter muito menos atividades e receber o mesmo salário, mas essa é a opção que fizemos (E5).

Destaca-se ainda que a inserção da pós-graduação *stricto sensu* no SEPT proporciona a valorização do trabalho dos docentes perante o setor e a universidade, porém há um pouco de distanciamento daqueles que estão envolvidos apenas com o ensino de graduação, devido a barreiras interpretativas que limitam o entendimento da realidade diversa à vivenciada (DOUGHERTY, 1992):

Há realmente uma mudança, e quando você está imerso na graduação e não está na pós-graduação se pensa diferente, porque às vezes você está com muitas aulas na graduação, mas você vê o colega com baixa carga horária, mas você não vê tudo o que teu colega está fazendo. Eu converso até com meus colegas que isso deveria ser público, [...] coloca lá onde você está, todos os horários no dia de semana, todos os projetos em que está envolvido, até eu falei para um colega assim: se tivesse cartão não teria o menor problema, porque ficamos aqui o dia inteiro, então há uma mudança de perspectiva (E6).

A mudança mais sentida pelos participantes do curso foi o aprendizado em lidar com duas áreas profissionais distintas, necessitando adaptações e uniformização da linguagem durante as interações para discussão de projetos e orientações de alunos (TEIXEIRA, 2004). Esta mudança está sinalizada nas narrativas a seguir:

Com a criação do programa há uma busca constante por uniformizar a linguagem, então isso foi um problema, e justamente esse foi o problema que propusemos a resolver (E3).

Lidar com o grupo de trabalho com linguagens distintas faz com que haja adaptações (E4).

Tivemos que ajustar a linguagem, entender um pouquinho melhor o que eles falam, o que o pessoal da informática, e eles tiveram que entender melhor o que falamos. Mas como viemos de uma área que já fazia uso de ferramentas, então não houve uma mudança de linguagem muito grande (E3).

Eu acho que são duas linguagens diferentes, embora a bioinformática esteja nas duas áreas, mas a área das biológicas e da informática, elas são diferentes e ainda hoje temos dificuldade, um pouquinho, para conversar, porque eles falam de algoritmo e nós falamos de DNA. Eles transformam DNA em algoritmo e nós convertemos o algoritmo em DNA. Então a linguagem é diversa, tivemos que aprender, estamos ainda nos adaptando, não digo que estamos 100% adaptados, mas eu vejo que eles têm uma boa vontade gigantesca, nós aqui do mesmo jeito, então eles aprendem, eles ensinam, nós aprendemos, nós ensinamos. E temos que repetir, repetir, repetir e eles tem que repetir, repetir, repetir, para que fiquemos satisfeitos com o nosso aprendizado, com o nosso ensinamento.

As narrativas dos entrevistados também mostraram mudanças nos aspectos culturais relacionados às características do setor público que dificultam a mudança como comportamento rotineiro, falta de iniciativa, aversão a riscos, acomodação e estabilidade no emprego (MIRANDA; SILVEIRA, 2010; BERNIR; HAFSI, 2007;

PITTAWAY, 2001. HARDY; FACHIN, 2000). Os docentes romperam a zona de conforto para a criação do PPG, visto que esta ação partiu da iniciativa própria, que nesse caso, esses indivíduos possuem uma motivação interna (DESS; LUMPKIN, 2005; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011), possibilitando a melhoria do desempenho do serviço público.

5.3.1.5 Mudanças nos recursos de redes de relacionamentos

A categoria recursos de redes de relacionamento (*networking*) está relacionada à maneira como a organização estabelece seus relacionamentos internos e externos, incluem participantes, fornecedores, clientes, autoridades legais, parceiros (MILLS *et al.*, 2002). Neste aspecto destaca-se que a criação do PPG já foi fruto de uma parceria entre o grupo da bioquímica e informática “com a participação de professores e alunos da informática no Núcleo de Fixação de Nitrogênio da Bioquímica” (E1).

Os recursos de redes de relacionamento que mais se destacaram são a universidade, incluindo as relações do PPG com a PRPPG, o próprio setor onde está inserido e com o Departamento de Bioquímica que também faz parte do corpo docente do Programa.

Durante a elaboração da proposta e submissão a CAPES, o PPG contou com apoio institucional da PRPPG como demonstra os depoimentos a seguir:

Não houve resistência para a criação do programa porque houve um entusiasmo muito grande do pessoal que estava na Pró-Reitoria de Pós-Graduação na época e do pessoal do Setor de Educação Profissional e Tecnológica (E2).

Também foi destacada a maior aproximação do PPG e do SEPT na vida em universidade, um dos entrevistados relata: “nos sentimos mais inseridos no contexto da universidade. Então, internamente na universidade é fundamental para quem participa do grupo. É importante sentir esse reconhecimento e ele existe” (E5). Isto reflete a valorização que a pós-graduação *stricto sensu* possui perante aos seus participantes e à universidade.

No que se refere às parcerias, o PPG está se inserindo no contexto nacional e estreitando laços com os outros PPGs da área, a exemplo da UFMG como identificado na narrativa do entrevistado:

Há proposta de parcerias, então fomos convidados para ir à Minas para estabelecer esse primeiro contato, agora vamos ter uma reunião como são poucos e para se unirem e juntos construir uma parceria para daí sim pressionar a CAPES e o CNPq a buscar mais incentivos para área de bioinformática que ainda é pequena no Brasil [...]. A cada palestra, a cada congresso que promovemos, participamos, sempre estamos expandindo, então as pessoas tomam conhecimento do curso [...] a rede sempre vai aumentando (E6).

Por fim, as mudanças ocorridas nas redes de relacionamento visaram o maior reconhecimento do curso frente à universidade e ao cenário nacional da área, além de possibilitar a união dos PPG da área para a prospecção de incentivos junto às agências de fomento.

5.3.1.6 Mudanças nos recursos importantes para mudança

Os recursos importantes para mudança são aqueles que se tornaram ultrapassados e precisam ser eliminados (MILLS *et al.*, 2002). Esta categoria foi de difícil operacionalização pela dificuldade de identificação de tais recursos.

Um dos recursos importantes para a mudança é a articulação e sinergia entre a equipe de informática e bioquímica para a estruturação e manutenção do PPG.

Os participantes do PPG, principalmente o grupo da informática, passaram a ficar mais atentos às tendências e inovações que são fundamentais para a competitividade do curso no cenário nacional de pesquisa:

Por melhor que seja a tecnologia, hoje ou amanhã ela será ultrapassada. Quando chegou a nossa máquina fomos a um encontro em Minas Gerais, quando nossa máquina chegou nós tínhamos a melhor máquina entre os cursos de Bioinformática do Brasil, já passou dois meses, a máquina chegou e outro grupo já tem uma superior, e ano que vem estaremos com defasagem de máquina, apesar de ter uma máquina excelente (E5).

Como verificado no depoimento anterior, outra mudança importante que garante a manutenção, objetivando uma melhor avaliação do PPG perante a CAPES e reconhecimento da área é a atenção à competição por recursos dentro na universidade e competição no campo de pesquisas em bioinformática.

Os recursos importantes para mudança foram modificados por meio das experiências vividas no cotidiano do processo de concepção e implantação do PPG. Destaca-se que estes não são estáticos e estão em constante transformação para garantir a continuidade do curso (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002; FELDMAN, 2004).

A identificação da mudança nos recursos organizacionais do caso estudado fornece um referencial para o entendimento de como foi concebido e desenvolvido o caso estudado, desde o *design* da proposta contando com a experiência dos outros docentes, construção dos conhecimentos, habilidades e experiências, a construção social de seus valores, construção dos procedimentos administrativos, de suas redes de relacionamento que foram essenciais para o desenvolvimento do PPG ao longo de seus três anos de existência. As alterações percebidas nos recursos organizacionais do PPG em Bioinformática encontram-se discriminadas no quadro a seguir.

Recursos	Mudanças
Recursos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> < Readequação do espaço físico após transição da ET/UFPR para SEPT/UFPR. < Ampliação do espaço físico. < Ampliação dos laboratórios. < Modernização dos equipamentos por meio de concorrência em editais.
Recursos de conhecimento, habilidades e experiências.	<ul style="list-style-type: none"> < Aprendizado sobre os trâmites administrativos e burocráticos para a criação do PPG. < Conhecimentos em gestão do PPG. < Canalização dos conhecimentos e experiências do grupo que trabalhava em pós-graduação. < Desenvolvimento de práticas de docência e pesquisa.
Recursos de sistemas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> < Desenvolvimento de metodologias para seleção de alunos. < Desenvolvimento de rotinas para a realização de compras gerenciamento de matrículas, gerenciamento de bolsas e projetos. < Utilização do SIE e outras ferramentas que facilitem o trabalho de secretaria.
Recursos culturais e de valores	<ul style="list-style-type: none"> < Inserção da cultura de pós-graduação no SEPT/UFPR < Uniformização da linguagem dos grupos. < Rompimento com a cultura do setor público, inserindo características como iniciativa, proatividade.
Recursos de redes de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> < Parceria intersetorial. < Maior participação e visibilidade perante a universidade. < Parceria com PPG da área.
Recursos importantes para mudança	<ul style="list-style-type: none"> < Atenção à análise do ambiente interno e externo. < Estímulo à competitividade. < Articulação da equipe.

QUADRO 17 – MUDANÇAS NOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DO PPG EM BIOINFORMÁTICA.

Fonte: Elaboração da autora com base em Mills *et al.* (2002) e dados da pesquisa de campo.

Tal como evidenciado por Feldman (2004), as mudanças decorrentes da criação do PPG em Bioinformática possibilitaram que os recursos fossem criados e recriados de acordo com as necessidades do trabalho. As mudanças nos recursos impactaram diretamente nas ações dos envolvidos no processo, fazendo com que se estabeleça um relacionamento recursivo entre a mutabilidade dos recursos e das ações dos atores organizacionais.

Por fim, destaca-se a utilização dos elementos pessoas, espaço e tempo (POOLE, 2004) para análise do processo de mudança organizacional possibilitando o entendimento mais abrangente de como as pessoas, grupos, organização atuam diante da mudança, além de servir de referencial para compreensão de seu contexto e velocidade em que ocorre, bem como esta é percebida nos múltiplos níveis da organização.

5.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL AO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA

O suporte organizacional pode ser entendido como as práticas, que na visão de Alpkán *et al.* (2010), estimulam o desenvolvimento de ideias inovadoras em produtos, processos, estruturas e mercados. Estas práticas são comumente reconhecidas pelo papel de estimular o intraempreendedorismo, porém sua ausência e/ou sua atuação ineficiente podem ser percebidas como dificuldades do processo. Deste modo, para este trabalho, o suporte organizacional é entendido como as facilidades e dificuldades no processo de criação do PPG em Bioinformática.

Ressalta-se que a análise do suporte organizacional representa a dimensão organizacional, que junto com a análise dos atributos da orientação empreendedora permitem compreender como ocorreu o processo de intraempreendedorismo no caso estudado.

Segundo Hornsby *et al.* (1993) e Alpkán *et al.* (2010), as práticas de suporte organizacional que mais se destacam na literatura são: apoio da gestão para o desenvolvimento de novas ideias de negócios; alocação de tempo livre; estrutura organizacional descentralizada e autonomia na tomada de decisão; incentivos e recompensas; e tolerância às falhas.

As práticas acima listadas embora sejam direcionadas às organizações privadas e empresariais foram aplicadas ao contexto da organização universitária pública. Além destas, incluem-se também as dimensões institucional, política e sociocultural (SAMPAIO; LANIADO, 2009) para análise das facilidades e dificuldades na implantação de novos projetos em IES. Deste modo, as próximas seções explicitam como cada uma dessas práticas e dimensões facilitou e/ou dificultou o intraempreendedorismo no caso estudado.

5.4.1 Apoio da gestão para o desenvolvimento de novas ideias

Esta prática de suporte ao intraempreendedorismo reflete o encorajamento para a geração e desenvolvimento de novos projetos como, por exemplo, adoção de inovações propostas, reconhecimento àqueles que propuseram novas ideias, apoio

à experimentação e investimentos em projetos (HORNSBY *et al.*,1993; ALPKAN *et al.*, 2010).

Uma das narrativas expressa a busca pelo desenvolvimento de novas ideias e estímulo às novas pesquisas:

O desenvolvimento de novas ideias é estimulado procurando resolver, achar problemas novos e resolver esses problemas, então todo dia tem coisas novas na área, e uma coisa nova que enxergamos, que é uma possibilidade concreta, que pode gerar um bom trabalho de pesquisa, ela vai ser adotada, a gente vai persegue, então até erramos um pouquinho por querer fazer demais inovações. [...] Às vezes a gente fica patinando, enrola, perde oportunidade, atrasa publicação, fica com produção baixa, e tem que ir lá, um cutucando o outro, a gente se auto-cutuca muito, o grupo: olha não tá rendendo, tem que produzir, tem que publicar, publicar menos em congressos, não se gasta *paper* lá, prepara para um periódico, estamos começando agora, nossa primeira turma está formando, nossos primeiros trabalhos estão saindo agora, os primeiros trabalhos o grupo integrados com os alunos estão saindo agora (E5).

Pelo fato da iniciativa intraempreendedora ter resultado em um PPG, há a ênfase e estímulo ao desenvolvimento de novos projetos, visto que os resultados deste trabalho podem gerar publicações e reconhecimento perante a comunidade acadêmica da área.

A maior dificuldade é a escassez de recursos que apoiem o desenvolvimento de novos projetos. Isso não se refere apenas à disponibilidade de recursos financeiros, mas também a uma estrutura física adequada e equipamentos que facilitem a inovação em seus projetos.

5.4.2 Alocação de tempo livre

A alocação de tempo de livre, segundo Hornsby *et al.* (1993) e Alpkhan *et al.* (2010), diz respeito à moderação da carga de trabalho para estimular o desenvolvimento de novos projetos sem restrições de tempo e prazo. Neste caso, segundo um dos entrevistados: “é uma questão difícil dentro do ambiente universitário, porque o professor tem muitas atividades na graduação, pós-graduação e pesquisa” (E3).

Uma das facilidades associadas a esta prática de suporte organizacional é a liberdade que os docentes intraempreendedores possuem para a alocação de tempo

necessária ao desenvolvimento de suas pesquisas como demonstram as narrativas a seguir:

A vantagem de se ter uma área multidisciplinar porque você pode pensar em projetos que não ficam restritos à capacidade que nós temos aqui dentro do grupo, mas ele se estende à capacidade dos grupos em que eles estão associados, e a bioinformática é um grupo essencial para isso (E3).
Fazemos pelo prazer de fazer, pelo comprometimento real, isso é uma coisa pessoal minha. Liberdade para trabalhar com qualidade. Eu gosto disso e faço isso com os meus alunos, apesar de que a coordenação não deixa, mas eu procuro conversar para que eles façam bem feito, cumpram o objetivo, mas também não se mate (E 5).

Destaca-se nas narrativas dos entrevistados que o trabalho em pós-graduação e pesquisa necessita de liberdade e autonomia, porém as pressões por produtividade impostas pelas agências de fomento e alta carga de trabalho a que os professores estão submetidos, apesar de gostarem do que fazem, proporcionam alto nível de estresse, que a médio e longo prazo pode vir a prejudicar sua qualidade de vida no trabalho.

5.4.3 Estrutura organizacional descentralizada e autonomia na tomada de decisão

Esta prática de suporte organizacional ao intraempreendedorismo refere-se à adoção de uma estrutura organizacional baseada na descentralização, autonomia no processo de tomada de decisão (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010), abrangendo a maneira como os participantes do PPG tomam decisões sobre as atividades de gerenciamento do curso e de ensino e pesquisa.

Em relação à estrutura organizacional, mais especificamente a hierarquia que nas organizações universitárias e públicas tende a ser rígida (MEISTER-SCHEYTT; SCHEYTT, 2005), as decisões do PPG são tomadas de forma colegiada através de reuniões com os membros que compõem os dois grupos: informática e bioquímica. Apesar das reuniões formais, há momentos informais para a discussão de assuntos referentes ao Curso:

Conversamos um monte antes da reunião, nós temos que levar em conta que tem um grupo muito maduro que compõe o nosso programa, tem que levar em conta as opiniões das pessoas que tem mais experiência também. Existe quase que tacitamente também uma hierarquia que ajuda a estruturar os raciocínios (Entrevistado 5).

Diferente de uma organização empresarial privada, as organizações universitárias públicas possuem mais autonomia no desenvolvimento de seus projetos (SADLER, 2000; MIRANDA; SILVEIRA, 2010) devido à alta qualificação dos professores em sua área de conhecimento (HARDY; FACHIN, 2000). Os professores e seus orientados têm liberdade para a definição de seus projetos como evidenciado na narrativa a seguir:

O pesquisador tem ampla liberdade para definir os seus projetos, isso dentro das linhas do programa, o pesquisador tem total liberdade. Isso é fundamental dentro do ambiente de pesquisa, se quer estimular a inovação, estimular a novidade e o ineditismo tem que dar liberdade (E3).

Apesar de seguir as normas da universidade, PRPPG e da CAPES, os programas possuem autonomia para desenvolver suas atividades de gerenciamento e gestão como evidenciado na narrativa a seguir:

É difícil pensar em autonomia, a universidade tem autonomia, os programas têm autonomia, mas os programas seguem as premissas da CAPES, seguem as premissas PRPPG, seguem as resoluções da universidade, não dá para sair criando à toa, tem coisas que não dá, mas o programa tem liberdade de fazer o seu próprio cronograma. [...] Não consigo imaginar que um Programa de Pós-Graduação sobreviva se estiver engessado, às vezes as normas não podem ser comuns para todos, mas cada programa tem que ter sua autonomia, isso faz parte da característica, da natureza do programa [...] Entre as facilidades incluem-se os recursos humanos disponíveis para entrar nessa nova área e a quantidade de dado que é capaz de produzir (E4).

Entre as facilidades do processo de criação do PPG destacam-se o processo decisório participativo, a autonomia para o desenvolvimento das pesquisas e gestão do curso. As dificuldades residem nos procedimentos burocráticos (BERNIR; HAFSI, 2007; MEISTER-SCHEYTT; SCHEYTT, 2005; SADLER, 2000; HARDY; FACHIN, 2000; MORRIS; JONES, 1999; PITTAWAY, 2001;) e subordinação às regras da instituição e CAPES.

5.4.4 Uso adequado de incentivos e recompensas

Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), as recompensas são um grande incentivador do intraempreendedorismo, podendo ir além da remuneração financeira como o reconhecimento e aumento do sentido do trabalho.

No caso estudado, o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora se deu a partir da necessidade própria de seus envolvidos, visto que não houve recompensas extrínsecas, nem aumento de remuneração para aqueles envolvidos na iniciativa intraempreendedora (EDWARDS *et al.*, 2002; DESS; LUMPKIN, 2005; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011). O que há é motivação para o desenvolvimento de uma nova área e de maior inserção dos participantes com a pesquisa acadêmica, além de mostrar um maior envolvimento com atividades que vão além do ensino, propiciando um sentimento de maior participação nas diversas possibilidades que a universidade pública pode proporcionar.

Nas narrativas foi evidenciado que as recompensas residem na expectativa de sucesso do Programa de Pós-Graduação que é em uma área inovadora, a união dos grupos da bioquímica e da informática, das publicações fruto do trabalho no curso e do desenvolvimento profissional e acadêmico de seus alunos. Estas recompensas são descritas nas narrativas dos entrevistados:

Não há recompensa material e nem haverá. A recompensa é ver algo novo acontecendo na universidade, é ver os professores das diferentes áreas se reunirem para resolver problemas em comum, ver uma nova área de formação aparecendo, ver o interesse dos alunos, eu acho que essa é a grande recompensa, e obviamente os trabalhos que vão ser publicados, e que não seriam publicados se tivéssemos só nós, e que não seriam publicados se estivessem só eles, acho que essa é a grande recompensa (E3).

Existe uma grande recompensa que é ver seu orientado se sair bem, ter o seu título de mestre e poder continuar mais adiante o doutoramento e a perspectiva de bons empregos. Essa é a recompensa do professor, ver seu aluno formado e preparado para enfrentar mais para frente a vida profissional e acadêmica (E1).

A recompensa é que o programa abriu, houve as matrículas, a primeira turma já se formou, fizemos vários ajustes em relação à primeira turma para segunda, da terceira para quarta vai ter ajuste. [...] Acho que a gratificação é quando começar a sair artigo e reconhecimento (E4).

Todos já foram recompensados de certa forma com essa implantação. Os alunos de iniciação científica na época são mestres, [...], temos vários orientados, já temos uma produção, o grupo de pesquisa consolidou, estamos inseridos no programa, estamos tendo parcerias com outros programas no Brasil, o programa não é mais um sonho de principiante (E5).

A respeito dos resultados proporcionados pelo trabalho no Programa de Pós-Graduação, as narrativas demonstram que a motivação transcende a possível insatisfação com o aumento da carga de trabalho:

Ganhamos bastante trabalho, trabalho em dobro, porque agora fazemos parte de dois programas de pós-graduação e não só um (E4).
Continuamos trabalhando, só que a gente gosta disso, se não gostasse não deveríamos nos meter nisso, quem não gosta de trabalhar não tem que se meter nisso, porque na verdade você tem mais trabalho do que facilidades (E3).

Assim como evidenciado por Morris e Jones (1999), Edwards *et al.* (2002), Bernir e Hafsi (2007), há contribuição da iniciativa intraempreendedora na entrega de melhores serviços e geração de valor para sociedade. Do mesmo modo, outra recompensa considerada nas narrativas é o benefício que os resultados da pesquisa acadêmica trazem à sociedade.

O resultado da pesquisa é para a comunidade e a forma de fazer isso é publicar, e a gratificação é que as pessoas usem aquilo produzimos, seja um objeto, seja uma solução, seja uma informação como é o caso da pesquisa básica, uma informação que acrescenta que traz novidade, essa é a nossa gratificação (E4).
Isso é uma recompensa real, mudamos de universo, mudamos de foco, o nosso negócio agora é conseguir integração total com a bioinformática no mundo (E5).

Ressalta-se o posicionamento dos entrevistados a respeito do retorno financeiro para os envolvidos com PPG de Bioinformática. Mais uma vez as narrativas revelam que o retorno financeiro não é considerado pelos os professores/pesquisadores que atuam na universidade pública, sendo o reconhecimento a maior recompensa. Nesse caso, esses indivíduos possuem uma motivação interna possibilitando a melhoria do desempenho do serviço público. (EDWARDS *et al.*, 2002; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011):

Não existe recompensa financeira, é mais prejuízo financeiro (risos). [...] Não há muito o interesse econômico, se você fizer uma medida de esforço por recompensa não se trabalha com pesquisa; você trabalha com a graduação e com as extensões, com outros projetos muitas vezes alguns projetos até, subsidiados pelo governo, o retorno financeiro deles é maior do que o da pesquisa. [...] Eu vejo assim, cada docente tem a sua vocação, mas o trabalho de pesquisa eu não vejo assim de retorno é o retorno mesmo de ter o trabalho reconhecido, é mais um retorno de reconhecimento do que retorno financeiro mesmo (E6).

Por fim, a narrativa a seguir expõe possíveis maneiras para recompensar os esforços empreendedores dentro da universidade pública e incentivar a pesquisa acadêmica:

O que eu penso é que dentro da universidade deveria ser estudada uma forma de haver mais incentivos à pesquisa. Muitas vezes o trabalho daquele professor, do docente que trabalha com pesquisa é bem maior, mas a recompensa financeira dele não é, mas se ao menos ele tivesse uma infraestrutura melhor apoiada pela instituição o trabalho ficaria facilitado. [...] A universidade precisaria dar mais contrapartida, por exemplo, principalmente com relação a espaço físico e apoio aos pesquisadores quanto ao planejamento do trabalho. [...] É preciso ser levado em conta que o professor pesquisador trabalha, leciona para a graduação. A graduação tem a necessidade não só de sala de aula, tem a necessidade da preparação da aula, da correção dos trabalhos, da interação com os alunos, do atendimento dos alunos pós-aula. Além da pós-graduação, é importante que professor e pesquisador trabalhe com a graduação para que os novos conhecimentos migrem para a graduação, isso é muito interessante. Ele também trabalha com a pós-graduação, as aulas na pós é a mesma coisa, pré-aula, aula e pós-aula e a continuação das oficinas e os trabalhos, e é o trabalho na orientação do aluno, o trabalho da pesquisa do próprio professor, de aprofundar o conhecimento, de escrever, daí o trabalho do professor em escrever editais, escrever projetos para conseguir verba para as suas pesquisas, então não há intervalo de tempo. [...] A instituição puxa de um lado porque quer o cumprimento de uma carga de atividades, a CAPES e os órgãos de fomento puxam do outro lado porque se não tiver produção, se não tiver os alunos defendidos no prazo, se não tiver uma carga de resultados muito elevada não se consegue ganhar nenhum edital, não consegue se manter no programa e com isso a universidade puxando de um lado, e os órgãos de fomento e reguladores puxando do outro. O professor fica no meio ali e é o que tem acontecido, até nos jornais de algumas associações, é que os professores têm adoecido porque ficam nesse meio, e não conseguem uma hora de descanso. Você não desliga nunca e isso não é saudável para nenhuma área e o professor acaba diminuindo até a produtividade (E6).

Conforme foi salientado por Morris e Jones (1999), Edwards *et al.* (2002), Bernir e Hafsi (2007), há contribuição da iniciativa intraempreendedora na entrega de melhores serviços e geração de valor para sociedade. Do mesmo modo outra recompensa constatada nas narrativas é o benefício que o trabalho traz à sociedade em relação aos resultados que a pesquisa acadêmica traz à sociedade.

Em suma, as principais motivações que impulsionam o intraempreendedorismo no caso estudado, tal como apontam Dalmoro, Dutra e Visentini (2008) e Carrier (1996), são a realização pessoal pelo reconhecimento do trabalho resultante em publicações e os benefícios que a atividade de ensino e pesquisa gera para sociedade. Por outro lado, os principais dificultadores são a falta

de benefícios e suporte de uma estrutura física adequada para garantia de melhores condições de trabalho.

5.4.5 Tolerância à tentativa-e-erro ou falhas

A tolerância à tentativa-e-erro parte da premissa que para desenvolver o intraempreendedorismo nas organizações é necessária a experimentação, o que pode levar às falhas. Nesse sentido, um ambiente adequado ao intraempreendedorismo dá liberdade para que os docentes tenham autonomia sobre as decisões de alterações de seu trabalho e que os erros advindos de tentativas de inovação não sejam reprimidos (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010).

Nas narrativas destacou-se que a busca pela minimização de possíveis erros é feita por meio do acompanhamento periódico dos projetos, principalmente em pesquisas desenvolvidas junto com alunos. Normalmente, o aluno de mestrado está iniciando os seus primeiros trabalhos na pesquisa acadêmica, necessitando de acompanhamento regular do orientador:

Em relação às falhas realmente não são corriqueiras, pois o aluno está sempre em contato com o orientador, e quando o orientador percebe que a coisa está mais devagar, alguma dificuldade, acessamos outros professores para ver se é a parte de bioquímica ou informática que os alunos estão tendo dificuldade (E1).

Apesar das falhas no desenvolvimento de pesquisas e na gestão do PPG serem consideradas como algo a ser cuidado, em contrapartida pode proporcionar o aprendizado para os próximos projetos, tal como apresentado na narrativa a seguir:

É tudo análise do que está acontecendo, das coisas que tem que mudar e das boas coisas que tem que continuar. É claro que os acertos tem que ser valorizados e os problemas corrigidos, é o que tentamos fazer. (E3).
Se detectamos alguma falha procuramos fazer uma correção de rumo, às vezes dentro de um projeto específico não tem muito que fazer, mas temos um aprendizado para não repetir o problema em outro projeto que vai nascer, ou em outro projeto que vai ser implantado, então estamos sempre aberto às discussões. O que mais fazemos é conversar e analisar os projetos e ter o desenvolvimento dos alunos, e já marcar as correções a fazer (E4).

Os entrevistados destacam que durante o desenvolvimento da proposta e implantação do PPG foram realizadas avaliações para análise dos resultados do

trabalho e correção dos pontos a serem aperfeiçoados. Essas avaliações foram realizadas por meio de discussões no colegiado do curso e também com o auxílio dos participantes que tinham experiência na área.

5.4.6 Facilidades e dificuldade no desenvolvimento de novos projetos

Utilizando a perspectiva das facilidades e dificuldades na implantação de novos projetos na IES para a análise do suporte organizacional ao intraempreendedorismo, Sampaio e Laniado (2009) as classificaram em três categorias: institucional, política e sociocultural.

A dimensão institucional se refere a aspectos organizacionais como legislação, finanças, comunicação interna, estrutura organizacional, entre outros (SAMPAIO; LANIADO, 2009). No caso estudado, não houve restrições por parte da instituição. Porém, destacou-se dificuldade quanto aos procedimentos de criação do PPG: “o que dificulta é a parte burocrática que é necessária para a criação de qualquer curso” (E1). Apesar do apoio institucional, a maior dificuldade é a estrutura física limitada e falta de recursos para a aquisição de novas tecnologias, tal como demonstra as narrativas a seguir:

Só tivemos incentivo, claro que não temos tudo que queremos, a cada dia ganhamos alguma coisa, mas nunca tivemos uma porta fechada, sempre a administração superior ouve as nossas manifestações, ouve os nossos pedidos e, na medida do possível, eles atendem aquilo estamos reivindicando (E4).

E o resultado de não termos esse recurso é que ficamos para trás em relação ao resto do mundo. Eles analisam rapidamente, eles publicam rapidamente, temos o dado, mas não temos condição de fazer melhor por falta de material, mas essas são as duas grandes dificuldades. Uma é dificuldade física mesmo e outra é dificuldade que é inerente: gostaria que tivesse muito mais dinheiro porque trabalhamos com muitos dados, uma quantidade muito grande de dados biológicos e esses dados, para se trabalhar com esses dados requer máquinas que acompanhem, computadores de alta performance (E3).

As narrativas demonstraram que as habilidades para lidar com mudanças e a propensão ao intraempreendedorismo nas organizações públicas sofre com os entraves ligados à limitação de recursos financeiros e burocracia (ROBERTS, 1992; MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000; PITTAWAY, 2001; MEISTER-SCHEYTT; SCHEYTT, 2005; PIRES; MACÊDO, 2006; BERNIR; HAFSI, 2007).

No que se refere às facilidades na dimensão institucional destacaram-se o apoio da gestão, e sua intermediação e ajuda no processo de construção da proposta do PPG. Este apoio está presente no dia-a-dia dos procedimentos de gestão do PPG. Os entrevistados destacam a disponibilidade da PRPPG na orientação na construção de projetos para solicitação de recursos, passagens, entre outras necessidades que o PPG possui.

A dimensão política se refere aos relacionamentos entre indivíduos, grupos, setores pertencentes na organização universitária (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Nesse sentido, apesar do PPG ser composto por dois grupos de áreas profissionais e setores diferentes não houve conflitos.

No caso estudado ocorreu a cooperação dos dois grupos, visto que a iniciativa intraempreendedora surgiu a partir do envolvimento de um dos professores da antiga ET/UFPR no Núcleo de Fixação de Nitrogênio do Setor de Ciências Biológicas. A partir deste contato inicial surgiu a iniciativa de criar o PPG em Bioinformática, sendo esta responsabilidade compartilhada com os participantes do ET/UFPR e o grupo da bioquímica. Essa distribuição de poder evidencia o papel da criatividade dos grupos envolvidos, a visão compartilhada e o senso de propósito que motivam e sustentam o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora (INÁCIO JR; GIMENEZ, 2009).

Uma das facilidades encontradas em todo o processo de concepção e desenvolvimento do PPG foi a experiência anterior em outra pós-graduação dos envolvidos no curso:

Então, nosso grupo tem muita gente experiente e qualificada, então não partimos do zero criando o programa aqui, mas como o belo exemplo a seguir, tanto que adotamos, na medida da conveniência, os critérios que a bioquímica usa. A nossa referência é a bioquímica e nós queremos chegar a 6, 7 um dia. Isso facilitou, ter pessoas muito experientes no grupo com muita qualificação (E5).

Não houve nenhum tipo de resistência à criação do programa em relação ao grupo da bioquímica que já tinha um programa de pós-graduação bem consolidado (E1).

A gente sempre aprende e se complementa, não há assim [...] rugas, então muitas vezes precisamos conversar um pouco mais, ou discutir um pouco mais, mas não que isso gere problemas, mas aprendemos muito. Nós aprendemos muito com eles e eles, eu também penso que aprendem muito conosco (E6).

Uma das maiores dificuldades foi coordenar a linguagem do pessoal de informática com o pessoal da bioquímica. É uma característica inerente de toda área multidisciplinar (E3).

No que se refere às dificuldades de nível político, os entrevistados relataram que não sentiram impacto das relações de conflito e poder, principalmente pela composição do PPG ser de dois grupos. Não houve conflitos ou fragmentação entre os grupos que são envolvidos no PPG. A maior dificuldade foi a adequação da linguagem da área de conhecimento entre grupos (TEIXEIRA, 2004), o que não gerou conflitos, mas foi necessário para o melhor desenvolvimento dos trabalhos em conjunto.

A dimensão sociocultural retrata as crenças, valores, hábitos refletidos nas práticas de gestão da organização universitária (SAMPAIO; LANIADO, 2009). No PPG pesquisado não houve resistências para a adoção de um processo de tomada de decisão participativa por meio de colegiado. Porém, como expresso na narrativa a seguir, o fato do curso ser o primeiro de um setor que não estava familiarizado com pesquisa causa um distanciamento e até não entendimento dos outros participantes do setor sobre as necessidades na pós-graduação (DOUGHERTY, 1992).

Tem uma questão cultural nesse setor, quando era Escola Técnica ele não era habituado a trabalhar com pesquisa, a trabalhar com pós-graduação. Então de alguma forma isso foi estranhado [...]. Por um lado se quer, é bacana ter um mestrado no setor, por outro lado não se entende qual que é a realidade de uma pós-graduação. A pós-graduação é complicada, se você não cumprir meta quebra e cai, a dificuldade de manter uma pós-graduação é muito maior do que de um curso de graduação, e quando não se tem experiência disso às vezes não se consegue perceber as necessidades do grupo que está trabalhando. Então, nem sempre as pessoas enxergam a nossa realidade, estamos 24 horas por dia trabalhando, e que você está pensando no projeto. [...] Como que fazemos para ter um ingresso melhor, para que as pessoas permaneçam no programa, como é que vamos formar o currículo, é bem mais difícil trabalhar com pós-graduação do que trabalhar com aquilo que é trabalhado culturalmente nesse setor. Então, isso é uma dificuldade cultural das pessoas entenderem qual é a ideia, e até as necessidade que temos que não são naturais, então não é má vontade, eu entendo como que é, entendo que existe esse processo (E5).

Assim, as facilidades na esfera sociocultural estão relacionadas à mentalidade e abertura dos envolvidos na pós-graduação a uma cultura de tomada de decisão participativa, voltada a melhoria e inovação nas práticas do PPG em Bioinformática. Já as dificuldades residem na falta de reconhecimento e compreensão dos participantes do setor que não fazem parte de pós-graduação. Tal como afirma Dougherty (1992), há barreiras interpretativas que dificultam a inovação nas organizações, que neste caso são as diferentes visões de mundo que os que

são envolvidos com pós-graduação e os que não são privilegiam diferentes aspectos e fazem sentidos diferenciados da totalidade da organização, resultando no não entendimento da realidade do outro.

As principais facilidades encontradas na concepção e desenvolvimento do PPG são o apoio institucional da administração superior da universidade, experiência anterior com pós-graduação dos membros do grupo.

Outro aspecto importante que facilitou esse processo foi o fato do Programa ser proposto juntamente com o REUNI, o que proporcionou a obtenção de recursos e infraestrutura inicial. Isso evidencia que o intraempreendedorismo apesar da limitação de recursos na organização pública pode ser fomentado por meio incentivos do governo, órgãos de fomentos e parcerias (MIRANDA; SILVEIRA, 2010).

Por fim, alinhando as análises do suporte organizacional, e das facilidades e dificuldades no desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, o quadro a seguir apresenta as práticas de suporte organizacional que facilitaram e/ou dificultaram o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora a partir das dimensões institucional, política e sociocultural.

Dimensões	Facilidades	Dificuldades
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> < Apoio para desenvolvimento de novos projetos. < Liberdade no trabalho. < Reconhecimento. < Auto-realização. < Possibilidade de aquisição de recursos por meio de políticas do governo (REUNI). 	<ul style="list-style-type: none"> < Falta de recursos como estrutura física e equipamentos para desenvolvimento das pesquisas. < Escassez de recursos financeiros para o desenvolvimento de novos projetos. < Pressões por produtividade. < Carga de trabalho excessiva. < Burocracia. < Falta de benefícios e estrutura para o trabalho.
Política	<ul style="list-style-type: none"> < Colaboração dos grupos. < Experiência anterior de um dos grupos envolvidos no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> < Processo de adequação da linguagem entre grupos.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> < Processo decisório participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> < Falta de reconhecimento e compreensão dos participantes do setor.

QUADRO 18 - FACILIDADES E DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA.

FONTE: Elaboração da autora com base em Sampaio e Laniado (2009) e dados da pesquisa de campo.

Para Sampaio e Laniado (2009), a implantação de novos projetos e mudanças no ambiente universitário requer apoio institucional, estrutura organizacional adequada, reorganização do trabalho, além de estar baseada na alteração de crenças, atitudes e percepção dos envolvidos no processo.

Destaca-se que o contexto de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora pode ser considerado favorável ao intraempreendedorismo por várias razões, tais como as apontadas por Hisrich (1990): o encorajamento para o desenvolvimento de novas ideias e experimentação, a multidisciplinaridade, heterogeneidade e a cooperação entre grupos. Porém, o PPG ainda possui dificuldades para obtenção de recursos para modernização de seus laboratórios, o que segundo os entrevistados, é essencial para a continuidade e inovação no desenvolvimento de suas pesquisas.

No caso da organização pública, a afirmação de Pinchot (1985) que enfatiza o intraempreendedor como menos propenso a riscos e com menos potencial de autonomia é parcialmente comprovada, pois no caso dos intraempreendedores públicos a docência e a pós-graduação é uma área de bastante autonomia e um risco pessoal relevante apesar da imagem da organização proteger seus funcionários.

Por fim, como exposto por Sampaio e Laniado (2009), o papel humano é fundamental para o desenvolvimento de iniciativas de modernização e criação de novos projetos no contexto da organização universitária. Além disso, a adesão voluntária ao intraempreendedorismo estimulou o êxito da iniciativa (HISRIC, 1990).

Deste modo, destaca-se o comprometimento e a busca por auto-realização e reconhecimento dos envolvidos no PPG (MIRANDA; SILVEIRA, 2010), além dos esforços em desenvolver algo inovador, articulação dos recursos disponíveis a fim de não perder a oportunidade. Porém, apesar da análise do intraempreendedorismo focar comportamento do intraempreendedor, ressalta-se que a análise do suporte ao intraempreendedorismo fornece bases para o entendimento do processo de desenvolvimento da iniciativa, incluindo seus fatores facilitadores e dificultadores.

Ao longo deste trabalho percebe-se que o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora e mudança organizacional são interligados. Deste modo, a próxima seção trata a integração entre estas duas categorias.

5.5 PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA

A iniciativa intraempreendedora no caso da criação do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática não foi um fenômeno estático, mas permeado por mudanças e adaptações (BYGRAVE, 1989; GARTNER; BIRD; STARR, 1992) construídas a partir da interpretação individual e coletiva de cada um dos envolvidos no processo (WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002)

O intraempreendedorismo no caso estudado não foi impulsionado prioritariamente por algum tipo de evento ou mudanças no ambiente interno ou externo. A iniciativa intraempreendedora foi influenciada pela combinação de diversos fatores, incluindo a oportunidade de obtenção de recursos proporcionada pelo REUNI, as mudanças institucionais, a carência de cursos em bioinformática. Sob o ponto de vista individual, esta também foi influenciada pelas necessidades e desafios enfrentados no dia-a-dia da pesquisa, e pelo desejo de inserção na pós-graduação pelos docentes do SEPT/UFPR, incluindo o aproveitamento da oportunidade de inserção em uma área inovadora com potencial de crescimento no Brasil e no mundo.

Para Hornsby *et al.* (1993), o intraempreendedorismo ocorre como resultado de características organizacionais, características individuais e eventos externos. Ainda para estes autores, há mudanças organizacionais e ambientais que estimulam a ação intraempreendedora. No caso estudado, as mudanças que estimularam e influenciaram o processo de criação da iniciativa intraempreendedora residem no desenvolvimento de novos procedimentos e tecnologias para análise de genoma, e análise da demanda por bioinformática.

Outro ponto a ser ressaltado reside nas características individuais e capacidade dos pesquisadores, o que se aproxima da criatividade (BRUNO-FARIA, 2003), para o desenvolvimento de inovações em suas pesquisas gerando a criação de novas técnicas de trabalho que veio a impulsionar a criação do PPG em Bioinformática e as mudanças ocorridas durante todo esse processo.

No que se refere ao papel da criatividade nesse processo, ressalta-se que a interação das capacidades do intraempreendedor para lidar com os desafios

decorrentes da iniciativa intraempreendedora de forma não convencional, articulando e utilizando os recursos que lhe são disponíveis (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006).

A iniciativa intraempreendedora embora tenha sido desenvolvida a partir da proatividade e autonomia dos indivíduos também contou com a influência do ambiente externo (COVIN; SLEVIN, 1991; ZARA; COVIN, 1995). Entre os fatores ambientais que atuaram sobre o desenvolvimento do caso, destaca-se as mudanças políticas como a criação do REUNI e dos Institutos Federais de ciência e Tecnologia. Outra questão importante é a munificência, que na análise do caso refletiu as oportunidades da área de conhecimentos em bioinformática que possuía carência de profissionais, o que representou uma oportunidade. Tal como afirmam Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), as mudanças e complexidade do ambiente estimulam a adaptação à nova realidade e o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Quanto ao ambiente interno, as características da organização pública facilitaram o processo de intraempreendedorismo no que se refere à integração e cooperação da equipe, autonomia e apoio para o desenvolvimento de novos projetos, além da motivação e senso de auto-realização e comprometimento dos docentes e o processo decisório participativo. Quanto às dificuldades, destacaram-se a carência de benefícios e estímulos à inovação, falta de recursos e estrutura física apropriadas ao desenvolvimento de pesquisas e inovação, impasses culturais dentro do setor e dificuldade na adequação da linguagem entre os grupos que compõem o PPG.

A interação entre os fatores internos e externos, associados às características da iniciativa intraempreendedora possibilitaram a combinação de novos e/ou recursos existentes (BURGERLMAN, 1983; MILLER, 1983; AMIT, GLOSTEN; MUELLER, 1993; HEILBRUNN, 2005), promovendo a renovação e mudanças por meio de um processo recursivo e contínuo na organização (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002).

Para o entendimento do processo de intraempreendedorismo de forma mais abrangente utilizou-se como referência o modelo de Busenitz *et al.* (2003), pois este demonstra a interação entre as pessoas, organização, oportunidades e ambiente, conforme a figura a seguir.

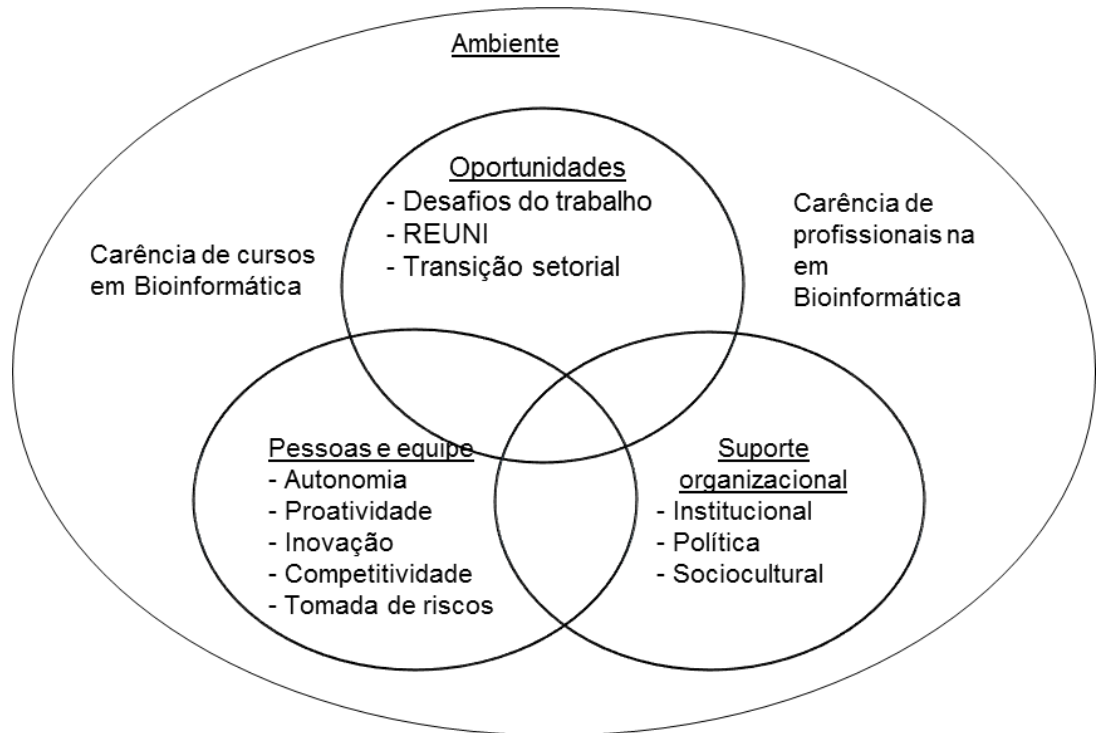


FIGURA 9 - PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO.

FONTE: Elaboração da autora a partir de Busenitz *et al.* (2003) e dados da pesquisa de campo.

No caso estudado, a oportunidade é evidenciada como meio de melhorar o desempenho no trabalho de análise de dados biológicos, além da criação do REUNI e a transição do setor que possibilitou condições únicas para o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

Outro ponto a ser destacado pela análise das oportunidades é a visão que a oportunidade de criação do PPG em Bioinformática possibilitou para conquista de maior visibilidade dos professores do PPG diante da universidade.

No que se refere aos indivíduos e equipe, destaca-se seu papel no desenvolvimento do processo de intraempreendedorismo por meio das dimensões da orientação empreendedora: iniciativa, inovação, proatividade, agressividade competitiva e tomada de riscos.

O modo de organização, por sua vez, enfoca as práticas de gerenciamento, aquisição e articulação de recursos, desenvolvimento de sistemas, estratégias e estruturas que facilitam ou dificultam o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, de acordo com as dimensões propostas por Sampaio e Laniado (2009).

O ambiente, no caso estudado, diz respeito às taxas de inicialização no nível populacional, cultural, econômico ou de mercado que podem estimular ou inibir o

empreendedorismo (BUSENITZ *et al.*, 2003). Deste modo, destaca-se a interpretação dos intraempreendedores sobre o reconhecimento da ascensão da área de bioinformática nos contextos nacional e mundial.

Outro papel da análise do ambiente se refere às áreas de intersecção presentes no modelo proposto por Busenitz *et al.* (2003), uma vez que evidencia a interação entre as várias categorias e o caráter multifacetado e multidisciplinar do fenômeno do empreendedorismo e intraempreendedorismo.

No que se refere à interpretação que permeia o processo de intraempreendedorismo e suas mudanças decorrentes (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006), o caso estudado reflete uma diferença entre os dois grupos envolvidos no processo de criação do Programa.

O grupo da bioquímica interpreta a iniciativa intraempreendedora como uma solução para os problemas de bioinformática no sequenciamento de informática, visto que eles já trabalhavam com esta ferramenta e possuíam experiência de estarem vinculados a um programa de pós-graduação consolidado em seu setor de origem.

Para o grupo da informática a mudança ocorrida se caracteriza como radical (GREENWOOD; HINNINGS, 1996), pois ocorreram mudanças profundas na forma como eles trabalhavam, visto que estes não estavam inseridos em pós-graduação, sendo que os esforços de pesquisa ocorriam de maneira individual. Além disso, o fato do PPG em Bioinformática ser localizado no SEPT alterou toda a estrutura de recursos organizacionais deste setor, necessitando a criação de novos recursos e readequação de outros já existentes (ORLIKOWSKI, 1996; FELDMAN, 2004).

A principal mudança decorrente do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora estudada foi a coordenação da linguagem entre as duas áreas do curso. Apesar das diferenças entre as áreas profissionais entre grupos não houve conflitos nesse processo de adequação, embora ambos os grupos concordem que esta foi o maior desafio.

Tal como realizado por Brunåker e Kurvinen (2006), o processo de desenvolvimento a partir da iniciativa intraempreendedora pode ser dividido em episódios, que retratam a dinâmica entre intraempreendedorismo e mudança organizacional, os quais são apresentados no quadro a seguir.

<p>Episódio 1: Estabelecimento de parceria e identificação da oportunidade</p> <p>Este episódio destaca a aproximação do grupo da informática da antiga Escola Técnica junto ao Núcleo de Fixação de Nitrogênio do Departamento de Bioquímica e Biologia Molecular no Programa GENOPAR. A partir dessa parceria surgiu a ideia de criar o Programa de Pós-Graduação em Bioinformática diante da demanda interna para realização das análises de genoma e da demanda nacional e mundial por profissionais nessa área.</p> <p>Neste episódio o foco é o desenvolvimento da parceria que viabilizou a criação do Programa de Pós-Graduação em Bioinformática, e a identificação das oportunidades por parte dos intraempreendedores/agentes de mudança.</p>
<p>Episódio 2: Desenvolvimento e adaptação dos recursos organizacionais</p> <p>Este episódio retrata a forma como os recursos organizacionais foram construídos durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora. O desenvolvimento dos recursos organizacionais se deu no dia-a-dia do gerenciamento do Programa de Pós-Graduação, sendo estes criados e recriados na ação.</p> <p>Neste episódio o objetivo é destacar como os recursos organizacionais foram construídos, bem como a utilização da experiência anterior do grupo da Bioquímica que contribuiu para o gerenciamento do Programa.</p>
<p>Episódio 3: Adequação da linguagem e cultura de pós-graduação</p> <p>Este episódio retrata o papel da adequação da linguagem, uma vez que o Programa é multidisciplinar, sendo este um dos maiores desafios no processo de pesquisa e orientação dos alunos, pois estas são realizadas por um professor de informática e outro professor da bioquímica.</p> <p>Outro aspecto cultural é o desenvolvimento de uma cultura de pós-graduação no setor o que torna o Setor de Educação Profissional e Tecnológica mais inserido no ambiente da Universidade.</p>

QUADRO 19 – EPISÓDIOS DA CRIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOINFORMÁTICA.

FONTE: Elaboração da autora a partir de Brunåker e Kurvinen (2006) e dados da pesquisa de campo.

Por fim, como destacado por Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008), o intraempreendedorismo na criação do PPG em Bioinformática exigiu que os intraempreendedores fossem agentes de mudança e tivessem postura proativa, criatividade para ter ideias, identificar oportunidades, ter habilidade para obter e articular os recursos necessários para a exploração desta oportunidade (BURGELMAN, 1983; MILLER, 1983; AMIT, GLOSTEN; MUELLER, 1993; HEILBRUNN, 2005).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora e como esta norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um Programa de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior pública de Curitiba – PR. Nesse sentido, utilizaram-se as categorias teóricas de intraempreendedorismo enquanto processo e mudança organizacional com foco nas alterações dos recursos organizacionais.

A razão da escolha desse desenho de pesquisa foi motivada pela análise de que a iniciativa intraempreendedora manifestada a partir dos atributos da orientação empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996; DESS e LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009), somados a fatores comportamentais e contextuais (CARRIER, 1996; BUSENITZ *et al.*, 2003), requer um conjunto de práticas de suporte organizacional para o seu desenvolvimento.

Deste modo, a interação entre estes elementos influenciam na maneira como os recursos organizacionais foram criados e recriados (FELDMAN, 2004) para a manifestação do intraempreendedorismo, que neste caso resultou na criação da abertura de uma nova área de ensino (GARCIA, 2006): o Programa de Pós-Graduação em Bioinformática. Além disso, cabe destacar o papel da interpretação individual e coletiva que permeia todo processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora e mudança organizacional (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

Para o desenvolvimento da narrativa do caso foi necessário integrar a interpretação individual, grupal e coletiva dos envolvidos no desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, visto que estes fazem sentidos diferentes sobre um mesmo aspecto. Assim, no início de cada entrevista buscou-se conhecer o papel de cada indivíduo e dos grupos (docentes da área de informática e bioquímica) para compreender sua percepção sobre os processos de concepção, decisão, e as mudanças decorrentes da criação do PPG estudado.

A respeito das interpretações diferenciadas em relação aos impactos das mudanças organizacionais decorrentes da iniciativa intraempreendedora, o grupo da informática as percebeu com mais ênfase, pois o PPG estava instalado em seu setor, além destes não estarem envolvidos anteriormente com a pós-graduação, configurando-se como uma mudança radical (GREENWOOD; HINNINGS, 1996). Já

o grupo da bioquímica sentiu os impactos da mudança com menos intensidade, pois isso fazia parte do seu cotidiano por já serem vinculados a um PPG consolidado na universidade e com boa avaliação perante a CAPES.

Assim, as narrativas estiveram pautadas na análise dos atributos da orientação empreendedora, fatores comportamentais e contextuais que evidenciam a criação do PPG estudado como uma iniciativa intraempreendedora, bem como as práticas de suporte organizacional, facilidades e dificuldades que permearam todo o processo. Além disso, as narrativas referiam-se ao processo de mudança dos recursos organizacionais desencadeado pelo desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora. Portanto, a análise da narrativa do caso se baseou no processo de intraempreendedorismo, manifestado por meio de uma iniciativa intraempreendedora, e as mudanças desencadeadas a partir deste evento.

Ainda sobre o objetivo geral da pesquisa, para respondê-lo é necessário discorrer sobre os objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi identificar os fatores que possibilitaram a emergência da iniciativa intraempreendedora. Para isso, foi solicitado aos envolvidos na criação do PPG, por meio de entrevistas semiestruturadas, que contassem as motivações para a criação da iniciativa intraempreendedora e como esta foi percebida. Assim, evidenciou-se que a criação PPG foi gerada por meio de uma parceria de pesquisa entre docentes da bioquímica do Setor de Ciências Biológicas e professores do curso de informática e processamento de dados da antiga Escola Técnica, que hoje é o Setor de Educação Profissional e Tecnológica e da análise do panorama da área de bioinformática.

A parceria entre os dois grupos que compõem o PPG foi fruto da necessidade da área para utilização de ferramentas de informática para analisar dados biológicos, além de ser uma área em crescente desenvolvimento e carente por profissionais no Brasil e no mundo. Desse modo, ressalta-se que as motivações do intraempreendedorismo no setor público, no caso estudado, são de ordem intrínseca, tais como reconhecimento, auto-realização e geração de valor à sociedade (EDWARDS *et al.*, 2002; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011).

O segundo objetivo específico propôs descrever os processos de decisão e concepção do PPG. Este objetivo foi operacionalizado a partir de entrevista semiestruturada com os participantes, os quais foram questionados sobre como a decisão de criar o Programa foi tomada e como este foi concebido. Além disso, foi questionado de que forma ocorreu o processo de criação e desenvolvimento do PPG

através de seu posicionamento diante dos atributos de orientação empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996; DESS e LUMPKIN, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009) e análise de fatores comportamentais e contextuais. Durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foi possível verificar que os atributos autonomia, inovação, agressividade competitiva, proatividade e tomada de riscos permearam todo o processo, bem como a interação entre as oportunidades, indivíduos e equipe, organização e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003).

Ainda sobre os atributos de orientação empreendedora utilizada para compreender o processo de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora, ressalta-se que o modelo conceitual de intraempreendedorismo no setor público propostos por Kearney, Hisrich e Roche (2007, 2008) não contempla todas as especificidades do setor. Visto que apesar da organização universitária estudada ser pública, não há necessidade de ignorar a existência de competição e autonomia neste setor. No caso estudado, a autonomia se fez presente da concepção à criação do PPG, pois foi uma iniciativa que partiu da vontade própria dos professores dos setores envolvidos (HISRICH, 1990) e da análise das oportunidades presentes no ambiente (SUN; PAN, 2009). Já a competição é uma realidade presente no setor público, principalmente no que se refere à aquisição de recursos, porém destaca-se a cooperação entre os competidores dentro da universidade. Também há um senso de cooperação entre os outros PPGs da área, pois essa união pode gerar maior visibilidade para juntos conseguirem investimentos das agências de fomento.

O terceiro objetivo pretendeu analisar as mudanças organizacionais que ocorreram a partir da criação do PPG estudado. Desse modo, foram analisados o papel das pessoas, a velocidade e o contexto em que as mudanças ocorreram. O papel dos docentes intraempreendedores foi fundamental para que as mudanças organizacionais fossem iniciadas, sendo que estas ocorreram com rápida velocidade devido às alterações setoriais ocasionadas pela saída da ET/UFPR para o IFET, além do lançamento da proposta do PPG junto ao REUNI para a aquisição de recursos organizacionais.

A análise das mudanças ocorridas durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foi operacionalizada a partir da categoria de recursos organizacionais proposta por Mills *et al.* (2002), sendo estabelecidas as principais alterações ocorridas nos recursos organizacionais. Ocorreram mudanças nos: (1) recursos tangíveis como ampliação de espaço físico, laboratórios e aquisição de

equipamentos; (2) recursos de conhecimentos, habilidades e experiências, tais como aprendizagem de conhecimentos em gestão em pós-graduação e práticas de docência em pesquisa; (3) recursos de sistemas e procedimentos com a criação de metodologias de orientação de aluno e procedimentos para gestão de secretaria; (4) recursos culturais e de valores com o desenvolvimento da cultura da pós-graduação no setor e voltada ao intraempreendedorismo, uniformização da linguagem entre os grupos participantes do PPG; (5) recursos de redes de relacionamento como a criação de parcerias intersetoriais, com outros programas de pós-graduação e maior aproximação da vida universitária em sua completude; (6) recursos importantes para a mudança como foco na análise do ambiente interno e externo, competitividade e articulação da equipe.

O processo de mudança organizacional, sob a ótica da alteração dos recursos, sinaliza que o PPG está em constante busca pelo ajustamento de suas práticas e estruturas, onde as mudanças surgem a partir dos desafios do dia-dia do trabalho (ORLIKOWSKI, 1996; FELDMAN, 2004). Porém, o fato do PPG estudado ter sido criado em 2009 não permitiu a análise da mudança dos recursos organizacionais e classificação nas diferentes fases de criação, implantação e desenvolvimento do caso.

O quarto objetivo específico propôs analisar o suporte organizacional ao intraempreendedorismo. Para isso, os entrevistados foram questionados sobre as práticas de suporte organizacional ao intraempreendedorismo (HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010). Os resultados destacaram que no âmbito da organização universitária pública é difícil associar a prática de alocação de tempo livre ao cotidiano de trabalho do professor/pesquisador que atua no caso estudado, uma vez que se refere ao tempo livre que o funcionário possui para o desenvolvimento de novas ideias, projetos para o trabalho.

Ainda em relação ao suporte organizacional, outro ponto a ser destacado são as recompensas utilizadas como incentivo ao intraempreendedorismo na organização universitária pública. Foi evidenciado por todos os entrevistados que a participação no desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora não foi motivado por incentivos de ordem financeira, mas por necessidade de realização pessoal e maior participação na universidade enquanto envolvidos com a pós-graduação (EDWARDS *et al.*, 2002; DESS; LUMPKIN, 2005; GEORGELLIS; IOSSA; TABVUMA, 2011). Apesar de não se referirem com descontentamento à falta de

incentivos financeiros, estes destacam a necessidade de contrapartida da universidade como, por exemplo, disponibilidade de espaço físico adequado às atividades de pesquisa e balanceamento da carga horária de trabalho com redução de horas dedicadas à graduação.

Ainda em resposta ao quarto objetivo específico, sobre os desafios enfrentados durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora destacaram-se como dificuldades: a escassez de recursos e a adequação da linguagem das suas áreas profissionais do PPG em Bioinformática que está enquadrado como multidisciplinar. Para superar tais dificuldades houve o lançamento da proposta do PPG junto ao REUNI, a cooperação junto com os outros cursos em editais para aquisição de recursos da universidade. Quanto à dificuldade de linguagem (TEIXEIRA, 2004), foi proposta a utilização de orientações cruzadas, onde estas são realizadas em pares, com um professor de cada grupo, a fim de possibilitar uma maior uniformização da linguagem e maior comunicação entre os dois grupos que são de setores distintos.

Em relação às facilidades encontradas durante o processo destacam-se o apoio institucional da administração superior da universidade desde o início da concepção da proposta, sendo este refletido desde a ajuda com os procedimentos burocráticos pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, bem como sua participação na visita de avaliação da CAPES durante o processo de abertura do Programa de Pós-Graduação. Outra facilidade considerada de extrema importância pelos entrevistados foi a experiência anterior com pós-graduação dos membros do grupo ligados ao Departamento de Bioquímica e Biologia Molecular, pois os participantes da área de informática do SEPT não possuíam experiência com pós-graduação.

O último objetivo propôs analisar o relacionamento entre o processo de criação e implantação do PPG em Bioinformática da IES pública estudada e as mudanças decorrentes da iniciativa intraempreendedora. Assim a relação entre o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional no caso estudado pode ser considerado um fenômeno em constante evolução (BYGRAVE, 1989; GARTNER; BIRD; STARR, 1992), onde durante o desenvolvimento das diversas fases (episódios) de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foi delineado por inúmeras mudanças e adaptações construídas a partir da interpretação individual e coletiva de cada um dos envolvidos no processo diante das demandas do dia-a-dia do trabalho e da análise do ambiente. Assim, as mudanças ocorridas

possibilitaram que os recursos organizacionais fossem criados e recriados na ação (FELDMAN, 2004), os quais evoluem de acordo as necessidades e fases de desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora.

Por meio da análise dos episódios do desenvolvimento do PPG é possível relacionar as mudanças ocorridas durante o processo. A identificação dos episódios além de evidenciar as ações realizadas durante o processo de intraempreendedorismo expõem as mudanças nos recursos (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006): (1) o primeiro episódio retrata a identificação da oportunidade e da criação da parceria que originou a iniciativa intraempreendedora; (2) o segundo episódio trata da maneira como os recursos organizacionais foram criados e adquiridos, e sua evolução (mudanças) de acordo com o desenvolvimento da iniciativa; (3) o último apresenta o processo de adequação da linguagem e adaptação à cultura da pós-graduação em decorrência da criação do PPG. Portanto, ao analisar os episódios percebem-se as mudanças ocorridas a partir da iniciativa intraempreendedora.

A principal contribuição teórica deste trabalho foi a conceitual, conforme figura a seguir, integrando o processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional visto que não foram encontrados na literatura consultada, tanto nacional quanto internacional, modelos que fizessem explicitamente esta ligação. Assim, a contribuição reside no desenvolvimento do modelo incluindo a interação recursiva do intraempreendedorismo na mutabilidade dos recursos organizacionais e vice-versa. Além disso, um ponto chave foi a consideração da interpretação individual e coletiva, sendo os intraempreendedores agentes ativos durante o processo de mudança (BRUNÅKER; KURVINEN, 2006; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

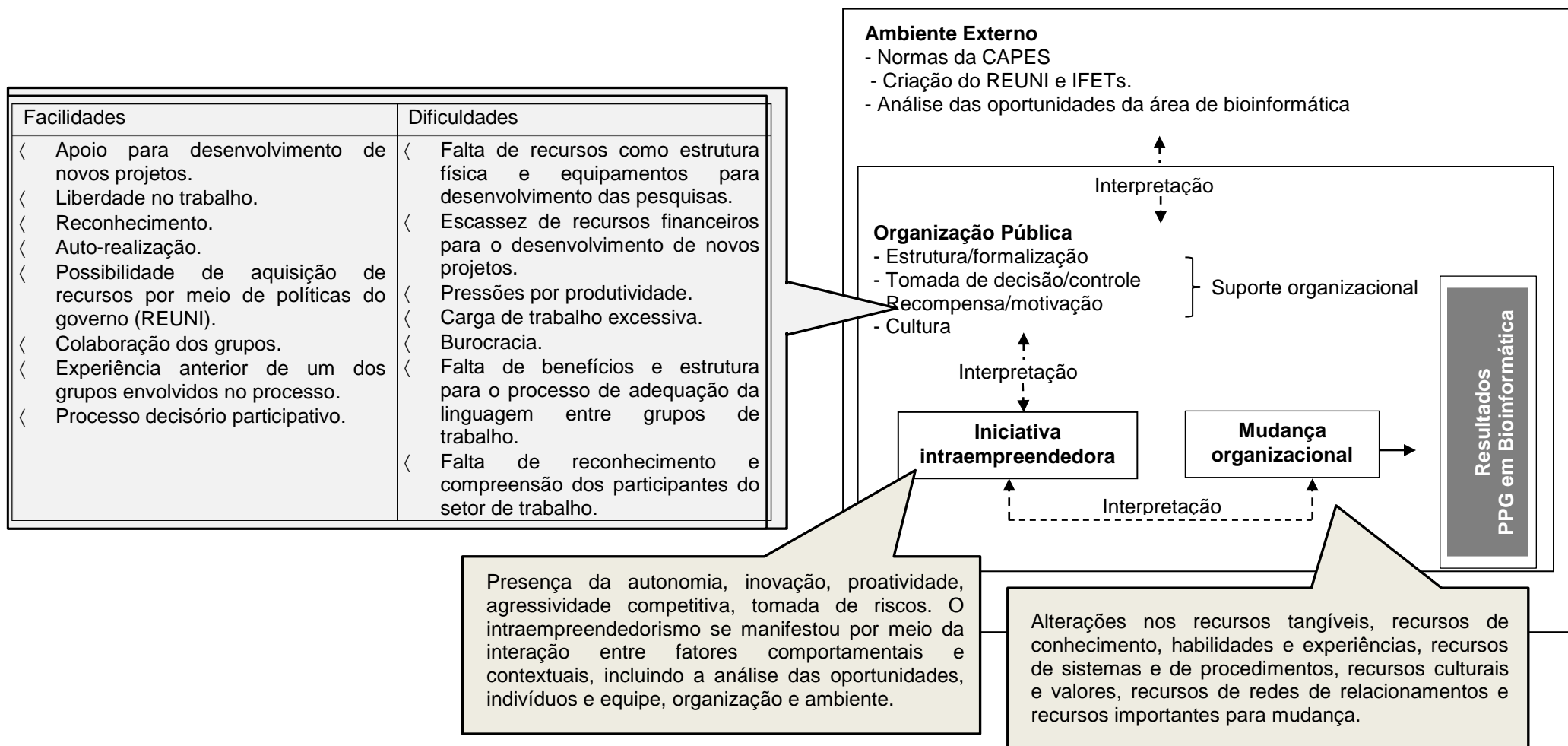


FIGURA 10 - APLICAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA.

Outra contribuição teórica foi operacionalização da categoria intraempreendedorismo por meio dos atributos de orientação empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005) e as dimensões oportunidades, pessoas e equipes, modo de organização e ambiente (BUSENITZ *et al.*, 2003) para o estudo do intraempreendedorismo como processo. Esta forma de estudar o processo de intraempreendedorismo fornece direcionamentos para o entendimento de como as iniciativas intraempreendedoras emergem nas organizações e são convertidos em resultados.

O presente estudo apresentou a confusão teórica que permeia o empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, *corporate venturing*, entre outros termos utilizados para descrever os esforços empreendedores no contexto das organizações estabelecidas. Assim, este trabalho contribui para sistematização e esclarecimento das semelhanças e diferenças entre os conceitos, posicionando-os como termos sinônimos muito embora apresentem nuances diferenciados, como por exemplo, o empreendedorismo corporativo está dividido em duas abordagens: (1) intraempreendedorismo que é voltado para criação de produtos, serviços, negócios dentro dos limites organizacionais, enquanto que o *corporate venturing* trata da criação de novos negócios fora do domínio organizacional como *joint ventures* e *spin-offs*. Ao contrário das diferenças apresentadas por Emmendoerf, Valadares e Hashimoto (2010), não se pode considerar o intraempreendedorismo como inferior ao *corporate venturing* em relação à complexidade e resultados gerados à organização, pois a única diferença entre eles é a abrangência dos esforços empreendedores.

Voltando a atenção ao intraempreendedorismo no setor público, outra contribuição do estudo foi a ampliação do modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2007; 2008), onde foi inserido e constatado que durante o desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora estudada os atributos autonomia e agressividade competitiva estiveram presentes nas narrativas, apesar de esta ser uma organização pública.

Quanto à contribuição prática, este trabalho fornece referências para as organizações universitárias, tanto públicas quanto privadas, sobre as práticas mais adequadas e como o intraempreendedorismo pode ser desenvolvido nas organizacionais. Além disso, as facilidades e dificuldades que permearam o

processo podem ser utilizadas para prescrição de ações a fim de otimizar os esforços intraempreendedores nas organizações.

6.1 PROPOSTA DE FUTURAS PESQUISAS

Escrever a seção de propostas para futuras pesquisas representa um grande desafio para o pesquisador que inicia sua carreira no mestrado. Estas propostas refletem a contribuição do pesquisador para novos direcionamentos à área.

Como identificado no decorrer do trabalho, a articulação entre intraempreendedorismo e mudança organizacional ainda é incipiente no que se refere ao contexto mundial e nacional. Assim, propõe-se que esta articulação seja explorada não apenas em organizações universitárias públicas, mas também em outros setores da economia, em organizações privadas e não governamentais.

Sobre as diferenças entre organizações públicas e privadas, sugere-se a análise comparativa das motivações para o engajamento na iniciativa intraempreendedora em diferentes contextos organizacionais.

Ainda a respeito da integração entre intraempreendedorismo e mudança organizacional, sugere-se que sejam estudadas iniciativas intraempreendedoras que estejam mais consolidadas com o objetivo de analisar as mudanças ocorridas nas diferentes fases de desenvolvimento da iniciativa (etapas de pré-implantação, implantação e pós-implantação).

Acredita-se que há uma estreita ligação entre o intraempreendedorismo quando analisado sob a perspectiva da renovação estratégica (SHARMA; CHRISMAN, 1999) e das capacidades dinâmicas. Assim, entende-se que as mudanças organizacionais decorrentes do desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora podem alterar as rotinas e recursos da organização. Essa alteração de recursos alinha-se aos pressupostos da Visão Baseada em Recursos, mais especificamente com as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; HELFAT *et al.*, 2007).

Neste sentido, Newey e Zahra (2009) destacam que a ação do intraempreendedorismo pode provocar mudanças nos recursos e rotinas organizacionais, sendo este ponto de vista ignorado pela literatura. Desse modo,

analisar a natureza dinâmica da alteração dos recursos durante o desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora merece ser explorada de forma a contribuir para o melhor esclarecimento do tema à comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, V. REUNI e a Escola Técnica. **Jornal da Fundação da Universidade do Paraná**, Curitiba, 20. mai. 2008. Disponível em: <<http://www.funpar.ufpr.br:8080/funpar/boletim/novo2/externo/boletim.php?boletim=97¬icia=2625>>. Acesso em 03 de setembro de 2011.
- ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. **Management Decision**, 48 (25), p. 732-755, 2010.
- ALVES, M.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C.; MELLO, R.; SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva: São Paulo, 2006.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**, 30 (5), p. 815-834, 1993.
- ANDERSEN, O. J. A Bottom-Up Perspective on Innovations: Mobilizing Knowledge and Social Capital Through Innovative Processes of Bricolage. **Administration & Society**, 40 (1), p. 54-78, 2008.
- ANTONCIC, B. HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1), p. 7-24, 2003.
- ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, 107 (3), p. 309-325, 2007.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing** 16, p. 495–527, 2001.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, 25 (3), p. 293-315, 1999.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17 (1), p. 99-120, 1991.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship in economic theory. **American Economic Review** 58 (2), p. 64–71, 1968.

BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, 52 (2), p. 130-134, 1992.

BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. **Organization Science**, v.19, n.1, p. 69-89, 2008.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, p. 488-503, 2007.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer nº 977/65. Definição dos cursos de pós-graduação. Brasília, 1965.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), p. 45-61, 1999.

BRUNÅKER, S. B.; KURVINEN, J. Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. **Leadership & Organization Development Journal**, 27 (2), p. 118-132, 2006.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, 29 (12), 1983.

BURGELMAN, R. A. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. **California Management Review**, 26 (3), 1984.

BUSENITZ, L. W.; WEST III, G. P.; SHEPHERD, D.; NELSON, T.; CHANDLER, G. N.; ZACHARAKIS, A. Entrepreneurship Research in Emergence: : Past Trends and Future Directions. **Journal of Management**, 29 (3), p. 285-308, 2003.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(1), p. 7-26, 1989a.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(2), p. 7-30, 1989b.

BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 13-22, 1991.

BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. Danvers-MA:John Wiley & Sons, 2008.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais da administração de empresas**. São Paulo: Atlas (2000).

CAPES. **O que é pós-graduação?** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/duvidas-frequentes/62-pos-graduacao/3018-o-que-e-pos-graduacao> Acesso em 23 de abril de 2011.

CAPES. **Quais os tipos de pós-graduação existem e quais as suas diferenças?** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/duvidas-frequentes/62-pos-graduacao/3019-quais-os-tipos-de-pos-graduacao-existem-e-quais-as-suas-diferencas>. Acesso em 23 de abril de 2011.

CARRIER, C. Intrapreneurship in small business: an exploratory study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 5-20, 1996.

CASSON, M. et al. Introduction. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A. WADESON, N. (Eds.) **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. England: Oxford University Press, 2006.

CHASE, S. E. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

CHIRITA, M.; OLIVEIRA, J. B.; FILLION, L. J. Intrapreneuriat et Entrepreneuriat corporatif: **Revue de litterature**. 2006.

CHRISTENSEN, K. S. A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. **International Journal of Management Enterprise Development**, 1 (4), p. 301-315, 2004

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, G. J.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-63, 1999.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (1), p. 57-81, 2006.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 7-25, 1991.

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

CUERVO, A.; RIBEIRO, D.; ROIG, S. Entrepreneurship: concepts, theory and perspectives. Introduction. In: CUERVO, A.; RIBEIRO, D.; ROIG, S. (Ed.) **Entrepreneurship: concepts, theory and perspectives**. Heidelberg, Springer: 2007.

CUMMINGS, L.; O'CONNELL, M. J. Organizational Innovation: A model and Needed Research. **Journal of Business Research**, 6, p. 33-50, 1978.

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DALMORO, M.; DUTRA, V. R.; VISENTINI, M. S. Intraempreendedorismo social: uma análise auto-avaliativa dos funcionários de uma mantenedora religiosa. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinant and moderators. **Academy of Management Journal**, 34, p. 55-390, 1991.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". **Administrative Science Quarterly**, 29, p. 392-409, 1984.

DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**, 29 (3), p. 351-378, 2003.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 19 (1), p. 147-155, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOUGHERTY, D. Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, 3 (2), p. 179-202, 1992.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

EDWARDS, C. JONES, G.; LAWTON, A.; LLEWELLYN, N. Public entrepreneurship: rethoric, reality, and context. **International Journal of Public Administration**, 25 (12), p. 1539-1554, 2002.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14 (4), p. 532-550, 1989.

EMMENDOERF, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto de inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 9 (2), P. 144-157, 2010.

FELDMAN, M. S. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. **Organization Science**, 15 (3), p. 295-309, 2004.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, 34 (2), p. 5-28, 1999.

FILLION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, 9 (2), p. 65-80, 2004.

FOBA, T. W.; DE VILLIERS, D. The integration of intrapreneurship into a performance management model. **Journal of Human Resource Management**, 5 (2), p. 1-8, 2007.

FRY, F.L. The Post-it-note: an intrapreneurial success. **SAM Advanced Management Journal**, p. 4-9, 1993.

GARCIA, U. L. **Intraempreendedorismo**: o discurso oficial e as práticas acadêmicas em uma instituição de ensino superior. 2006. 107p. Dissertação. (Mestrado em Administração). Centro Universitário Positivo, Curitiba, 2006.

GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 46-68, 1989.

GARTNER, W. B. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25 (4), p. 27-39, 2001.

GARTNER, W. B.; BIRD, B. J.; STARR, J. S. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16, p. 13-31, 1992.

GEORGELLIS, Y.; IOSSA, E.; TABVUMA, V. Crowding out intrinsic motivation in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 21(3), p. 473-493 (2011).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.; SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva. 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva. 2006.

GODOY, A. S. introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35 (2), p. 57-63, 1995a.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organization change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy Management Review**, 21 (4), p. 1022-1054, 1996.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, 25, p. 597-622, 1999.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, H. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, 82 (5), 1977.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos**. 2ª ed. Porto Alegre: Edit. UFRGS, 2000

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo/SP, 2009.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretive science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. England: Oxford University Press, 2005, p. 63-87.

HEILBRUNN, S. The impact of organizational change on entrepreneurship in community settings. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12 (3), p. 422-436, 2005.

HELFAF, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwel, 2007.

HERRON, L.; SAPIENZA, H. J.; SMITH-COOK, D. Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective: Volume I. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 7-12, 1991.

HERRON, L.; SAPIENZA, H. J.; SMITH-COOK, D. Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective: Volume II. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 5-11, 1992.

HISRICH, R. D. Entrepreneurship/Intrapreneurship. **American Psychologist**, 45 (2), p. 209-222, 1990.

HOFF, D. N.; DEWES, H.; RATHMANN, R.; BRUCH, K. L.; PADULA, A. D. Os desafios da pesquisa e ensino interdisciplinares. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, 4 (7), p. 42-65, 2007.

HOLT, D. T.; RUTHERFORD, M. W.; CLOHESSY, G. R. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13 (4), p. 40-54, 2007.

HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17(3), 253–273, 2002.

HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W., KURATKO, D.F., MONTAGNO, R.V. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(2), p. 29–37, 1993.

HOSHIGUTI, L. Universidade amplia a oferta de mestrados e doutorados. Notícias da UFPR, Curitiba, Julho de 2009. Disponível em: <http://issuu.com/ufprdigital/docs/revista-online>. Acesso em 03 de setembro de 2011.

HOSKISSON, R. E.; COVIN, J.; VOLBERDA, H. W.; JOHNSON, R. A. Revitalizing entrepreneurship: the search for new research opportunities. **Journal of Management Studies**, 48 (6), p. 1141-1168, 2011.

INÁCIO JR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Liderança criativa e empreendedorismo. In: SILVA JR, R. G. S. (Coord.) **Empreendedorismo tecnológico**. Curitiba: IEP: 2009.

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 19-46, 2009.

IRELAND, R.D.; WEBB, J. W. A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. **Journal of Management**, 33 (6), p. 891-927, 2007.

JONSEN, K.; JEHN, K. A. Using triangulation to validate themes in qualitative studies. **Qualitative Research in Organizations and Management**, 4 (2), p. 123-150, 2009.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship Management Journal**, 4, p. 295–313, 2008.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating conceptual public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, 15 (3), p. 275-299, 2007.

KEATS , P. A. Multiple text analysis in narrative research: visual, written, and spoken stories of experience. **Qualitative Research**, 9 (2), p.181-195, 2009.

KURATKO, D. F. **Entrepreneurship**: theory, process and practice. EUA: Cengage Learning, 2007.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Especial issue, p. 1- 17, 2009.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 55, p. 13–30, 2004.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J, S. Corporate Entrepreneurial Leadership for the 21st Century. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 5 (2), p. 27-39, 1998.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J, S.; GOLDSBY, M. G. The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13 (4), p. 56-72, 2007.

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

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 11(5), p. 49-58, 1990.

LANGLEY, A. Process Thinking in Strategic Organization. **Strategic Organization**, 5 (3), p. 271-282, 2007.

LAWLER II, E. E.; WORLEY, C. G. Why built organizations to change. In: LAWLER II, E. E.; WORLEY, C. G. **Built to change**: how to achieve sustained organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LOW, M. B.; MACMILLAM, I. C. Entrepreneurship: past research and futures challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14 (2), 1988.

LUCHSINGER, V.; BAGBY, D. R. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. **SAM Advanced management Journal**, p. 10-14, 1987.

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

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MEISTER-SCHEYTT, C.; SCHEYTT, T. The complexity of change in universities. **Higher Education Quarterly**, 59 (1), p. 76-99, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

METCALFE, J. S. Entrepreneurship: an evolutionary perspective. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A. WADESON, N. (Eds.) **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. England: Oxford University Press, 2006.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 27, 770–791, 1983.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy ad performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A. Empreendedorismo Corporativo na Universidade: o Entendimento de Gestoras Catarinenses. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010. CD-ROM.

MISOCZKY, M. C.; IMASATO, T. Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas. **E & G Economia e Gestão**, 5 (11), p. 77-96, 2005.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, 5 (4), p. 491-500, 1980.

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

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, p. 21-31, 1994.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NEWHEY, L. R.; S. A. ZAHRA. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**, 20, p. S81–S100, 2009.

OLIVEIRA, M. R.; ALMEIDA, J. Programas de pós-graduação interdisciplinares: contexto, contradições e limites do processo de avaliação Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, 8 (15), p. 37-57, 2011.

ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. **Information System Research**, 7 (1), p. 63-92, 1996.

PARKER, D.; GRANDY, G. Looking to the past to understand the present: organizational change in varsity sport. **Qualitative Research in Organizations and Management**, 4 (3), p. 231-254, 2009.

PARKER, S. C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 26, p. 19–34, 2006.

PEARCE III, J. A.; FRITZ, D. A.; DAVIS, P. S. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 219-248, 2009.

PENTLAND, B. Building process theory with narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999, p. 711-724.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, 44 (4), p. 697-713, 2001.

PHAN, P. H. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, 19, p. 617–620, 2004.

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

PINHEIRO NETO, G. F.; DANTAS, A. B.; GONÇALVES, P. D. A.; SANTOS, S. ALVES, J. S. Metodologias Tradicionais para Avaliação do Potencial Intraempreendedor: uma Análise Comparativa dos Instrumentos de Pinchot III, Uriarte e Dornelas. **Revista ANGRAD**, 9 (1), p. 99-112, 2008.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração pública**, 40(1), p. 81-105, 2006.

PITTAWAY, L. Corporate enterprise: a new reality for hospitality organizations? **International Journal of Hospitality Management**, 20, p. 379-393, 2001.

POOLE, M. S. Central issues in the study of change and innovation. In: VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. (Eds). **Handbook of Organizational Change and Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

ROBERTSON, P. J.; ROBERTS, D. R.; PORRAS, J. I. Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. **Academy of Management Journal**, 36 (3), p. 619-634, 1993.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, L. A.; BOISE, W. B. Organizational innovation: current research and evolving concepts. In: FREDERICKSON, H. G. (Ed.). **Developments in Research**, 1974.

RUSSEL, R. D. Developing a process model of a intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 65-84, 1999.

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

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, 43 (1), p. 151-174, 2009.

SANDBERG, W. R. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 73-90, 1992.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**, 24 (1), p. 627-641, 2003.

SAYEED, O. M.; GAZDAR, M. K. Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. **Journal of Entrepreneurship**, 12 (1), p. 75-89, 2003.

SCHENATTO, F. G.; LEZANA, A. G. R. O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. **COBENGE**, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25 (1), p. 217–226, 2000.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3), p. 11–27, 1999.

SHETTY, P. Attitude towards entrepreneurship in organizations. **The Journal of Entrepreneurship**, 13 (1), p. 53-70, 2004.

SLAPPEDEL, C. Perspectives on Innovation in Organizations. **Organization Studies**, 17 (1), p. 107-129, 1996

SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed). **Beyond method: strategies for social research**. London: SAGE Publications, 1983, p. 160-172.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, 10 (4), p.724-736, 1986.

SPENCER, A. S.; KIRCHHOFF, B. A.; WHITE, C. Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: the essence of creative destruction. **International Small Business Journal**, 26 (1), p. 9-26, 2008.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) e CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. brasileira). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. Vol. 2 São Paulo: Atlas, 2009.

STAKE, R. R. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, 11, p.17-27, 1990.

SUN, L. Y.; PAN, W. Market Orientation, Intrapreneurship Behavior, and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20 (10), p. 1-12, 2009.

TAMBOUKOU, M. Re-imagining the narratable subject. **Qualitative Research**, 8(3) p. 283–292, 2008.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, O. A. Interdisciplinaridade: problemas e desafios. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 1 (1), p. 57-69, 2004.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, 13 (5), p. 567-582, 2002.

UFPR, Departamento de Administração Geral e Aplicada. **Projeto Pedagógico do curso de graduação em administração**. Curitiba, 2007.

UFPR, Portal. Disponível em: www.ufpr.br. Acessado em outubro de 2008.

UFPR, Site Programa de Pós-Graduação em Bioinformática. Disponível em: www.bioinfo.ufpr.br. Acesso em 3 de setembro de 2011.

VAN DE VEN, A. H; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, 20 (3), p. 510-540, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WARREN, K. **Strategic management dynamics**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2008.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations: small structures with large consequences. In: WEICK, K. E. (Ed). **Making sense of the organization**. London: Blackwell Publishing, 2001.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, 50, p. 361-386, 1999.

WOOD JR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais da administração de empresas**. São Paulo: Atlas (2000).

WOOD JR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais da administração de empresas**. São Paulo: Atlas (2000).

WORTMAN JR, M. S. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. **Journal of Management**, 13 (2), p. 259-279, 1987.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study. **Journal of Business Venturing**, Vol. 6 No. 4, pp. 259-85, 1991.

ZAHRA, S. A., JENNINGS, D. F., KURATKO, D.F. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), p. 45–65, 1999.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, **Journal of Management Studies**, 43, p. 917–955, 2006.

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

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

APÊNDICE B – DIÁRIO DE CAMPO

APÊNDICE C – FICHA PARA ANÁLISE DE DADOS

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome do respondente: _____

Cargo e função onde atua: _____

Data de ingresso na instituição: _____

Outros cargos já ocupados: _____

Regime de trabalho: _____

Formação Acadêmica:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 2º grau completo | <input type="checkbox"/> Especialização completa em... |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Mestrado em ... |
| <input type="checkbox"/> Superior Completo em..... | <input type="checkbox"/> Doutorado em... |
| <input type="checkbox"/> Especialização incompleta | <input type="checkbox"/> Pós-doutorado em... e qtos |

B - DADOS SOBRE A EMERGÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA

1. Quando e por que a IES pensou em criar o Programa de Pós-Graduação (PPG)?
De quem partiu essa iniciativa?
2. Como foi o processo de decisão? Como essa oportunidade foi percebida?
3. Quanto tempo durou o planejamento e organização da implantação do PPG?
Como ocorreu? Quem mais estava envolvido (indivíduo, grupo, organização)?
4. Como foi o processo de implantação do PPG?
5. Houve a influência de fatores externos na criação do PPG? Se sim, quais os fatores?

C - DADOS SOBRE O SUPORTE ORGANIZACIONAL À INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA

Facilidades e dificuldades para a implantação de novos projetos (SAMPAIO & LANIADO, 2009)

Dimensão institucional

6. Que tipo de resistências a instituição impôs à criação do PPG?
7. De que forma a estrutura da UFPR possibilita o desenvolvimento de novos projetos?

Dimensão política

8. O PPG sofreu algum tipo de interferência política (jogos de poder, choque de autoridades, etc.) durante seu processo de criação e desenvolvimento?

Dimensão sociocultural

9. Que hábitos, valores e crenças refletidos nas práticas de gestão da UFPR facilitaram ou dificultaram a criação e implantação do PPG?

Em suma:

10. Quais foram as principais dificuldades neste processo? De quem? Como foi vencida?
11. Quais foram as principais facilidades neste processo?

Arranjos organizacionais e ferramentas adequadas ao desenvolvimento do intraempreendedorismo***Uso adequado de incentivos e recompensas***

12. De que forma os envolvidos foram (são) recompensados por contribuírem na implantação e desenvolvimento do PPG?

Apoio da gestão para a geração e o desenvolvimento de novas ideias de negócios

13. De que forma a estrutura da UFPR incentivou e/ou dificulta o desenvolvimento de novos projetos, iniciativas?

Alocação de tempo livre

14. Como está distribuído tempo de trabalho dos participantes do programa no que se refere ao trabalho em novos projetos?

Estrutura organizacional que reflita descentralização ou autonomia na tomada de decisão

15. De que forma as decisões do PPG são tomadas? Quem são os envolvidos?

Tolerância para tentativa-e-erros ou falhas

16. De que forma o PPG estimula o desenvolvimento de novas iniciativas, novos projetos?
17. Qual o posicionamento do PPG em relação aos possíveis erros/falhas advindos das tentativas na implantação de novas iniciativas, novos projetos, ações?

C - DADOS SOBRE ATRIBUTOS DA INICIATIVA INTRAEMPREENDEDORA

Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005)

Autonomia

18. Como é composto o grupo de trabalho do PPG?

19. Há estímulo para o trabalho autônomo no PPG? De que forma o trabalho autônomo é estimulado dentro do PPG?

Inovação

20. Como o PPG se posiciona diante da busca de novas oportunidades e novas soluções (investimentos em inovação, produtos, processos)

Agressividade competitiva

21. Existe alguma forma de competição no contexto onde está inserido o PPG? Como o PPG lida com a competição?

Proatividade

22. Como o PPG se antecipa a novas oportunidades, envolvendo não apenas o reconhecimento de mudanças, mas também disposição para agir à frente da concorrência?

Tomada de riscos

23. Como o PPG lida com os riscos de sua atividade? Há planejamento de riscos?

E - DADOS SOBRE A MUDANÇA NOS RECURSOS

24. Que processos, práticas, rotinas mudaram?

Elementos constituintes do processo de mudança (pessoas, espaço e tempo – POOLE, 2004)

25. Qual o papel das pessoas no processo de criação e desenvolvimento do PPG? (papel da ação humana)

26. Qual o papel do indivíduo, grupo e organização para a criação e desenvolvimento do PPG? (múltiplos níveis)

27. No que se refere ao contexto temporal, como ocorreu a criação e implantação do PPG? (como por exemplo, velocidade da mudança, extensão da mudança)

Categorias de recursos (MILLS et al., 2002)

28. Que mudanças nos **recursos tangíveis (prédios, plantas, equipamentos, colaboradores, localização, licenças, estrutura física)** ocorreram após a criação e implantação do PPG?
29. Que mudanças nos **conhecimentos, habilidades e experiências** ocorreram após a criação e implantação do PPG?
30. Que mudanças nos **sistemas e procedimentos (documentos, seleção, avaliação de desempenho, compras)** ocorreram após a criação e implantação do PPG?
31. Que mudanças na cultura e valores (**memória, valores, crenças, comportamentos proferidos**) ocorreram após a criação e implantação do PPG?
32. Que mudanças nas **redes de relacionamento (grupos de interesse dentro da organização, redes com fornecedores, clientes, autoridades legais, consultores, etc.)** ocorreram após a criação e implantação do PPG?
33. Que mudanças nos **recursos importantes para mudança (reconhecimento de que recursos valiosos tornaram-se ultrapassados e precisam ser mudados ou mesmo destruídos)** ocorreram após a criação e implantação do PPG?

APÊNDICE B – DIÁRIO DE CAMPO**Instrumento para notas de observação pessoal da pesquisadora**

Organização:

Entrevistado:

Local:

Data:

Duração

Horário

Pesquisa:

Notas da Pesquisadora (comentários, impressões, sensações, opiniões, etc.)	Análise

APÊNDICE C – FICHA PARA ANÁLISE DOS DADOS

1. IDENTIFICAÇÃO

Ator	
Tempo da narrativa	
Data da entrevista	

2. A NARRATIVA

Propriedade da narrativa	Indicador	Descrição do encontrado na narrativa
Sequência	Padrões de eventos	
Ator focal	Função, rede social e demografia	
Voz	Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder	
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos	
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto	
Atributos da iniciativa intraempreendedora	Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa	
Práticas de suporte organizacional ao intraempreendedorismo	Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa	
Elementos do processo de mudança (tempo, espaço, pessoas)	Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa	
Mudanças nos recursos	Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa	

ANEXOS

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DO NOME DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DO NOME DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Pós-Graduação em Bioinformática WWW.BIOINFO.UFPR.BR
E-mail: bioinfo@ufpr.br Tel: 33614906

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Bioinformática a divulgação do nome do respectivo Programa na dissertação de Mestrado de Carla Patricia da Silva Souza, intitulada: “PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA EM CURITIBA-PR”.

Curitiba, 07 de maio de 2012



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jeroniza Nunes Marchaukoski', written over a horizontal line.

Jeroniza Nunes Marchaukoski
Coordenadora
Programa de Pós-graduação em Bioinformática
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Prof.^a Dr.^a Jeroniza Nunes Marchaukoski
Coordenadora do Curso de Pós-Graduação
em Bioinformática - SEPT/UFPR
Matricula SIAD 181536