

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

Dilvan Maurício Lopes

**A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO
ELEMENTO INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO NA UFSM**

Santa Maria, RS
2023

Dilvan Maurício Lopes

A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ELEMENTO INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UFSM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion

Santa Maria, RS
2023

Lopes, Dilvan Maurício
A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ELEMENTO
INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UFSM
/ Dilvan Maurício Lopes.- 2023.
121 p.; 30 cm

Orientador: Eric Charles Henri Dorion
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2023

1. Empreendedorismo 2. Orientação Empreendedora 3.
Universidade Pública 4. UFSM I. Henri Dorion, Eric
Charles II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, DILVAN MAURÍCIO LOPES, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Dilvan Maurício Lopes

**A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ELEMENTO
INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UFSM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 12 de setembro de 2023.

Eric Charles Henri Dorion, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM)

Julio Cesar Ferro de Guimarães, Dr. (UFPE)

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

A Deus, o maior responsável por tudo, que por sua infinita bondade, deu força e condições para trilhar com coragem mais esta etapa em minha vida.

Agradeço à minha esposa, Celina, e à minha filha, Cecília, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e apoiando durante todo o período de realização do mestrado.

Aos meus pais, João Carlos e Zilá, pelo compartilhamento de ideais e valores e por sempre incentivarem meus estudos.

Ao meu orientador, Prof. Eric, por todo apoio, conhecimento, simpatia e dedicação. Suas contribuições foram essenciais para a realização deste trabalho. Agradeço também a todos os professores do PPGOP pelos conhecimentos transmitidos.

Aos colegas da SUDEP, Marcelo e Roselei, pela parceria e colaboração quando precisei me ausentar.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação e com minha trajetória durante o mestrado.

RESUMO

A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ELEMENTO INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA UFSM

AUTOR: Dilvan Maurício Lopes
ORIENTADOR: Eric Charles Henri Dorion

Este estudo teve por objetivo analisar o nível de abrangência das dimensões da Orientação Empreendedora (OE) nos *campi* fora de sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a partir dos resultados, propor ações para promover a inter-relação com a cultura organizacional da instituição. O referencial teórico contemplou três tópicos principais, o empreendedorismo no setor público, a orientação empreendedora e a cultura organizacional. O procedimento de coleta de dados ocorreu em duas etapas distintas: na primeira etapa, de natureza quantitativa, utilizou-se uma pesquisa (*survey*) com 23 questões fechadas, aplicada aos servidores lotados nos *campi* fora de sede da UFSM. Na segunda etapa, de caráter qualitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores dos *campi* de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, bem como com representantes das Pró-Reitorias de Empreendedorismo e Inovação, e de Gestão de Pessoas. O procedimento de análise de dados foi conduzido em duas etapas. Na primeira etapa, a quantitativa, foram empregadas as técnicas de análise descritiva e teste de confiabilidade e consistência interna dos dados das dimensões de inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva. Já na segunda etapa, a qualitativa, foi realizada a análise de conteúdo. Os resultados do questionário evidenciaram, ainda que de forma incipiente, a existência de traços de orientação empreendedora nos *campi* investigados. A partir da perspectiva dos servidores, dentre as cinco dimensões investigadas neste estudo, a dimensão de "Proatividade" obteve o mais elevado nível de avaliação. Adicionalmente, com os resultados das entrevistas foi possível identificar barreiras e estratégias de disseminação da orientação empreendedora, na visão dos gestores. Por fim, baseado na análise dos resultados, foram elaboradas propostas de ações que visam promover uma maior inter-relação entre a orientação empreendedora e a cultura organizacional da instituição.

Palavras-chave: Empreendedorismo, orientação empreendedora, universidade pública, UFSM.

ABSTRACT

THE DISSEMINATION OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AS AN INTEGRAL ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY AT UFSM

AUTHOR: Dilvan Maurício Lopes
ADVISOR: Eric Charles Henri Dorion

This study aimed to analyze the scope of Entrepreneurial Orientation (EO) dimensions in the satellite *campuses* of the Federal University of Santa Maria (UFSM) and, based on the results, propose actions to promote their interrelation with the organizational culture of the institution. The theoretical framework encompassed three main topics: entrepreneurship in the public sector, entrepreneurial orientation, and organizational culture. The data collection procedure took place in two distinct stages: in the first quantitative stage, a survey with 23 closed-ended questions was administered to the employees stationed at the satellite *campuses* of UFSM. In the second qualitative stage, semi-structured interviews were conducted with the *campus* managers of Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, as well as representatives from the Pro-Rectorates of Entrepreneurship and Innovation, and Personnel Management. The data analysis procedure consisted of two stages. In the first stage, the quantitative one, descriptive analysis techniques and tests of reliability and internal consistency of data from the dimensions of innovation, proactivity, risk-taking, autonomy and competitive aggressiveness. In the second stage, the qualitative analysis was performed using content analysis. The survey results revealed the presence of incipient entrepreneurial orientation traits in the investigated *campuses*. From the employees' perspective, among the five dimensions studied, "Proactivity" obtained the highest evaluation level. Additionally, the interviews provided insights into the barriers and strategies for disseminating entrepreneurial orientation, as perceived by the *campus* managers. Based on the analysis of the results, actions were proposed to enhance the interrelation between entrepreneurial orientation and the organizational culture of the institution.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial orientation, public university, UFSM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da empresa	25
Figura 2 - Framework conceitual de orientação empreendedora.....	26
Figura 3 - Orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos	27
Figura 4 - Modelo conceitual de orientação empreendedora.....	28
Figura 5 - Modelo conceitual para estudar a orientação empreendedora, a velocidade da inovação e o desempenho da empresa	29
Figura 6 - Modelo de cultura organizacional como “camadas de cebola”	37
Figura 7 - Gráfico do quantitativo de servidores vinculados à UFSM por <i>campus</i>	43
Figura 8 - Distância entre a sede e os <i>campi</i> da UFSM.....	44
Figura 9 - Distribuição de frequência da dimensão Inovatividade	58
Figura 10 - Distribuição de frequência da dimensão Assunção de Riscos	61
Figura 11 - Distribuição de frequência da dimensão Proatividade.....	63
Figura 12 - Distribuição de frequência da dimensão Autonomia.....	66
Figura 13 - Distribuição de frequência da dimensão Agressividade Competitiva	68
Figura 14 - Nível de orientação empreendedora das dimensões	69
Figura 15 - Difusão da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições clássicas de empreendedorismo no setor público	22
Quadro 2 - Visão sintética das dimensões	35
Quadro 3 - Componentes da cultura organizacional.....	38
Quadro 4 - Delineamento da pesquisa	40
Quadro 5 - Resumo das questões sobre a orientação empreendedora	46
Quadro 6 - Roteiro de entrevista com os gestores dos <i>campi</i> /UFSM.....	47
Quadro 7 - Exploração do material.....	72
Quadro 8 -Propostas de ações para facilitar a difusão da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional da UFSM.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de confiabilidade e consistência interna dos dados	49
Tabela 2 - Perfil dos respondentes segundo as variáveis: idade, sexo, nível de escolaridade, cargo, titular de FG/FCC ou CD, tempo de atuação na instituição e <i>campus</i> de atuação	54
Tabela 3 - Estatística descritiva da dimensão Inovatividade, médias e percentuais.....	56
Tabela 4 - Estatística descritiva da dimensão Assunção de Riscos, médias e percentuais.....	58
Tabela 5 - Estatística descritiva da dimensão Proatividade, médias e percentuais	61
Tabela 6 - Estatística descritiva da dimensão Autonomia, médias e percentuais.....	63
Tabela 7 - Estatística descritiva da dimensão Agressividade Competitiva, médias e percentuais	66
Tabela 8 - Distribuição dos entrevistados por órgãos/ unidades institucionais	76

LISTA DE SIGLAS

EP	Empreendedorismo Público
OE	Orientação Empreendedora
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROINOVA	Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 EMPREENDEDORISMO PÚBLICO	19
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	23
2.2.1 As Dimensões da Orientação Empreendedora.....	30
2.2.1.1 A Dimensão Inovatividade	30
2.2.1.2 A Dimensão Proatividade	31
2.2.1.3 A Dimensão Assunção de Riscos.....	32
2.2.1.4 A Dimensão Autonomia.....	32
2.2.1.5 A Dimensão Agressividade Competitiva.....	33
2.2.2 Visão geral das dimensões.....	35
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 OBJETO DE PESQUISA.....	41
3.2.1 Os <i>Campi</i> da UFSM	42
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
3.5 FORMAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	48
3.5.1 Dados Quantitativos	48
3.5.2 Dados Qualitativos.....	50
3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	51
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA	53
4.1.1 Estatística Descritiva	53
4.1.2 Estatística Descritiva das Dimensões da Orientação Empreendedora	55
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA	70
4.2.1 Leitura flutuante.....	71
4.2.2 Exploração do material	71
4.2.3 Tratamento dos resultados e as interpretações.....	76
4.2.4 Caracterização dos Entrevistados	76
4.2.5 Categoria: Práticas ou mecanismos utilizados para estimular a cultura empreendedora nos <i>campi</i>	76
4.2.6 Categoria: Barreiras organizacionais que dificultam a inserção da OE nos <i>campi</i>	79
4.2.7 Categoria: Estratégias que os gestores consideram importantes para a disseminação da orientação empreendedora nos <i>campi</i>	82
4.3 PROPOSTAS PARA FACILITAR DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NOS <i>CAMPIS</i> DA UFSM	85
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	107
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	111
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	112
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	114
APÊNDICE E – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	118

1. INTRODUÇÃO

A sociedade vem passando por um processo constante de mudanças e esse fato tem exigido das universidades um maior comprometimento com relação a sua participação no desenvolvimento econômico e social, confirmando cada vez mais a importância do apoio das áreas acadêmicas para a população como um todo. (FERREIRA, 2012). Dessa forma, Audy (2006) e Etzkowitz (2013) defendem que o desenvolvimento econômico e social deve ser visto como parte da missão das universidades, trazendo a concepção “universidade empreendedora” para dentro das instituições. Portanto, forma-se uma nova concepção quanto aos propósitos da universidade, a qual deve considerar o desenvolvimento econômico, social e regional como uma “terceira missão” e implantar essa perspectiva no contexto organizacional, além de estimular o fomento de ações e atitudes empreendedoras na instituição. (SOOMRO *et al.*, 2021).

Nesse sentido, Klofsten *et al.*, (2019) defende que o debate em torno da universidade empreendedora, está organizado em cinco principais desafios estratégicos: a) fatores internos: investimento e transformação das capacidades organizacionais tradicionais (liderança, pessoas talentosas, bases financeiras, novas estruturas organizacionais, sistemas de incentivos e recompensas e outros recursos), b) fatores externos: *stakeholders*, parcerias e alianças, c) ensino e aprendizado em empreendedorismo: difusão da cultura empreendedora para alunos, pesquisadores e funcionários, d) apoio a diferentes percursos empresariais: decisões estratégicas para desenvolver as habilidades empreendedoras entre seus membros, e) medidas de impacto de universidade empreendedora: políticas de gestão favoráveis ao empreendedorismo.

Nas últimas décadas, o empreendedorismo passou a ser investigado no setor público (EMMENDOERFER, 2019; RESENDE *et al.*, 2020). Além disso, os governos estão colocando esse assunto em pauta cada vez mais e isso se deve ao ser empreendedor, pessoa que possui múltiplas características que é capaz de influenciar o crescimento e o desenvolvimento de economias regionais e nacionais (ROCHA; FREITAS, 2014; KRAUS *et al.*, 2019).

De acordo com Meirelles (2012), servidores públicos são agentes que mantêm vínculo funcional com o Estado em regime estatutário. São titulares de cargos públicos, efetivos ou em comissão, sempre sujeitos a regime jurídico de direito público. Ou seja, são as pessoas que agem em nome do estado e administram os bens públicos, e conseqüentemente, são os principais responsáveis pelo bom funcionamento de uma organização pública.

Durante o processo produtivo de uma organização o capital humano assume um papel

de grande importância, pois é ele que será capaz de melhorar a qualidade do serviço oferecido e melhorar o desempenho organizacional. Nesse sentido, o tratamento dado aos funcionários pode ser determinante na motivação e no valor que estes indivíduos agregam à organização (CHRISTENSEN *et al.*, 2020; CORDUNEANU *et al.*, 2020; TRAN; TRUONG, 2021).

Nessa perspectiva, McClelland (1972) aborda o empreendedorismo pela ótica das características do comportamento empreendedor, cuja motivação humana compreende 10 principais comportamentos de pessoas empreendedoras, divididos em três conjuntos de necessidades dominantes: realização, poder e planejamento. Dessa forma, o desempenho no ambiente organizacional será determinado pelo quanto o indivíduo é estimulado em cada um desses três tipos de necessidades (ROSA, 2013; SCHNEIDER; LOCATELLI, 2021).

A idealização de governo empreendedor se justifica pela promoção de melhores serviços e considera que o principal ponto por detrás do empreendedorismo público é aumentar as oportunidades para a adoção de ideias inovadoras e encontrar maneiras de oferecer melhores escolhas e benefícios públicos com o objetivo de oferecer serviços de alta qualidade aos cidadãos (DRUCKER, 1985; OSBORNE; GAEBLER 1992; SPIGEL *et al.*, 2020; FIROS *et al.*, 2020).

Roberts e King (1991) definem o empreendedorismo público como um processo de introdução de inovação nas organizações do setor público. Para Roberts (1992), o empreendedorismo público é a geração de ideia inovadora, a concepção e a implementação dessa ideia no setor público. Osborne e Gaebler (1992) analisam esse termo a partir da compreensão das ações de instituições empreendedoras públicas. Nesse contexto, explicam que elas usam recursos disponíveis e constroem novas maneiras para maximização da produtividade e efetividade organizacional.

No âmbito do empreendedorismo, a orientação empreendedora (OE) surge como uma importante alternativa para o construto da disseminação da cultura empreendedora, possibilitando, por meio de processos, práticas e atividades, o desenvolvimento organizacional baseado nas tomadas de decisões estratégicas e na implantação do comportamento empreendedor. (LUMPKIN; DESS, 1996, COVIN *et al.*, 2006; FIROS *et al.* 2020). Portanto, a OE compreende o pensamento estratégico da organização voltado para o empreendedorismo, ou seja, são ações desenvolvidas pelas organizações para a promoção de um clima favorável para o desenvolvimento de atividades empreendedoras (FRANÇA *et al.*, 2013; BLANKA, 2018; WALES *et al.*, 2020).

De acordo com Miller (1983), a OE refere-se a uma postura estratégica

unidimensional da organização que envolve três dimensões: inovação, proatividade e tomada de risco. O autor explica que a organização empreendedora é aquela que investe em um produto inovador, assume o risco, pelo fato de introduzir um produto inovador e possui um comportamento proativo para superar a concorrência.

Sob o ponto de vista prático do empreendedorismo público no Brasil, Lima *et al.*, (2018), em seu estudo, analisou o nível da OE em duas instituições federais de ensino no estado de Sergipe e detectou sua presença de maneira superficial. Além disso, apontou a necessidade de uma reestruturação do arcabouço organizacional para facilitar a adoção de práticas empreendedoras.

Outrossim, a essência de uma organização é conduzida pela cultura organizacional, tendo em vista que a diversidade cultural estabelece, por meio de ações, o desenvolvimento de valores culturais. Então, a cultura organizacional pode ser associada ao comportamento empresarial e à atitude empreendedora. O termo “cultura”, tipicamente, é aplicado para caracterizar uma determinada nação, mas também pode ser aplicado para descrever as manifestações de valores compartilhados dentro das organizações (Hofstede,1994).

Segundo Hofstede (2003), a cultura consiste em uma programação mental, ou seja, uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de pessoas face a outro grupo. O autor usa a metáfora da programação para conceituar a cultura, a qual pode ser entendida como o conjunto de comportamentos, atitudes, normas e valores que são partilhados e transmitidos e não herdados, isto é, uma cultura que não resulta de uma herança biológica transmitida através dos genes, mas de um sistema integrado de padrões de comportamentos aprendidos e partilhados, os quais definem as características dos membros dessa cultura.

Por outro lado, Schein (1992), define a cultura organizacional como um padrão de premissas básicas compartilhadas em um grupo de pessoas, o qual desenvolveu à medida que resolvia problemas de adaptação externa ou interna à organização, que funcionou ao ponto de ser considerada válida e, conseqüentemente, para ser transmitida e ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de identificar, planejar e sentir em relação àqueles problemas.

Nesse contexto, é sabido que a orientação empreendedora é uma prática comum nas organizações privadas o que a torna um elemento visível e integrante da cultura organizacional. Por outro lado, as organizações públicas por terem estruturas mais conservadoras e burocráticas, encontram diversas barreiras que dificultam a disseminação da OE e sua inter-relação com a cultura organizacional (LIDDLE; McELWEE, 2019; TREMML, 2021). No entanto, em

decorrência das reformas na gestão pública, essas estruturas estão mudando de modo a propiciar mais estímulo às práticas empreendedoras. (SADLER, 2000; KUCHARSKA, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No âmbito da UFSM, o empreendedorismo é um tema que tem despertado bastante interesse da gestão, tendo em vista as ações previstas nas diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia, as quais estão descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vigente de 2016 a 2026. Todavia, observa-se que tais diretrizes estão alicerçadas apenas na atuação das empresas juniores, incubadoras e parques tecnológicos, os quais funcionam como uma espécie de elo entre a UFSM e a comunidade externa

Diante desse contexto, torna-se evidente uma carência substancial de ações institucionais voltadas para a disseminação da OE entre os técnico-administrativos e docentes que atuam nos campi fora de sede da Universidade. Entende-se que esses profissionais desempenham um papel crucial na operação diária da instituição, sendo responsáveis pela implementação de políticas, procedimentos e práticas que moldam o ambiente de trabalho e, por conseguinte, influenciam diretamente a cultura organizacional.

A ausência de uma estratégia de disseminação da OE entre esses grupos pode resultar em lacunas significativas na compreensão e adoção dos princípios empreendedores, levando, em última instância, à criação de subculturas desconectadas ou até mesmo conflitantes. Portanto, a pesquisa busca não apenas destacar essa lacuna crítica de conhecimento e prática, mas também desenvolver soluções viáveis que promovam a integração eficaz da OE nos campi fora de sede, alinhando-a de maneira harmoniosa com a cultura organizacional da UFSM.

Outro aspecto relevante que instiga a realização deste estudo é a realidade *multicampi* da instituição, a qual é uma característica extremamente importante que deve ser considerada diante da preocupação em disseminar uma cultura empreendedora de maneira uniforme, uma vez que a distância física pode ser um complicador na captação da OE por parte dos servidores dos *campi* fora de sede.

Por esse motivo, a presente pesquisa tem como foco de estudo os *campi* fora de sede, pois as características como estrutura *multicampi* e dispersão geográfica entre a sede e as unidades tendem a facilitar o surgimento de culturas próprias em detrimento de um construto

de OE unificada, por esse motivo instiga a realização de um estudo deslocado para estes *campi*, justamente para procurar entender como esse fenômeno ocorre.

Diante desse contexto, o estudo proposto orienta-se pela seguinte questão: **Como é avaliada a inter-relação entre a orientação empreendedora e a cultura organizacional, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede da UFSM?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mensurar a orientação empreendedora nos *campi* da UFSM;
- b) Conhecer os mecanismos que são implementados para facilitar a disseminação da OE nos *campi*;
- c) Identificar as principais barreiras à inserção da OE nos *campi*;
- d) Investigar como os fatores organizacionais e individuais de OE encontrados se inter-relacionam com a cultura organizacional da UFSM;
- e) Propor medidas de disseminação da OE na UFSM.

1.3 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo, em seu conceito clássico, trazia o enfoque, basicamente, ao setor privado quanto às preocupações em descobrir e explorar possíveis oportunidades mais vantajosas no âmbito do mercado. (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Todavia, nas últimas décadas, o tema passou a ser investigado em novos campos, como no público (BERNIER; HAFSI, 2007; EMMENDOERFER, 2019; RESENDE *et al.*, 2020). Apesar disso, encontra-se como temática emergente, uma vez que ampara-se em poucas pesquisas, a maioria de origem

internacional (DIEFENBACH, 2011; MORRIS; JONES, 1999; TEIXEIRA *et al.*, 2019; SADLER, 2000; VALADARES *et al.*, 2017).

Em tempos mais recentes, o estudo acerca do construto da orientação empreendedora tem despertado interesse em pesquisas nacionais (SILVEIRA; SILVEIRA MARTINS, 2016), entretanto, com foco em organizações privadas com viés mercadológico. (SOARES; PERIN, 2020). Nesse sentido, ou autores Moraes, Valadares, Emmendoerfer e Toneli (2015) destacam a carência de estudos sobre a OE no setor público brasileiro pelo caráter de novidade da concepção de governo empreendedor. Ademais, nos debates desta trajetória, os autores Covin e Slevin, (2006), salientam a importância de estudos que busquem identificar as relações entre a cultura organizacional e a OE (KRAUS *et al.*, 2019; WALES *et al.*, 2020).

No contexto das universidades, faz-se necessário que elas atuem sob o prisma do empreendedorismo como estratégia de auxílio à gestão destas organizações. Dessa forma, destaca-se a importância de verificar a atuação empreendedora nessas organizações (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000; LINTON, 2019).

A Universidade Federal de Santa Maria, por sua vez, foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e tornou o Rio Grande do Sul o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Em 2005, ocorreu uma importante alteração na sua estrutura, a qual passou a ser uma instituição *multicampi*. Atualmente, possui três *campi* fora de sede: um em Frederico Westphalen/RS com 139 servidores, um em Palmeira das Missões/RS com 129 servidores e outro em Cachoeira do Sul/RS com 139 servidores. (UFSM, 2022; UFSM EM NÚMEROS, 2022).

Nesse contexto, a relevância da presente pesquisa está associada à possibilidade de oferecer uma compreensão mais profunda e abrangente sobre a difusão da OE na UFSM, considerando que a instituição adotou um modelo *multicampi*, expandindo-se para além da sede em Santa Maria ao estabelecer *campi* em diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

Nessa perspectiva, a existência de múltiplos *campi* pode resultar em realidades distintas, pois cada localidade pode possuir suas próprias particularidades culturais, socioeconômicas e organizacionais. Assim, essas diferenças podem influenciar diretamente a forma como os servidores percebem e adotam práticas relacionadas à orientação empreendedora em seu ambiente de trabalho. Portanto, a pesquisa visa mapear e analisar as variadas percepções e atitudes dos servidores em relação à OE, levando em consideração as particularidades dos *campi* fora de sede da UFSM.

Diante da problemática de pesquisa, esta investigação busca contribuir para o avanço da literatura ao fornecer um diagnóstico abrangente sobre o nível atual da OE na instituição. Esse diagnóstico é embasado nas dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, avaliadas sob a perspectiva dos técnico-administrativos e docentes dos *campi* fora de sede.

Com o enfoque em atores fundamentais no cotidiano da instituição, este estudo visa preencher uma lacuna de conhecimento e oferecer subsídios relevantes aos gestores para respaldar suas decisões no âmbito das ações de empreendedorismo na UFSM. Dessa forma, os resultados obtidos poderão ser aplicados não apenas no contexto da própria universidade, mas também poderão servir como referência para outras Instituições de Ensino Superior Públicas no país.

Adicionalmente, este trabalho busca fornecer uma contribuição concreta para a gestão da UFSM ao propor medidas efetivas de disseminação da OE em toda a instituição. Essas medidas visam não apenas tornar a OE um elemento integrante e enraizado na cultura organizacional da universidade, mas também a facilitar a compreensão e adoção dessa abordagem por parte dos servidores.

Nesse sentido, a gestão da UFSM poderá se beneficiar das propostas apresentadas ao disseminar amplamente as dimensões da OE entre seus servidores, promovendo de forma clara e efetiva o apoio a novos fluxos e processos nas atividades de cada setor. Dessa maneira, a presente pesquisa almeja fornecer um suporte valioso à gestão da UFSM na condução de uma cultura empreendedora que estimule a inovação, a iniciativa e a excelência em suas atividades institucionais.

Por fim, as contribuições desta pesquisa mostram-se de relevância significativa para a instituição, uma vez que estão alinhadas com as diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia da UFSM, conforme deliberações presentes em seu PDI:

As políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da UFSM têm como um dos pilares de sua sustentação a disseminação na comunidade universitária da cultura do empreendedorismo e partem da premissa da visão de futuro da UFSM, que é “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. (Plano de Desenvolvimento Institucional – UFSM 2016-2026, p. 197).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização do estudo. O segundo capítulo, refere-se ao referencial teórico, no qual são apresentadas as teorias que embasaram a realização deste estudo, O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados nas etapas da pesquisa. No quarto capítulo, são apresentadas as análises e discussões sobre os resultados encontrados. Por fim, o quinto capítulo expõe as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica dividida em três tópicos. O primeiro tópico trata do “Empreendedorismo público”, na sequência, é abordada a temática da “Orientação Empreendedora”, juntamente com a descrição de alguns modelos conceituais e também são apresentadas as cinco dimensões que representam o construto da orientação empreendedora. O terceiro tópico aborda os principais conceitos acerca da cultura organizacional.

2.1 EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

As teorias organizacional e gerencial, em sua grande parte, foram desenvolvidas tanto para organizações públicas quanto privadas. Podem ser usadas como exemplo disso as teorias Weberiana e Taylorista, as quais defendem direta ou indiretamente que seus conceitos se aplicam tanto no setor público quanto no privado, pois organizações públicas e privadas possuem muito mais similaridades do que diferenças (STOKER, 2006; RAINEY, 2009). Contudo, Diefenbach (2011) defende que existem conceitos particulares de cada setor que não podem ser transpostos sem a devida adaptação (RAINEY, 2009; BERGUE, 2011).

De acordo com Diefenbach (2011), as principais diferenças entre as organizações privadas e organizações públicas são: a) ausência de mercados econômicos e suas pressões de redução de custos; b) influências intensivas de questões políticas; c) pressupostos como a

equidade, a responsabilidade, a franqueza e a transparência aos usuários e multiplicidade de conflitos entre os agentes (gestores); e d) tradicionalmente mais centralizada, cujos gestores têm menor autonomia de decisão e flexibilidade, menor incentivo e menores riscos/recompensas (BERNIER; HAFSI, 2007; CURRIE, *et al.*, 2008).

Roberts e King (1991) explicam que a incorporação da inovação nas organizações públicas é o principal elemento que caracteriza o Empreendedorismo no Setor Público (ESP). Para Roberts (1992), o ESP é a geração de ideia inovadora e a concepção e a implementação dessa ideia no setor público. Osborne e Gaebler (1994) analisam esse termo a partir da compreensão das ações de instituições empreendedoras e de empreendedores públicos. Nesse sentido, explicam que eles usam recursos disponíveis e constroem novas maneiras para maximização da produtividade e efetividade organizacional.

Morris e Jones (1999) conceituam o empreendedorismo público tendo como concepção o processo de criação de valor para os cidadãos, por meio da combinação de recursos públicos com o objetivo de oferecer melhores oportunidades sociais (HAYTER *et al.* 2018). Nesse contexto, o empreendedorismo público importa em um papel inovador e proativo do governo na condução da sociedade para melhoria da qualidade de vida, com a inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inovadoras para satisfazer as necessidades sociais e econômicas (DIEFENBACH, 2011; PAIK; KANG; SEAMANS, 2019).

O Empreendedorismo Público (EP) ocorre a partir da percepção de um ator político referente aos problemas da administração pública e age em oportunidades potenciais de lucro, realizando mudanças no sistema em que ator está incorporado em direção ao equilíbrio (SHOCKLEY *et al.*, 2006; CERVER ROMERO *et al.*, 2021).

Em uma visão mais abrangente, Hayter *et al.*, (2018) define o empreendedorismo do setor público como ações ou iniciativas inovadoras que transformam o ambiente econômico do *status quo*, as quais se caracterizam por incertezas. Além disso, os autores enfatizam que o que diferencia o empreendedorismo do setor público do setor privado é o contexto em que ocorre. Embora as organizações públicas sejam regidas por leis e regras que limitam a atuação empreendedora, ainda assim os resultados dessas ações podem ser positivos.

Na visão de Currie *et al.*, (2008), o empreendedorismo público é um processo de identificação e busca de oportunidades de indivíduos e, ou, organizações. Esse processo pode ser caracterizado pela capacidade de inovação, assunção de riscos e proatividade (AL-MAMARY; ALSHALLAQI, 2022). Nesse sentido, as organizações podem ser caracterizadas

de acordo com o nível de sua orientação ou intensidade empreendedora, as quais refletem as atividades empresariais (Morris *et al.*, 2008; HOU *et al.*, 2019; CALIC; SHEVCHENKO, 2020). Essas atividades são baseadas no conceito de Orientação Empreendedora (inovadoras, arriscadas e proativas). Os autores ainda enfatizam que a condução desse processo identificado no setor privado não deve ser diferente do contexto das organizações públicas. (HAYTER *et al.*, 2018; CERVER ROMERO *et al.*, 2021).

Sadler (2000), defende que existem elementos que facilitam e outros que impossibilitam a manifestação do comportamento empreendedor nas organizações em geral. Dentre os fatores que facilitam o empreendedorismo no setor privado são evidenciados pela literatura a tomada de decisão participativa ou descentralizada, a não penalização de gestores por falhas em projetos arriscados a autonomia organizacional e o ambiente hostil.

No ambiente organizacional público, o empreendedorismo é barrado devido a algumas características tradicionais do setor público, como a falta de concorrência; a interferência política na gestão; a predisposição de repulsão ao risco e às restrições do orçamento. Por outro lado, o empreendedorismo no setor público é impulsionado por aspectos como: finalidades nitidamente compreendidas; equipe de trabalho unida; estrutura de recompensa/punição eficaz e tomada de decisão participativa. Ademais, traz a ideia de que o setor público não deve ser visto como uma única estrutura operacional, pois existem diferenças fundamentais entre as esferas do governo (SADLER, 2000; VEDULA *et al.*, 2022).

O empreendedor do setor público compreende habilidades que possibilitam a coordenação de tomada de decisões que, conseqüentemente, resultam em ações positivas à governança pública e às necessidades dos cidadãos. Além disso, possui capacidade de visualizar oportunidades corporativas e dimensionar estrategicamente a utilização dos recursos públicos, por meio da análise de indicadores políticos ou de mercado (CURRIE *et al.*, 2008; ONGARO; FERLIE, 2020).

Na concepção de Miller e Friesen (1978), o empreendedorismo no setor público ocorre quando são usadas características como proatividade, inovatividade, e capacidade de assumir riscos para a melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, o diagnóstico dessas características organizacionais e a implementação de adequações podem resultar em ações empreendedoras (AL-MAMARY; ALSHALLAQI, 2022).

Quadro 1 - Definições clássicas de empreendedorismo no setor público

Autor	Elemento central	Definição
Osborne e Gaebler (1992)	Produtividade e eficiência	É a aplicação do espírito empreendedor – o humanismo, o otimismo, a criatividade, a imaginação e a disposição para assumir riscos – às atividades do governo.
Roberts (1992) e Roberts e King (1991)	Inovação	É um processo de introdução de inovação para a prática do setor público. [...] A geração de uma ideia inovadora; a concepção e a transformação da ideia em prática no setor público.
Drucker (1985)	Melhoria nos serviços	É a busca de oportunidades para inovação e melhoria nos serviços públicos, aplicando os princípios do empreendedorismo ao governo.
Shockley <i>et al.</i> (2006)	Busca por oportunidades; equilíbrio	Ocorre sempre que um ator político está atento e age em potencial nas oportunidades de lucro, movendo-se, assim, o sistema no qual o ator está incorporado em direção ao equilíbrio.
Morris; Jones (1999)	Valor público; governo e sociedade; proatividade.	Processo de criação de valor para os cidadãos, reunindo combinações únicas de recursos públicos e/ou privados para explorar as oportunidades sociais. Requer um governo inovador e proativo, buscando receitas alternativas, otimizando processos e desenvolvendo soluções para necessidades sociais e econômicas não atendidas
Roberts (1992)	Solução de problemas públicos	É a aplicação de abordagens empresariais e práticas inovadoras para resolver problemas e desafios do governo e de interesse público.
Currie <i>et al.</i> (2008)	Riscos e oportunidades	É o processo de identificação e busca de oportunidades por indivíduos e/ou organizações. Além disso, este processo é, muitas vezes, caracterizado pela inovação, a assunção de riscos e a proatividade.

O setor público possui responsabilidades e objetivos distintos do setor privado e a principal diferença consiste na atribuição de valor que para o setor público está ligado ao bem-estar do indivíduo (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010; JOHARI *et al.*, 2019). Nessa perspectiva, o empreendedorismo no setor público acontece quando os indivíduos trabalham procurando oportunidades, desde que não sejam associadas ao lucro econômico. Os diversos modos do empreendedorismo podem ser visualizados na maneira como os indivíduos cooperam com seus colegas, como organizam suas as tarefas diárias e como respondem aos desafios da gestão (LIDDLE; McELWEE, 2019).

De modo geral, o empreendedorismo é visto como o resultado da inovação, da criatividade, da criação de novas organizações ou de algum tipo de novidade. Nesse contexto, a função de empreender pode ser realizada por diversos tipos de indivíduos nas mais diferentes situações, ou seja, o ato de empreender pode ocorrer tanto no setor privado quanto no público, embora nesse seja mais complexo, o que não significa que não possa ocorrer (KLEIN *et al.*, 2010; FERREIRA *et al.*, 2020).

Ademais, as organizações públicas se esforçam para assumir uma identidade empreendedora diante da necessidade de identificar competências empreendedoras dentro de um ambiente institucionalizado, rígido e fortemente normativo com o objetivo de transformá-lo em um ambiente inovador e flexível sem confrontar com os elementos legais que emolduram suas ações (URBANO *et al.*, 2020; de OLIVEIRA COSTA, 2022).

Não diferente, o empreendedorismo público também atinge as instituições de ensino superior públicas, as quais exercem um papel importante de ligação entre governo e empresa, que até então limitava-se a relações estritamente comerciais. Desse modo, os três atores sociais: a universidade, o governo e a iniciativa privada buscam, nas ações conjuntas, resultados que impactem decisivamente nos seus processos produtivos (ETZKOWITZ *et al.*, 2000; ONGARO; FERLIE, 2020).

Finalizada a abordagem de alguns conceitos do empreendedorismo no setor público, a seguir discute-se o principal tema deste trabalho, a Orientação Empreendedora (OE). Compreender seu conceito e o quanto a OE é positiva para o desenvolvimento do ambiente organizacional pode determinar o sucesso de uma organização.

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A Orientação Empreendedora (OE) tem suas bases voltadas para o contexto privado,

visando, principalmente, auxiliar as empresas na tomada de decisão e na obtenção de vantagem competitiva (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; SILVEIRA; SILVEIRA, 2016; LOMBERG *et al.*, 2017; LIMA *et al.*, 2018; KIYABO; ISAGA, 2020). Nessa perspectiva, Miller (1983), defende que a OE pode ser entendida a partir das estratégias adotadas pelas organizações. Esse autor, que foi um dos pioneiros a contribuir com seus estudos para o construto da OE, enfatiza que o desempenho de uma organização empreendedora está ligada à capacidade de inovar em produtos e/ou serviços e à coragem de arriscar-se de maneira proativa diante de seus concorrentes (CAMOZZATO *et al.*, 2017; WALES *et al.*, 2015; COVIN; WALES, 2019; CARMONA *et al.*, 2020; SANTOS, 2021).

Primeiramente, o foco era atribuído ao indivíduo como sendo o principal responsável pelas habilidades empreendedoras, entretanto, é preciso ampliar a visão em direção à atividade empresarial da organização. Isto ocorre devido à própria natureza complexa, a qual caracteriza as organizações, demandando uma renovação estratégica que vai além da ação individual, pois o centro passa a ser o processo empreendedor, bem como os aspectos organizacionais que influenciam de forma positiva ou negativa esse processo (MILLER, 1983).

Dessa forma, os aspectos como inovação, assunção de riscos e proatividade tornaram-se o foco de estudo para muitos autores que chamaram tais aspectos de dimensões da orientação empreendedora (MILLER, 1983; VENKATRAMAN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; COVIN *et al.*, 2006; LOMBERG *et al.*, 2017; LIMA *et al.*, 2018; LINTON, 2019; HEATON *et al.*, 2019).

Os autores Lumpkin e Dess (1996), reconhecem a natureza multidimensional do comportamento empreendedor e concedem à OE a forma como um novo empreendimento surge, ou seja, o processo (métodos, práticas e atividades), a partir de decisões estratégicas, que resulta no novo empreendimento (ato elementar do empreendedorismo).

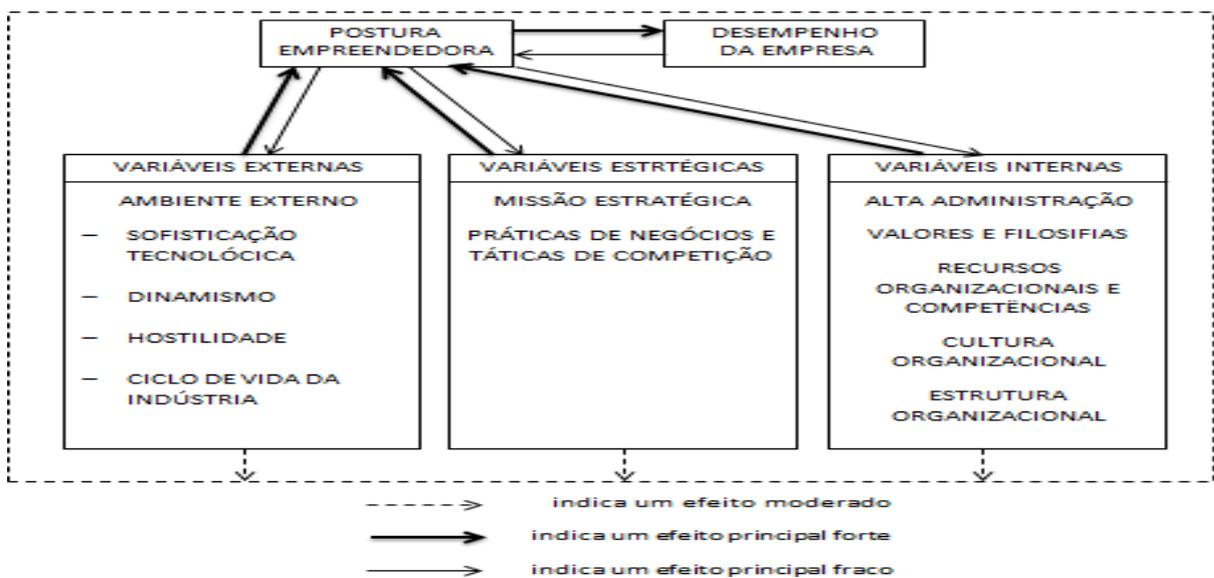
Portanto, a OE é um elemento estratégico que envolve resultados determinantes acerca da organização, os quais representam os aspectos caracterizadores de sua gestão tais como preferências, crenças, valores e condutas pertinentes aos seus gestores e à organização como um todo (COVIN *et al.*, 2006; ALVAREZ-TORRES *et al.*, 2019; WALES, 2019).

O construto da OE vem sendo ampliado ao longo do tempo com a participação de vários autores que perceberam a sua relevância para o ambiente organizacional. Esses autores concedem novas perspectivas de análise para diferentes contextos, por meio da proposição de modelos de estudo que têm como foco as dimensões que refletem a OE. Miller (1983) é o primeiro a descrever as três dimensões (inovatividade, assunção de riscos e proatividade) para

representar e testar a OE nas organizações privadas, tornando seus estudos referência para muitos outros pesquisadores.

Em concordância, Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual partindo das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos como parâmetros para modelar a postura empreendedora e determinar a eficácia do processo empreendedor. Esses autores defendem que a possibilidade de mensurar o nível das dimensões dentro do ambiente organizacional facilita a intervenção gerencial no comportamento organizacional, com a finalidade de estabelecer o que eles definem como postura empreendedora, a qual possibilita direcionar o processo organizacional para a obtenção de vantagem competitiva e para a melhoria do desempenho da organização.

Figura 1 - Modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da empresa



Fonte: Covin e Slevin (1991)

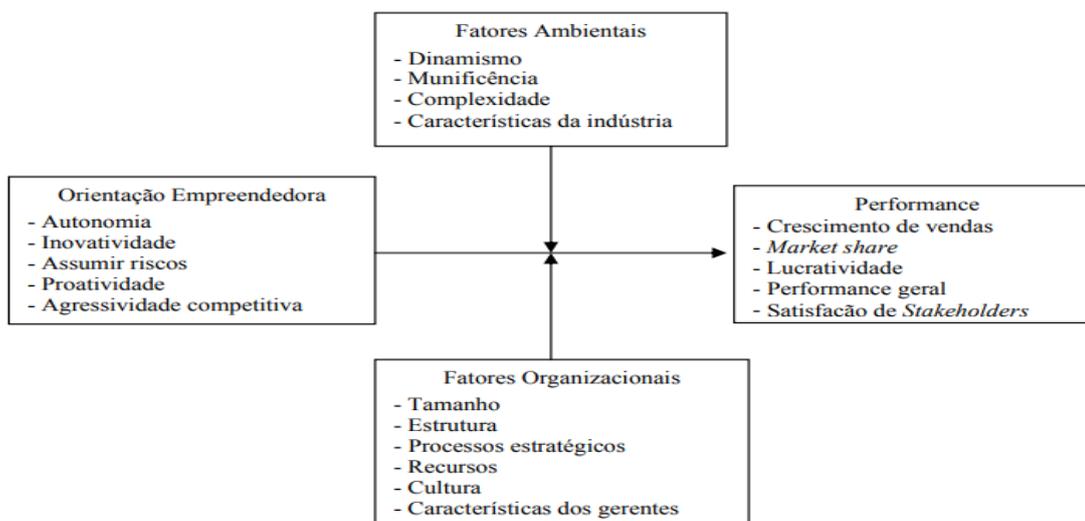
De acordo com esses autores, o modelo representa a conjuntura da postura empreendedora e os resultados por ela fornecidos, principalmente sob a influência de variáveis externas como (ambiente dinâmico e hostil; sofisticação tecnológica; fase do ciclo de vida da organização), de variáveis estratégicas (missão da empresa; metas de crescimento; previsão das tendências de mercado) e de variáveis internas (valores, crenças, atitudes e expectativas da alta administração; nível de recursos pessoais, materiais e financeiros; estrutura funcional; fluxo de atividades e de comunicação). Desse modo, o sucesso da postura empreendedora dependerá do

nível de propensão a assumir riscos de forma inovadora e proativa, indicando que tal postura pode ser gerenciada (COVIN; SLEVIN, 1991).

Apoiados nos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) construíram mais duas dimensões para contribuir com o construto da OE, as quais eles chamaram de “autonomia” e “agressividade competitiva”. Segundo esses autores, as dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva tanto podem ser analisadas conjuntamente quanto de forma independente (LUMPKIN; DESS, 1996), de modo que a manifestação de tais dimensões nas ações organizacionais podem representar fortemente um comportamento empreendedor (DESS; LUMPKIN, 2005).

A figura 2 expressa o modelo conceitual de OE de Lumpkin e Dess (1996), o qual relaciona as dimensões caracterizadoras desse construto e descreve os fatores organizacionais e ambientais que podem influenciar a OE e o desempenho organizacional.

Figura 2 - Framework conceitual de orientação empreendedora



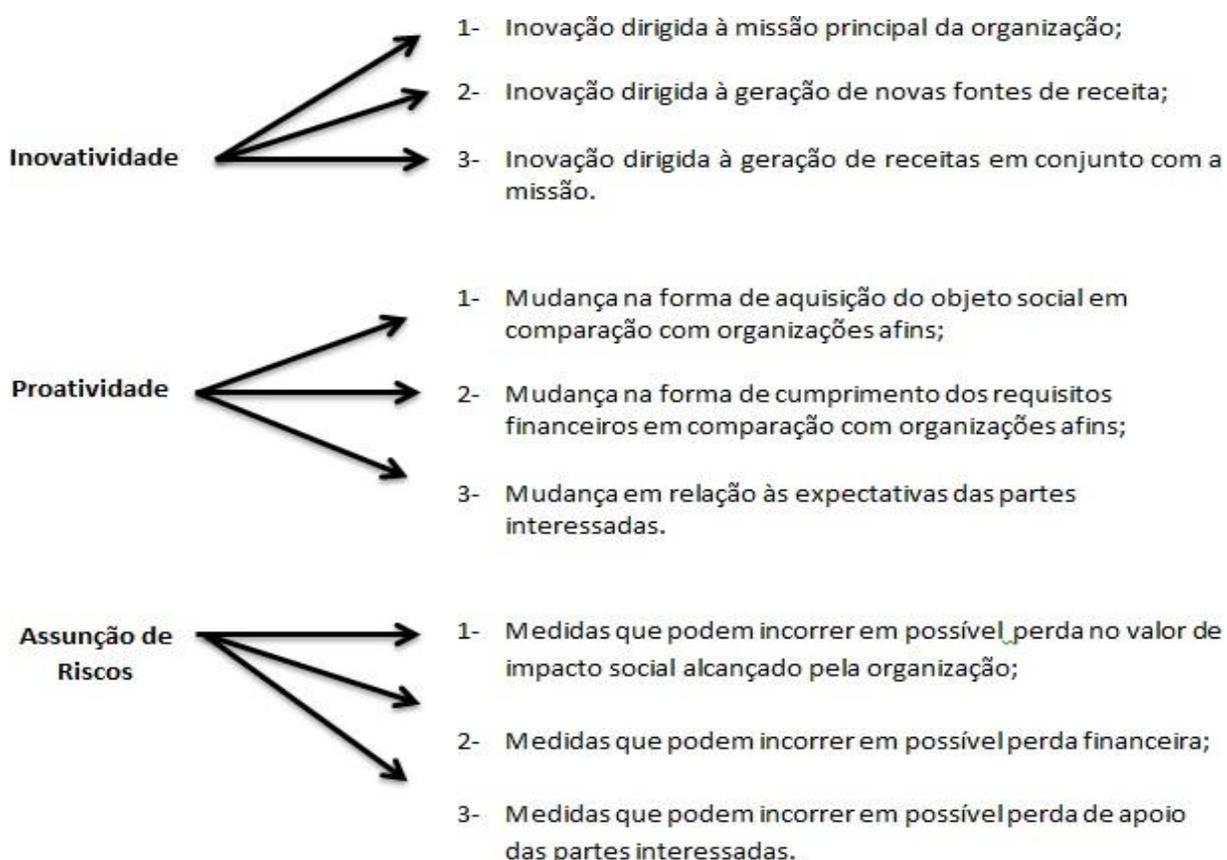
Fonte: Lumpkin e Dess (1996)

As organizações que buscam obter sucesso empresarial precisam desenvolver em toda sua estrutura uma orientação empreendedora, a qual deve ser refletida nos processos organizacionais e nas tomadas de decisões visando traçar uma cultura empreendedora. As dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, como elementos fundamentais da OE e responsáveis pela construção do

empreendedorismo corporativo, também podem ser empregadas com a finalidade de motivar o desenvolvimento organizacional e a renovação estratégica (DESS; LUMPKIN, 2005).

Por outro lado, Morris, Webb e Franklin (2011), no esforço de investigar a ocorrência da OE num contexto organizacional diferente do contexto privado, propõem um modelo conceitual que permite identificar práticas empreendedoras em instituições sem fins lucrativos e as múltiplas abordagens que as dimensões da OE podem evidenciar nesse tipo de organização.

Figura 3 - Orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos



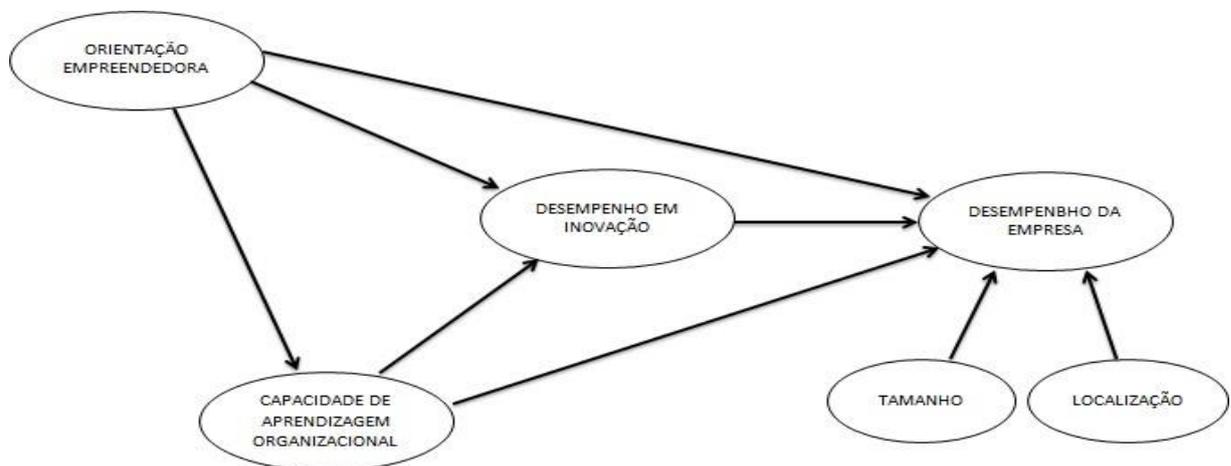
Fonte: Morris, Webb e Franklin (2011)

Segundo Morris *et al.* (2011), a OE ocorre nas organizações sem fins lucrativos devido à influência das motivações: oportunidades associadas às necessidades efetivas de cumprir sua missão (servir a um propósito social), determinando assim a dimensão inovatividade. (MARQUES *et al.*, 2017; HEATON *et al.*, 2019). As motivações para o cumprimento das necessidades determinam os processos: conjunto de atividades que pela natureza da motivação (missão social) tem características peculiares e essencialmente distintas em relação às

organizações privadas, demandando um comportamento proativo. As motivações que moldam os processos incorrem em resultados que correspondem às medidas de desempenho na forma de indicadores sociais e financeiros e resumem a propensão a assumir riscos. (PFISTER; LUKKA, 2019; LINTON, 2019).

Partindo da análise da relação entre o desempenho da empresa e a OE, os autores Alegre e Chiva (2013) propõem a ampliação desse construto inserindo em seu modelo conceitual a capacidade de aprendizagem organizacional e a inovação como fases intermediárias que influenciam o nível de desempenho.

Figura 4 - Modelo conceitual de orientação empreendedora

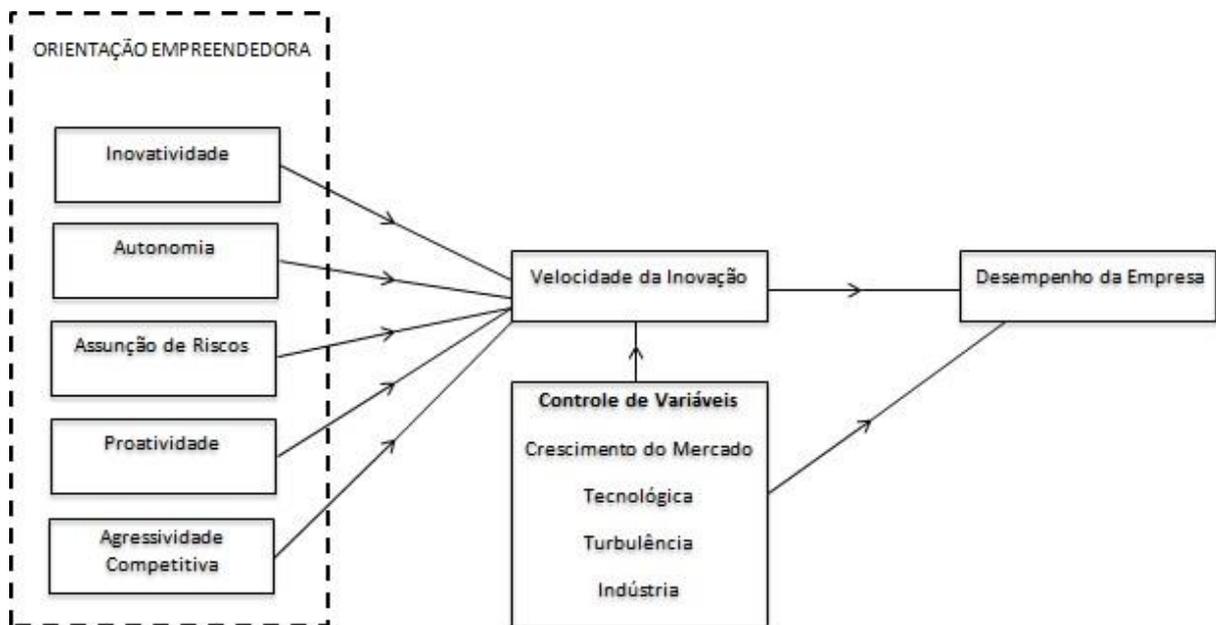


Fonte: Alegre e Chiva (2013)

Na análise desses autores, a inovação seja em produtos, serviços (voltada para o mercado) ou em processos (novos conceitos, ideais, métodos e práticas operacionais) está diretamente relacionada ao potencial empreendedor das organizações assim como, por meio da capacidade de aprendizagem organizacional, é possível maximizar o nível de orientação empreendedora. A capacidade de aprendizagem organizacional pode ser favorecida por aspectos como experimentação, assunção de riscos, interação com o ambiente, diálogo e tomada de decisão participativa. O tamanho e a localização da empresa são variáveis que impactam respectivamente na utilização de recursos e na captação de negócios e investimentos. Esses elementos são mediadores da OE e, conseqüentemente, catalisadores do potencial empreendedor e do desempenho das organizações (ALEGRE; CHIVA, 2013).

Shan, Song e Ju (2016) analisam o impacto das dimensões sobre o espectro do tempo de inovação (capacidade de resposta por meio da definição e implementação de novos produtos, serviços, processos e atividades) e apresentam um modelo conceitual que examina como a velocidade da inovação controla a relação entre a OE e o desempenho da organização.

Figura 5 - Modelo conceitual para estudar a orientação empreendedora, a velocidade da inovação e o desempenho da empresa



Fonte: Shan, Song e Ju (2016)

Segundo esses autores, as dimensões autonomia e agressividade competitiva tendem a aumentar a velocidade das ações inovadoras uma vez que, em regra, ações independentes e capacidade de resposta e adaptação aos desafios são estímulos para ações inovadoras. A proatividade, por sua vez, tem forte impacto sobre a velocidade de inovação, pois esta dimensão tem relação direta com a habilidade na identificação de oportunidades e na tomada de decisões. A inovatividade e a assunção de riscos podem ser redutoras da velocidade de inovação se, respectivamente, o alto envolvimento em processos criativos demandar processos tecnológicos que comprometem respostas rápidas ou a assunção de situações de riscos incorrer em perdas ou resultados negativos.

A OE é identificada por meio de suas dimensões, as quais indicam sua existência quando são evidenciadas dentro do ambiente organizacional e por esse motivo são abordadas na sequência.

2.2.1 As Dimensões da Orientação Empreendedora

Miller (1983) foi o precursor dos estudos da OE, mais tarde Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram ao construto as dimensões autonomia e agressividade competitiva, tornando a análise mais abrangente no campo do empreendedorismo corporativo. Essa análise concede à OE um caráter multidimensional, ou seja, as cinco dimensões podem ser identificadas nas organizações de maneira conjunta ou por meio de diferentes arranjos e ainda assim caracterizar uma organização como empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN, 2005; AL-MAMARY; ALSHALLAQI, 2022).

A seguir, serão apresentadas as definições sobre cada uma das cinco dimensões.

2.2.1.1 A Dimensão Inovatividade

A inovação significa a intenção de uma organização em apoiar novas ideias, processos criativos e experimentos que levam a novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996). Nesse mesmo prisma, Schumpeter (1942) descreve em seus estudos sobre o empreendedorismo que a entrada de novas combinações inovadoras em um *marketplace* (local onde se faz comércio de bens e serviços) induz ao progresso da sociedade, tendo em vista que ideias inovadoras provocam alterações nas condições de mercado existentes e estimulam uma nova demanda, criando um processo que denominado “destruição criativa”.

Os autores Freeman e Perez (1988) conceituam a inovação sob dois aspectos: radical e incremental. A inovação incremental acontece quando há pequenas mudanças nos produtos ou nos processos, as quais permitem um aperfeiçoamento na qualidade ou uma redução de custos e aumento de produtividade. Por outro lado, a inovação radical refere-se aos resultados dos esforços formais de núcleos de inovação e desenvolvimento (I&D) de empresas, de instituições públicas ou de universidades.

É possível medir o nível de inovatividade de uma organização analisando vários aspectos como os recursos financeiros designados para inovação, os recursos humanos vinculados às atividades de inovação, a quantidade de novos serviços ou produtos, entre outros (MILLER; FRIESEN, 1978; COVIN; SLEVIN, 1991).

De acordo com Leite (2006), os recursos fundamentais para gerar ações inovadoras são os processos educativos, os quais podem ser designados com objetivo de maximização de riquezas, como um processo socioeconômico, suficiente para propiciar o desenvolvimento. De

qualquer maneira, as organizações que dedicam maiores esforços para a inovação tendem a lucrar mais do que seus concorrentes (BORRÁS; EDQUIST, 2019).

Quando as organizações assumem uma postura empreendedora acabam gerando inovação incremental em seus serviços, por exemplo, a intenção de melhorar a eficiência, fazer pequenas adaptações ou inventar e experimentar novos serviços. Essa atitude é considerada uma estratégia, a qual gera inovação radical e resulta em pequenas mudanças repentinas em todos os níveis organizacionais. (COVIN; SLEVIN, 1991; CANTALEANO *et al.*, 2018; COURA *et al.*, 2018; FRAGOSO *et al.*, 2020; ANJUM *et al.*, 2021; BARBA-SÁNCHEZ *et al.*, 2022).

2.2.1.2 A Dimensão Proatividade

A proatividade diz respeito às ações que moldam um determinado ambiente por meio da inserção de novos produtos, processos ou tecnologias (MILLER, 1983; LI *et al.*, 2020; LESTARI *et al.*, 2022). Nesse sentido, essa dimensão sempre implicará em tomada de decisões que antecedem uma mudança. Alguns estudiosos, como Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), propõem que, para avaliar a proatividade, seja considerada a propensão de uma empresa em liderar o lançamento de novos produtos e, ou, tecnologias, além de estar informada das tendências do mercado atual.

Ademais, a proatividade é entendida como a busca por diferentes oportunidades, a qual pode estar relacionada ou não à atual linha de operações da organização, à inserção de novos produtos e marcas antes da concorrência e à exclusão estratégica de operações que estão em um estágio maduro ou de operações que estão em um estágio de declínio em seu ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1991; HOSSAIN; ASHEQ, 2020).

Na visão de Lumpkin e Dess (1996), a proatividade está ligada às iniciativas de antecipação e busca por novas oportunidades, além da participação em mercados emergentes.

Hughes e Morgan (2007) apontam que a proatividade manifesta uma perspectiva do tipo estratégico prospectiva, proposta por Miles e Snow (1978), a qual conduz as organizações a buscarem e a anteciparem oportunidades, para obter vantagens pioneiras e moldar a direção do ambiente.

Nesse contexto, as organizações proativas percebem tendências, constataam futuras necessidades de clientes e antecipam as mudanças de demandas ou problemas que podem surgir, com o objetivo de alcançar novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005; LI *et al.*, 2020;

ANWAR *et al.*, 2022). Portanto, a dimensão proatividade tem extrema importância com relação às iniciativas tomadas durante o processo empreendedor (KRAUS *et al.*, 2012).

De maneira sucinta, a proatividade caracteriza-se pela capacidade de tomada de decisões estratégicas com o propósito de explorar e identificar oportunidades previamente às demais organizações que atuam no mesmo segmento. (LUMPKIN; DESS, 1996; CHO; LEE, 2018; ANWAR *et al.*, 2022).

2.2.1.3 A Dimensão Assunção de Riscos

Segundo Venkatraman (1989), essa dimensão trata do nível de risco reproduzido em várias decisões de alocação de recursos, como também na seleção de produtos e mercados, criando, de alguma forma, métodos e padrões de tomadas de decisões a nível organizacional.

A assunção de risco expressa uma conduta de assumir grandes obrigações financeiras, procurando obter altos lucros por capturar oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Nessa perspectiva, Lumpkin e Dess (2005) relatam que a assunção de riscos representa a capacidade da organização em aproveitar determinada oportunidade, mesmo que não seja certeza de sucesso e também de agir sem saber como será o resultado final. Esses autores identificam três segmentos de riscos em que uma organização e seus colaboradores comumente defrontam-se: a) riscos de negócios, que envolve arriscar no desconhecido com retorno incerto, como, por exemplo, entrar em mercados desconhecidos; b) riscos financeiros, em que uma organização se dispõe a tomar emprestado um alto volume de recursos, causando o confronto entre risco e retorno; c) risco pessoal, envolve riscos que um gestor assume ao adotar um padrão ou método em prol de uma ação estratégica (LUMPKIN; DESS, 2005).

Morris *et al.*, (2008), argumenta que o comportamento organizacional compreende investir uma parte significativa dos recursos em um projeto predisposto a falhas.

Ademais, a assunção de riscos envolve a interpretação de crenças e preferências gerenciais, a qual é direcionada de acordo com os objetivos da organização (COVIN; WALES, 2019).

2.2.1.4 A Dimensão Autonomia

A autonomia envolve a liberdade para agir de maneira independente, estimulando o indivíduo a criar novas ideias ou visões, e, com isso, contribuindo para a evolução da atitude

empreendedora. No ambiente organizacional, a autonomia diz respeito à ação sem pressão organizacional. Portanto, embora alguns elementos como disponibilidade de recursos ou considerações organizacionais internas possam alterar as rotas de iniciativas de novos empreendimentos, eles não são suficientes para eliminar os processos empreendedores autônomos, os quais comandam novos negócios. Durante o processo, os indivíduos envolvidos ficam desimpedidos para agir independentemente e para tomar decisões fundamentais (LUMPKIN; DESS, 1996).

De acordo com Miller (1983), as organizações com maiores níveis de empreendedorismo possuem líderes mais autônomos. O referido autor realizou uma pesquisa e seus achados apontaram que em pequenas empresas - as quais possuem uma autoridade centralizada, ou seja, gestores que conduzem o conhecimento da organização - estas apresentam um alto índice de atividade empreendedora.

Por outro lado, o alto nível de autonomia dentro das organizações depende de que a mesma possua uma cultura interna, a qual promova a ação independente e a procura de oportunidades sem constrangimento social (LEE; PETERSON, 2000).

Bouchard (2002) defende que a autonomia concedida aos colaboradores facilita a expansão dos negócios, para fora da empresa e a busca de novas oportunidades. Dess e Lumpkin (2005) apontam que o raciocínio empreendedor deve ser incentivado nos colaboradores da organização, tendo em vista que as organizações que possuem uma visão global empreendedora tendem a empregar uma metodologia *top-down* para estimular o desenvolvimento dessa visão.

A autonomia possibilita que os colaboradores de uma organização tenham liberdade e flexibilidade na determinação de suas ações. Além disso, organizações que atuam com uma cultura baseada na autonomia permitem aos colaboradores a oportunidade de executarem suas tarefas de forma eficaz, devido à estimulação da criatividade, independência e auto-organização. (LUMPKIN *et al.*, 2009; ANDREWS *et al.*, 2020; FERRARIS *et al.*, 2020).

De modo geral, a presença de autonomia no comportamento dos colaboradores possibilita uma considerável capacidade de promover melhores desempenhos nas organizações (DERUE; WELLMAN, 2009; McKENNY *et al.*, 2018; FERRARIS *et al.*, 2020).

2.2.1.5 A Dimensão Agressividade Competitiva

Alguns autores, como Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990), comparam a dimensão agressividade competitiva com a dimensão proatividade, ou igualam os conceitos das

duas dimensões. Entretanto, mesmo que exista uma forte relação entre essas duas dimensões, Lumpkin e Dess (2001) asseguram que a proatividade é um retorno às oportunidades, e a agressividade competitiva é um retorno às ameaças, uma vez que as duas podem ocorrer, sequencial e dinamicamente, em uma organização.

Venkatraman (1989) afirma que as organizações com agressividade competitiva procuram ganhar posições de maneira mais rápida do que os concorrentes. A agressividade competitiva pode ser fundamentada em aperfeiçoamento de produto, evolução de mercado, altos investimentos para evoluir na participação de mercado, entre outros. Ainda de acordo com esse autor, a agressividade competitiva também transmite a ideia de explosão, ou seja, o crescimento da posição competitiva em um curto espaço de tempo, a estratégia de multiplicação e a busca de parte do mercado, como uma relevante direção para alcançar a rentabilidade.

A agressividade competitiva consiste em reduzir ou eliminar as ações da concorrência, muitas vezes utilizando-se de métodos não tradicionais para obter os resultados esperados. Tais métodos vão desde ações que diminuem a rentabilidade para ganhar uma fatia no mercado, passando a operar com preços abaixo da concorrência, até agir de acordo com as ações dos concorrentes, respondendo agressivamente (VENKATRAMAN, 1989; CHEN; HAMBRICK, 1995; AL-MAMARY; ALSHALLAQI, 2022).

Nessa mesma perspectiva, Lumpkin e Dess (1996) sustentam que a agressividade competitiva está embasada nos intensos esforços para ser a organização referência no mercado, por meio de uma postura permanente ofensiva ou uma resposta agressiva para se sobressair frente às ameaças da concorrência, fazendo uso, muitas vezes, de métodos não tradicionais de competição e disputa; onde essa dimensão pode ser um diferencial para organizações que buscam altos desempenhos (DESS; LUMPKIN, 2005; LOMBERG *et al.*, 2017; McKENNY *et al.*, 2018; LIMA *et al.*, 2018; FELGUEIRA; RODRIGUES, 2020).

Após a realização do levantamento bibliográfico acerca da OE, percebe-se a alta contribuição de autores estrangeiros nesse construto. Para tanto, em tempos mais recentes, os estudos no Brasil quanto à compreensão das dimensões da OE em organizações privadas têm se concentrado em: investigar a importância do empreendedorismo como influência no desempenho de negócios pelo inter-relacionamento da OE com a cultura organizacional; em apontar os fatores que melhor explicam suas dimensões junto às empresas de software, oferecendo os recursos necessários para incentivar a implementação de ações objetivando a orientação empreendedora (MARTENS, 2008); caracterizar os antecedentes da OE no contexto de negócios sociais, evidenciando que há diferença desses antecedentes nos contextos social e

puramente econômico (CARMONA, 2020); averiguar a relação da Orientação Empreendedora (OE) com o desempenho de Micro e Pequenas Empresas (MPes) (FRARE, 2019); avaliar as relações da orientação empreendedora, medida pela assunção de risco e agressividade competitiva, a formação e conhecimento dos colaboradores, e a autoeficácia empreendedora do gestor com a sua satisfação no desempenho das empresas incubadas (CAMOZZATO, 2017). Já os estudos com foco nas organizações públicas têm se concentrado em: compreender como a Orientação Empreendedora de uma Universidade Pública Brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial (SANTOS, 2021); analisar e propor iniciativas que promovam o empreendedorismo entre alunos e servidores de duas instituições de ensino públicas federais, a UFRN e o IFSP (LIMA *et al.*, 2018); investigar os fatores organizacionais e individuais que se relacionam na orientação empreendedora em uma organização da administração pública, da área de segurança pública, buscando as inter-relações entre tais fatores e dialogando com a teoria dos campos da inovação e empreendedorismo (SILVA, 2020); aferir a importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão à capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora e em que medida ela ocorre no órgão em que atuam (MARQUES, 2017).

2.2.2 Visão geral das dimensões

O quadro 2 sintetiza de maneira concisa e abrangente as cinco dimensões investigadas nesse trabalho.

Quadro 2 - Visão sintética das dimensões

(continua)

Dimensão	Definição resumida
Inovatividade	Medida da capacidade da organização de inovar, avaliando recursos financeiros, recursos humanos, e a criação de novos produtos ou serviços. Organizações inovadoras tendem a lucrar mais que seus concorrentes, gerando tanto inovação incremental quanto radical.
Proatividade	Refere-se às ações que moldam um ambiente inserindo novos produtos, processos ou tecnologias. Inclui a busca por oportunidades, a antecipação de tendências e a tomada de decisões para explorar oportunidades antes da concorrência.

Quadro 3 - Visão sintética das dimensões

(conclusão)

Assunção de Riscos	Capacidade de aproveitar oportunidades mesmo com incertezas e agir sem saber o resultado final. Envolve riscos de negócios, riscos financeiros e risco pessoal.
Autonomia	Liberdade e flexibilidade dos colaboradores para determinar suas ações. Estimula a criatividade, independência e auto-organização, contribuindo para o desempenho organizacional.
Agressividade Competitiva	Redução ou eliminação das ações da concorrência, frequentemente utilizando métodos não convencionais. Busca tornar a organização líder no mercado, às vezes com estratégias ofensivas ou de resposta agressiva.

Fonte: elaborada pelo autor (2023)

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Smircich (1983) argumenta que as organizações são tidas como um organismo com capacidade de se adaptar ao seu ambiente. Além disso, a organização também é vista como um sistema de conhecimento em que seus membros compartilham entre si.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a cultura organizacional compõem a base da organização, como por exemplo as crenças comuns, as quais podem representar as tradições e os hábitos que são percebidos por meio de histórias e símbolos. Dessa forma, a essência da cultura organizacional envolve o poder de tornar legítimos os valores e as crenças que são compartilhados entre os membros de uma organização.

Fleury (1989), aponta que existem três tipos de aspectos que podem caracterizar os fenômenos culturais das organizações. 1) empiricista, que considera a sociedade como o conjunto de pessoas e a cultura como o conjunto de concepções e comportamentos individuais. 2) antropólogo, que traz a visão da organização como um sistema fechado e ignora o contexto social geral. 3) clínico ou terapeuta, que trata a organização como um cliente ou objeto de estudo, e busca obter a compreensão determinadas situações para facilitar a resolução de problemas por ela apresentadas.

Em outro ponto de vista, Dupuis (1996) também traz o entendimento da cultura organizacional em três grupos, entretanto, com concepções diferentes: 1) visão gerencial: interpreta que a cultura como um elemento quantificável e instrumental da organização, o qual pode ser manipulado pelos gestores, desconsiderando o contexto social global. 2) visão antropológica: entende que a cultura faz parte de um sistema fechado composto por um conjunto de ideias ou conhecimentos que pode ser visualizados na sociedade de modo geral. Por esse motivo, essa visão é, frequentemente, associada à história da empresa e aos seus fundadores. 3) visão antropológica: entende a organização como um sistema aberto, ou seja, a cultura está presente em toda organização, sem que haja uma cultura própria, específica.

Em complemento Schein (2010), argumenta que a cultura pertence a um determinado grupo de pessoas ou organizações que necessitam compreender a sua integração internamente e a sua adaptação ao ambiente externo, por meio do entendimento dos aspectos comportamental, cognitivo e emocional.

Hofstede (1997), propõem o modelo de anéis concêntricos, em que a cada anel corresponde uma manifestação de cultura. Tal modelo também é conhecido por “camadas da “cebola”, conforme é possível observar na figura 6. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas).

Figura 6 - Modelo de cultura organizacional como “camadas de cebola”



Fonte: Hofstede (1997)

Esse autor descreve que os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem atividades

coletivas para atingir determinados fins, essenciais para a cultura. E, finalmente, os valores são a camada mais profunda e invisível (HOFSTEDE, 1997).

Os autores, Tolbert e Hall, (2015) identificaram cinco componentes da cultura organizacional: visão, valores, práticas, pessoas e narrativa. Dessa forma, esses componentes representam um conjunto abrangente de características que compõem a complexidade e a essência cultural de uma organização. Cada componente destaca diferentes aspectos da cultura organizacional e contribui para a compreensão das normas, valores e práticas que permeiam o contexto organizacional. O quadro 3 detalha cada um dos componentes.

Quadro 4 - Componentes da cultura organizacional

Componentes	Definições
Visão	Orientação estratégica de longo prazo, guia as metas e decisões, cria identidade compartilhada.
Valores	Princípios e crenças moldam a cultura, guiam comportamento e são alicerce moral.
Práticas	Normas e rituais concretos refletem cultura, influenciam eficiência e coesão organizacional.
Pessoas	Características e valores dos indivíduos, recrutamento alinhado, líderes promovem cultura.
Narrativa	Histórias passadas moldam identidade, promovem pertencimento e continuidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Tolbert e Hall, (2015)

De maneira geral, os autores defendem que os cinco componentes da cultura organizacional compõem um arcabouço conceitual valioso para analisar, compreender e gerenciar a cultura de uma organização, ressaltando a importância de elementos intangíveis e práticas concretas que moldam o ambiente de trabalho e orientam as ações e atitudes dos seus membros. Essa compreensão profunda da cultura organizacional pode contribuir para o aprimoramento do desempenho e para a construção de uma identidade organizacional sólida e coerente (TOLBERT; HALL 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos para o atingimento dos objetivos deste trabalho, os quais estão divididos nos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, objeto de pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, formas de análise e tratamento dos dados e considerações éticas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é descritiva de caráter exploratório-descritivo. Segundo Gil (2008), os estudos exploratórios possibilitam proporcionar uma visão geral aproximativa acerca de determinado fenômeno, sendo comum assumir a forma de um estudo de caso. Nesse tipo de pesquisa, haverá sempre alguma entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão. De acordo com Triviños (1987), as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema a ser investigado.

O estudo, de caráter descritivo, visa analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede. Em relação à abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa e quantitativa.

O caráter qualitativo refere-se à análise de conteúdo da entrevista semiestruturada, a qual foi realizada com o Pró-Reitor da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitor da Pró-Reitoria de Inovação e empreendedorismo (PROINOVA), Diretores e Vice-diretores dos *campi* da UFSM para entender como ocorre a orientação empreendedora voltada aos servidores dos *campi* fora de sede. Já o caráter quantitativo, aborda a análise descritiva e estatística dos dados obtidos por meio de um questionário fechado direcionado aos servidores dos três *campi* da UFSM.

Nesse sentido, Creswell (2010) enfatiza que esse tipo de abordagem é a técnica apropriada para testar uma teoria e analisar a relação entre variáveis, formando a natureza correlacional do estudo (HERNÁNDEZ SAMPIERI et. al., 2006). Conforme Richardson (1989), a abordagem quantitativa é aplicada com frequência nos estudos descritivos. Em concordância, Malhotra (2012) destaca que a abordagem quantitativa permite esclarecer

fenômenos, processos ou relações, por meio do uso de métodos estatísticos e generalizar os resultados da amostra com relação à população de estudo. A investigação teve o delineamento, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 5 - Delineamento da pesquisa

(continua)

<p>Questão da pesquisa: Como é avaliada a inter-relação entre a orientação empreendedora e a cultura organizacional, na visão dos técnico-administrativos e docentes dos <i>campi</i> da UFSM?</p>			
<p>Objetivo geral: Analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos <i>campi</i> fora de sede.</p>			
Objetivos específicos	Técnicas de investigação	Instrumentos de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
a) Mensurar a orientação empreendedora nos <i>campi</i> da UFSM;	Aplicação de questionário aos servidores dos <i>campi</i>	Roteiro de perguntas fechadas	Análise descritiva e estatística
b) Conhecer os mecanismos que são implementados para facilitar a disseminação da OE nos <i>campi</i> ;	Entrevista semiestruturada com os gestores	Roteiro de entrevista com perguntas abertas	Análise de conteúdo
c) Identificar as principais barreiras culturais à inserção da OE nos <i>campi</i> ;	Entrevista semiestruturada com os gestores	Roteiro de entrevista com perguntas abertas	Análise de conteúdo
d) Investigar como os fatores organizacionais e individuais de OE encontrados se inter-relacionam com a cultura organizacional da UFSM;	1 -Análise dos dados do questionário e das entrevistas; 2- Investigação bibliográfica.	1- Interpretação de dados; 2- Investigação bibliográfica.	Análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos

Quadro 6 - Delineamento da pesquisa

(conclusão)			
e) Propor medidas de disseminação da OE na UFSM.	1 -Análise dos dados do questionário e das entrevistas; 2- Investigação bibliográfica.	1- Interpretação dos dados; 2- Investigação bibliográfica.	Análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Assim, no próximo item, será apresentada a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objeto de investigação deste estudo. Contém, especificamente, a contextualização da UFSM, o seu histórico de criação, a sua migração para uma estrutura *multicampi* e o detalhamento do quadro de pessoal.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como autarquia educacional de regime especial vinculada ao Ministério da Educação. A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É sediada em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), na Cidade Universitária, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas (UFSM, 2022).

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e tornou o Rio Grande do Sul o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais (UFSM, 2022).

Sua Missão é “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. A Visão da UFSM é “ser reconhecida como uma Instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. Já os Valores Institucionais são “comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: liberdade; democracia; ética; justiça;

respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; e responsabilidade” (UFSM, 2022).

3.2.1 Os *Campi* da UFSM

A UFSM está presente em três municípios do Rio Grande do Sul: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Essa distribuição geográfica permite que a universidade expanda sua atuação e promova a disseminação do conhecimento em diferentes regiões, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local. Os *campi* da UFSM, em cada um desses municípios, desempenham um papel fundamental na oferta de cursos, pesquisa científica, inovação tecnológica e extensão, visando atender às demandas específicas de cada comunidade e promover a formação acadêmica de excelência.

O *campus* Cachoeira do Sul foi oficializado pelo Conselho Universitário (CONSU) em 19 de dezembro de 2013 e iniciou suas atividades em agosto de 2014. Projetado para ser um *campus* tecnológico, concentra esforços na área das engenharias e oferta cinco cursos de graduação: Engenharia Agrícola, Engenharia de Transportes e Logística, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica e Arquitetura e Urbanismo (UFSM 2022).

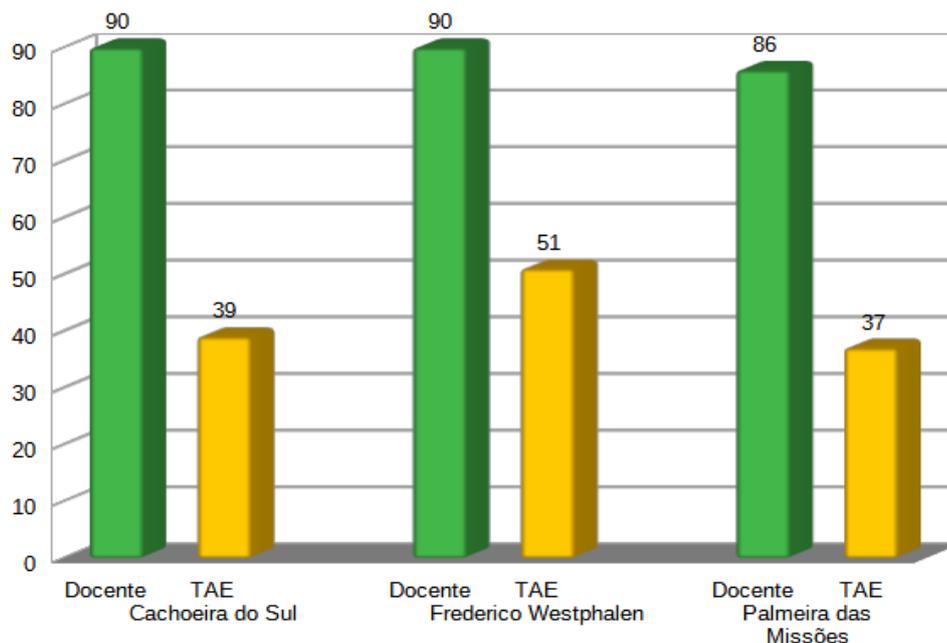
O *Campus* Frederico Westphalen foi inaugurado, oficialmente, em 2007, juntamente com o *Campus* Palmeira das Missões, compondo, na época, o Centro de Educação Superior Norte (CESNORS). A instalação da UFSM na região Norte do estado teve como objetivo dar continuidade ao processo de interiorização do ensino superior gratuito e de qualidade e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento local. Desde 2016, com o fim do CESNORS, a UFSM - FW tornou-se um *campus*. Atualmente, oferta seis cursos de graduação: Agronomia, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Florestal, Jornalismo, Relações Públicas e Sistemas de Informação, além de dois cursos de mestrado: Agronomia: Agricultura e Ambiente e Ciência e Tecnologia Ambiental (UFSM 2022).

Inaugurado juntamente com o *campus* de Frederico Westphalen, em 2007, como parte integrante do Centro de Educação Superior Norte (Cesnors), o *campus* da UFSM em Palmeira das Missões foi desmembrado do Centro em 2015. Atualmente, o *campus* oferece os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Administração, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia, além de um Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. (UFSM 2022).

Nessa perspectiva, após a migração para uma estrutura *multicampi*, incorporada durante

o transcorrer da história da instituição, emerge a preocupação em considerar tal arranjo administrativo extremamente relevante face à absorção da OE pelos servidores desses *campi*. A figura 7 expõe a totalidade de servidores vinculados a cada um dos *campi* da UFSM.

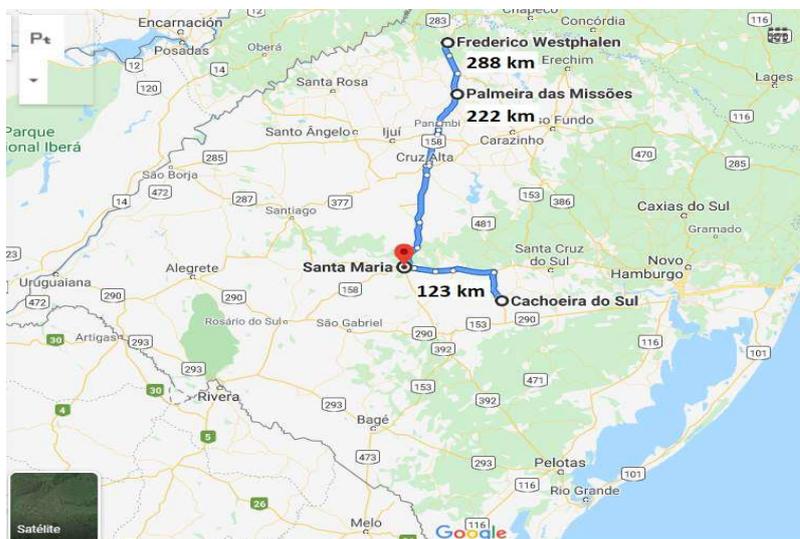
Figura 7 - Gráfico do quantitativo de servidores vinculados à UFSM por *campus*



Fonte: UFSM em Números (2022)

O *campus* Cachoeira do Sul possui um total de 129 servidores, Frederico Westphalen 141 e Palmeira das Missões 123, totalizando 393 servidores lotados nos três *campi*.

De acordo com a figura 8, o *campus* que tem a maior distância da sede é o *campus* Frederico Westphalen (288 km).

Figura 8 - Distância entre a sede e os *campi* da UFSM

Fonte: Google Maps (2022)

O *campus* Cachoeira do Sul é o menos distante, estando 123 km e Palmeira das Missões possui uma distância de 222 km. Nesse contexto, evidencia-se a ampla abrangência geográfica da UFSM e também a relevante distância dos *campi*.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa, referente à aplicação do questionário fechado, é composta pelos servidores docentes e técnico-administrativos dos *campi* fora de sede da UFSM, localizados nos municípios de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Dessa forma, tal população é representada por 393 servidores. Segundo Fávero *et al.*, (2009), o público-alvo de uma pesquisa representa o conjunto de todos os elementos a serem investigados.

Em relação ao tamanho da amostra, a presente pesquisa está baseada conforme Hair *et al.* (2009) sugerem que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados robustos.

Os técnico-administrativos e docentes dos *campi* foram selecionados para representar o público alvo deste estudo tendo em vista que são essas pessoas que conduzem as atividades administrativas e acadêmicas, respectivamente, do dia a dia da instituição e, em consequência de suas relações profissionais, compartilham a cultura organizacional. O método de seleção da

amostra se caracteriza como não-probabilística e por conveniência.

Além da amostra referente à aplicação do questionário, foram realizadas ainda 08 entrevistas semiestruturadas com gestores da UFSM, sendo divididas da seguinte forma:

- 01 Entrevista com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas;
- 01 Entrevista com o Pró-Reitor de Inovação e Empreendedorismo;
- 03 Entrevistas com Diretores de centro;
- 03 Entrevistas com Vice-diretores de centro.

O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas foi escolhido para ser entrevistado visto que é o gestor do órgão que realiza o planejamento, coordenação, avaliação e desenvolvimento das atividades inerentes ao comportamento dos servidores docentes e técnico-administrativos da instituição. Dessa forma, tais atividades corroboram com as premissas das dimensões da OE caracterizadas no referencial teórico.

Além disso, em novembro de 2022, com decisão do Conselho Universitário (CONSU), a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC) deu lugar à Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) (UFSM, 2023). Em razão disso, optou-se também por entrevistar o Pró-Reitor da PROINOVA tendo em vista que o surgimento dessa Pró-Reitoria representa um marco importante na história da inovação na UFSM.

Adicionalmente, os diretores e vice-diretores dos três *campi* foram escolhidos para participarem da etapa da entrevista tendo em vista que são os gestores dos centros os quais são objetos de estudo dessa pesquisa. Desse modo, considerou-se também o fato de tais gestores exercerem o papel de interlocutores no processo de captação e transmissão da orientação empreendedora nos *campi* da UFSM.

Ademais, todas as entrevistas foram realizadas de maneira individual, por meio da plataforma Google *Meet* no período de 23 de março a 14 de abril de 2023.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante a utilização de dois instrumentos.

No primeiro instrumento de coleta de dados, foi utilizado o levantamento tipo *survey*, o qual consiste em uma forma específica de pesquisa social empírica (BABBIE, 2001). No

presente estudo, a referida técnica permitiu obter as descrições quantitativas com relação ao panorama da orientação empreendedora nos *campi* da UFSM.

Nesse sentido, foi utilizado um questionário fechado (Apêndice A), o qual foi aplicado aos docentes e técnico-administrativos dos *campi* da UFSM, composto por 23 assertivas e utilizando a escala do tipo *Likert* de 05 pontos, sendo 1 (baixa concordância com o conteúdo da pergunta) e 5 (alta concordância com o conteúdo da pergunta). O referido questionário foi validado por Lima *et al.* (2018) com o propósito de analisar a Orientação Empreendedora, garantindo uma estrutura de análise que demonstrou aderência às especificidades das instituições de ensino superior públicas.

O questionário fechado está dividido em cinco grupos de assertivas: o primeiro grupo consiste em identificar a influência da dimensão inovatividade mediante as assertivas de 1 a 6; o segundo grupo consiste em verificar a influência da dimensão assunção de riscos mediante as assertivas de 7 a 10; o terceiro, a dimensão proatividade por meio as assertivas de 11 a 13; o quarto, a dimensão autonomia por meio das assertivas de 14 a 18 e por fim, a dimensão agressividade competitiva por meio das assertivas de 19 a 23. O quadro 5 apresenta o resumo das questões.

Quadro 7 - Resumo das questões sobre a orientação empreendedora

(continua)

Dimensões da OE	Elementos focais das questões	Número de Questões	Referências
Inovatividade (INOV)	- Recursos humanos vinculados a tarefas de inovação; - Estímulo a ideias e atitudes inovadoras; - Investimento em inovação.	6	- Miller e Friesen (1983); - Covin e Slevin (1991).
Assunção de Riscos (ASR)	- Propensão em apoiar projetos de risco; - Tomada de decisões com postura pouco conservadora; - Postura arrojada em assumir riscos para explorar oportunidades em potencial.	4	- Miller (1983); - Venkatraman (1989); - Covin e Slevin (1991); - Lumpkin e Dess (1996).
Proatividade (PRO)	- Preocupação em antecipar-se aos problemas; - Capacidade de antever as mudanças; - Forte tendência de estar à frente dos concorrentes.	3	- Miller (1983); - Covin e Slevin (1991); - Lumpkin e Dess (1996).
Autonomia (AUT)	- Estímulo a equipes de trabalho autônomas; - Encorajar o comportamento empreendedor.	5	- Lee e Peterson (2000); - Dess e Lumpkin (2005).

Quadro 8 - Resumo das questões sobre a orientação empreendedora

			(conclusão)
Agressividade Competitiva (AGC)	- Investimento em ações que promovam a imagem institucional; - Tomada de decisões com foco no resultado.	5	- Lumpkin e Dess (1996); - Dess e Lumpkin (2005).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Inicialmente, o questionário foi transcrito para o Sistema de Questionários da UFSM. Após, realizou-se também o envio de notificações, via e-mail, aos docentes e técnico-administrativos dos *campi*, explicando os objetivos da pesquisa e suas questões éticas, além da importância do presente estudo para a instituição como um todo. Além disso, o referido questionário ficou disponível para respostas de 03/08/2022 até 31/10/2022. Durante esse período, foram enviadas sete notificações, por e-mail, para lembrar a importância da pesquisa e o período de disponibilidade para respostas.

O referido questionário conta também com 7 questões relacionadas ao perfil dos respondentes, a fim de contribuir com o delineamento das características dos servidores participantes da pesquisa.

No segundo instrumento de coleta de dados, foram elaboradas 3 questões abertas para compor a entrevista semiestruturada (Apêndice B), a qual foi realizada com os 08 gestores descritos anteriormente na seção “População e Amostra”. No que tange à entrevista semiestruturada, Triviños (1987) enfatiza que trata-se de um dos principais meios disponíveis para que o pesquisador realize a coleta de dados em estudos qualitativos. O quadro 6 apresenta as questões utilizadas na entrevista.

Quadro 9 - Roteiro de entrevista com os gestores dos *campi* /UFSM

1- Existem práticas ou mecanismos utilizados pela UFSM para estimular a cultura empreendedora nos servidores dos <i>campi</i> fora de sede? Se sim, quais?
2- Quais as principais barreiras organizacionais que dificultam a inserção da orientação empreendedora na UFSM, sobretudo nos <i>campi</i> fora de sede?
3- Existe um programa estruturado de disseminação da orientação empreendedora nos <i>campi</i> fora de sede? Caso não possua. Quais recursos, informações, atividades ou ações seriam essenciais para facilitar a disseminação da orientação empreendedora voltada para os <i>campi</i> fora de sede?

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Após a coleta de dados, do questionário e da entrevista, realizou-se a análise dos resultados com o auxílio de técnicas relacionadas à análise de conteúdo e estatística descritiva.

3.5 FORMAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de análise e tratamentos dos dados foi desenvolvido em duas etapas: dados quantitativos e dados qualitativos.

3.5.1 Dados Quantitativos

O processamento dos dados quantitativos foi realizado por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 20.0® e a análise foi realizada por meio de estatística descritiva e teste de confiabilidade e consistência interna dos dados.

Inicialmente, realizou-se a análise descritiva que, de acordo com Akanime e Yamamoto (1998) trata-se da parte da estatística da pesquisa, a qual trabalha com organização e apresentação dos dados. Desse modo, nesta etapa foi apresentado o perfil dos respondentes contendo os dados de frequência e porcentagem das variáveis, a fim de caracterizar a amostra.

A etapa seguinte compreendeu a implementação do teste de confiabilidade e consistência interna dos dados, uma abordagem sugerida por Hair *et. al.* (2009) em que a confiabilidade refere-se à consistência e estabilidade dos resultados ao usar um instrumento de medida, enquanto que a consistência interna dos dados envolve a correlação entre itens relacionados em um conjunto de dados. Portanto, permite que o instrumento de coleta de dados seja confiável é que os dados obtidos sejam consistentes e representativos do que esta sendo medido. Isso é importante para a validade e a interpretação dos resultados da pesquisa.

Para tanto, as variáveis foram agrupadas em seus respectivos construtos, conforme já explicado na seção anterior do trabalho, de modo que formam 5 construtos: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Após isso, foram aplicados os testes de esfericidade de *Barlett* e de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO).

Conforme referenciado por Hair *et al.* (2009), o teste de esfericidade de *Barlett* é um procedimento estatístico utilizado para avaliar a significância geral das correlações presentes em uma matriz de correlação. De acordo com Matos e Rodrigues (2019), para que esse teste seja considerado estatisticamente significativo, é necessário que o valor de significância (sig) seja inferior a 0,05. Paralelamente, o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) a adequação

da amostra de dados utilizada na pesquisa, de acordo com Hair, Anderson; Tatham (1987), são valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0.

Com o propósito de avaliar a confiabilidade dos construtos, recorreu-se ao coeficiente *Alpha de Cronbach* que, conforme descrito por Hair *et al.* (2009), é uma "medida de consistência interna que varia de 0 a 1, sendo que valores entre 0,60 e 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade".

Portanto, os resultados obtidos no coeficiente de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e no teste de esfericidade de *Bartlett* revelaram-se satisfatórios ($p < 0,05$), indicando a adequação da amostra dos dados. Adicionalmente, os coeficientes *Alpha de Cronbach* também apresentaram resultados aceitáveis ($> 0,6$), conforme os critérios estabelecidos por Hair *et al.* (2009). A tabela 1 apresenta esses coeficientes.

Tabela 1 - Teste de confiabilidade e consistência interna dos dados

Construtos	Teste de (KMO)	Cronbach's Alpha	Teste de esfericidade de Bartlett
			Significância
Inovatividade	0,798	0,829	0,000
Assunção de Riscos	0,623	0,600	0,000
Proatividade	0,503	0,600	0,000
Autonomia	0,640	0,675	0,000
Agressividade Competitiva	0,806	0,803	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor, por meio do *software SPSS* (2023)

Com o objetivo de assegurar a adequação dos resultados do coeficiente de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do coeficiente *Alpha de Cronbach* para o construto Proatividade, seguiu-se o procedimento recomendado por Hair *et al.* (2009). Conforme orientação dos autores, foi realizada a exclusão da variável 11: "Os gestores têm atitudes eficientes buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição", visando alcançar valores considerados aceitáveis para ambos os coeficientes.

As respostas obtidas por meio do questionário foram organizadas em tabelas e gráficos, cuja apresentação está disposta em conjunto com a discussão dos resultados, a fim de facilitar a compreensão desses e estabelecer uma base sólida para a análise dos vínculos entre o embasamento teórico apresentado e o contexto organizacional dos *campi*. Conforme Gatti (2004) destaca, "sem dados de natureza quantitativa, muitas questões sociais/educacionais não

poderiam ser dimensionadas, equacionadas e compreendidas, algumas nem mesmo seriam levantadas".

A análise quantitativa, conforme argumentado por Minayo e Sanches (1993), tem como propósito central revelar dados, indicadores e tendências que podem ser observados e mensurados. Essa abordagem analítica, quando aplicada a um conjunto de dados extensos, possibilita a classificação e a inteligibilidade por meio de variáveis.

3.5.2 Dados Qualitativos

Minayo e Sanches (1993) enfatizam que a análise qualitativa permite “aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente.”

No processo de análise dos dados qualitativos, obtidos por meio da entrevista semiestruturada com os gestores, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Nesse sentido, de acordo com Deslandes *et al.* (2002), a técnica de análise de conteúdo proporciona ao pesquisador compreender o que está por trás das manifestações informadas no momento da coleta, podendo ir além das aparências do que está sendo comunicado.

Na visão de Bardin (2011), o procedimento de análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que envolvem a análise de comunicações com o objetivo de obter indicadores, sejam eles quantitativos ou não, que possibilitem a inferência de conhecimentos relacionados a essas comunicações.

Adicionalmente, Bardin (2011) ainda diz que o analista tem a possibilidade de empregar diferentes operações adaptadas ao tipo de material e à questão que deseja abordar, de forma a enriquecer o resultado e aumentar a validade da análise, visando alcançar uma interpretação mais embasada. Além disso, Bardin (2011) ressalta que a análise de conteúdo busca desvendar o significado subjacente às palavras examinadas. Acrescentando a essa definição, Deslandes *et al.* (2002) afirmam que a técnica de análise de conteúdo permite ao pesquisador compreender o que está além das manifestações expressas no momento da coleta, ultrapassando as aparências da comunicação.

O propósito da análise de conteúdo foi produzir inferência, por meio de vestígios e índices postos em evidência pelos entrevistados. Neste estudo, a análise de conteúdo foi desenvolvida em três etapas: a) pré-análise, constituindo a leitura flutuante; b) exploração do material e c) Tratamento dos resultados, as interpretações e as inferências.

Assim, após a transcrição das entrevistas, a etapa de pré-análise compreendeu a realização de uma leitura flutuante, visando estabelecer, conforme mencionado por Bardin (2011), "um contato com os documentos a serem analisados e familiarização com o texto, permitindo-se ser influenciado por impressões e direcionamentos". Em seguida, na etapa "exploração do material", realizou-se a distinção das considerações mais relevantes de cada uma das entrevistas, relacionando-as aos aspectos teóricos da orientação empreendedora. Por fim, na terceira fase, os dados das entrevistas foram categorizados, a partir dos relatos dos entrevistados, e analisados de acordo com suas respectivas categorias.

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

O presente estudo recebeu aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria, sob o protocolo CAAE: 60221522.7.0000.5346. É relevante destacar que os participantes desta pesquisa consistem em servidores docentes e técnico-administrativos dos *campi* fora de sede da UFSM. Portanto, a obtenção da Autorização Institucional (Apêndice C) foi realizada mediante assinatura do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, em conformidade com os procedimentos éticos exigidos.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética, o questionário foi enviado aos participantes da pesquisa. Antes do preenchimento do questionário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) foi disponibilizado na plataforma utilizada para coleta de dados, a fim de que os participantes pudessem ler e tomar conhecimento do seu conteúdo. Somente os indivíduos que, após a leitura do termo, expressaram seu consentimento de forma livre e esclarecida, foram incluídos como participantes da pesquisa.

A participação dos respondentes neste estudo foi voluntária, não acarretando benefícios financeiros. Os custos necessários para a realização da pesquisa foram assumidos pelos pesquisadores. Além disso, foi esclarecido que a participação na pesquisa poderia envolver riscos mínimos, como cansaço ou constrangimento ao responder o questionário. Caso algum desses riscos se manifestasse, os participantes teriam o direito de desistir de sua participação no projeto. Além disso, os respondentes teriam o direito de solicitar compensação em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os objetivos do estudo foram devidamente explicados aos respondentes, os quais tiveram a garantia de que poderiam recusar-se a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de prejuízo em virtude de sua

decisão.

Ademais, também foi ressaltado aos participantes que as informações obtidas neste estudo são estritamente confidenciais e serão divulgadas exclusivamente em eventos, publicações ou repositórios de dados, sem revelar a identificação dos voluntários, com exceção dos responsáveis pelo estudo. Desse modo, o sigilo e o anonimato em relação à participação dos respondentes são garantidos. O termo de confidencialidade (Apêndice E) assegura o compromisso dos responsáveis pelo estudo em preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos na pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados frente aos objetivos propostos, à literatura abordada e à aplicação dos procedimentos metodológicos delineados previamente. Inicialmente, apresenta-se a análise quantitativa dos questionários aplicados aos servidores dos diversos *campi* da UFSM, com o intuito de compreender a percepção desses indivíduos em relação à orientação empreendedora.

Em seguida, na segunda seção, é abordada a análise qualitativa, com foco na análise de conteúdo das entrevistas conduzidas com os gestores dos *campi* e da UFSM, visando compreender como a orientação empreendedora é implementada nos *campi*.

Por fim, na terceira seção, buscou-se sistematizar os resultados das etapas anteriores, e, a partir de uma perspectiva reflexiva, propor ações para facilitar a disseminação da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional da UFSM.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados, por meio da survey. Com esse propósito, a seção está dividida em dois tópicos de análise, sendo representado na primeira parte pela estatística descritiva da amostra. Em seguida, a estatística descritiva das dimensões da Orientação Empreendedora, referenciadas na parte teórica.

4.1.1 Estatística Descritiva

Referente ao número de respondentes, foram investigados um total de 393 servidores dos três *campi* da UFSM, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. No período de 01 de agosto a 31 de outubro de 2022 foram coletadas as respostas dos servidores. Nesse período, foram disparados diversos e-mails aos servidores convidando-os a participarem da pesquisa, por meio do Sistema de Questionário da UFSM.

Com relação à amostra, obteve-se 122 (32,21%) respostas referente ao número total de servidores dos três *campi* fora de sede (393), sendo 60,7% docentes e 39,3% técnico-administrativos.

Nesse sentido, quanto ao tamanho da amostra, Hair *et al.* (2009) sugerem que a razão jamais deve ficar abaixo de 5 para 1, o que significa que deve haver cinco observações para

cada variável independente na variável estatística. Desse modo, a presente pesquisa conta com 23 variáveis e 122 participantes, o que representa uma razão de 5,3 para 1. Hair *et al.* (2009) enfatizam que quando esse nível é alcançado, a amostra é representativa e os resultados devem ser generalizáveis. Dessa forma, elaborou-se a Tabela 2 para melhor conhecer o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes segundo as variáveis: idade, sexo, nível de escolaridade, cargo, titular de FG/FCC ou CD, tempo de atuação na instituição e *campus* de atuação

(continua)

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Idade	Até 36 anos	33	27,0
	De 37 a 42 anos	30	24,6
	De 43 a 48 anos	29	23,8
	De 49 a 65 anos	30	24,6
Gênero	Masculino	61	50,0
	Feminino	61	50,0
Nível de escolaridade geral	Doutorado	80	65,6
	Especialização	17	13,9
	Mestrado	22	18,0
	Superior	3	2,5
Nível de escolaridade TAE	Doutorado	7	14,6
	Mestrado	22	45,8
	Especialização	17	35,4
	Superior	2	4,1
Cargo	Docente	74	60,7
	TAE – Técnico Administrativo em Educação	48	39,3
Titular de FG/FCC ou CD	Não é titular de função ou cargo de direção	87	71,3
	Cargo de Direção (CD)	3	2,5
	Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC)	13	10,7
	Função gratificada (FG)	19	15,6
Tempo de atuação na instituição	Até 06 anos	33	27,0
	De 07 a 10 anos	40	32,8
	De 11 a 12 anos	19	15,6
	De 13 a 30 anos	30	24,6

Tabela 2 - Perfil dos respondentes segundo as variáveis: idade, sexo, nível de escolaridade, cargo, titular de FG/FCC ou CD, tempo de atuação na instituição e *campus* de atuação

		(conclusão)	
<i>Campus de atuação</i>	Cachoeira do Sul	13	10,7
	Frederico Westphalen	69	56,6
	Palmeira das Missões	40	32,8

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Ao analisar o perfil dos respondentes, observa-se que há um equilíbrio quanto ao gênero, sendo 50% masculino e 50% feminino, a maioria (75,4%) com idade até 48 anos e grande parte (65,6%) com doutorado. Percebe-se também que a maior parte (71,3%) não é titular de função ou cargo de direção.

Com relação à escolaridade, destaca-se um alto grau de diplomação por parte dos técnico-administrativos, sendo que 60,4% possui mestrado ou doutorado. Nesse sentido, percebe-se que os técnico-administrativos buscam cada vez mais ampliar o nível de escolaridade para melhorar a sua atuação enquanto servidores públicos e, conseqüentemente, fornecer ferramentas de auxílio à gestão.

No que tange ao tempo de atuação na instituição, observa-se que a maioria (59,8%) tem até dez anos de exercício na UFSM. Quanto ao *campus* de atuação, a maioria dos participantes da pesquisa (56,6%) está lotada no *campus* Frederico Westphalen.

Após conhecer o perfil dos respondentes, buscou-se analisar a estatística descritiva de cada um dos construtos, de acordo com a percepção dos respondentes de como a Orientação Empreendedora transmitida pela instituição e absorvida pelos servidores.

4.1.2 Estatística Descritiva das Dimensões da Orientação Empreendedora

Nesse item, são apresentadas as médias e percentuais das variáveis formadoras das cinco dimensões da Orientação Empreendedora analisadas nesta pesquisa: Inovatividade, Assunção de Riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade Competitiva. Primeiramente, investigou-se a dimensão Inovatividade, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatística descritiva da dimensão Inovatividade, médias e percentuais

Variáveis	Média	Percentuais				
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
INOVI) Os gestores incentivam a liderança competitiva e inovações, dedicando recursos materiais e financeiros para tal.	3,07	9	19,7	32	33,6	5,7
INOVI2) Os gestores incentivam atitudes originais e de experimentação para resolução de problemas.	3,34	6,6	11,5	30,3	45,1	6,6
INOVI3) A instituição inova em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de atuação.	3,3	3,3	14,8	36,9	39,3	5,7
INOVI4) A instituição utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação.	3,32	3,3	9	45,9	36,1	5,7
INOVI5) Os setores de coordenação dedicam-se à apreciação de atividades inovativas (próprias ou de terceiros).	3,22	3,3	13,1	43,4	38,5	1,6
INOVI6) O servidor consegue propor ideias novas em seu ambiente de trabalho.	3,7	5,7	7,4	8,2	68	10,7

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Na dimensão Inovatividade, os aspectos que envolvem a participação do servidor no processo de inovação demonstram ser os mais positivos. Entretanto, as questões que envolvem

a percepção dos servidores quanto às ações dos gestores da instituição demonstram um nível de inovatividade intermediário.

Mais especificamente, a variável que indicou o melhor nível de inovatividade foi “INOV6) O servidor consegue propor ideias novas em seu ambiente de trabalho” (média 3,7), sendo que a maioria (68%) concorda com a afirmação e 10,7% concorda totalmente.

A segunda variável que apresentou bom nível de inovatividade foi “INOV2) Os gestores incentivam atitudes originais e de experimentação para resolução de problemas” (média 3,34), em que 45,1% concorda com a afirmação.

Encontraram-se casos intermediários de inovatividade, ou seja, mais próximo do “nem concordo nem discordo” nas variáveis “INOV4) A instituição utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação” (média 3,32) e “INOV5) Os setores de coordenação dedicam-se à apreciação de atividades inovativas (próprias ou de terceiros)” (média 3,22). Tratando-se da primeira, referente à utilização de fontes financeiras externas para prover a inovação na instituição, a maior parte (45,9%) respondeu que não concorda nem discorda da afirmação. Nesse sentido, verifica-se que a maior parte dos respondentes não tem clareza quanto à utilização de fontes de recursos financeiros destinados ao fomento da inovação na instituição.

Quanto à segunda, a maioria (43,4%) afirmou que nem concorda nem discorda que os setores de coordenação empenham-se em desenvolver atividades inovadoras. Isso demonstra que, na percepção dos servidores, tais atividades inovativas não são praticadas com frequência ao ponto de serem visíveis ou perceptíveis como atividades rotineiras.

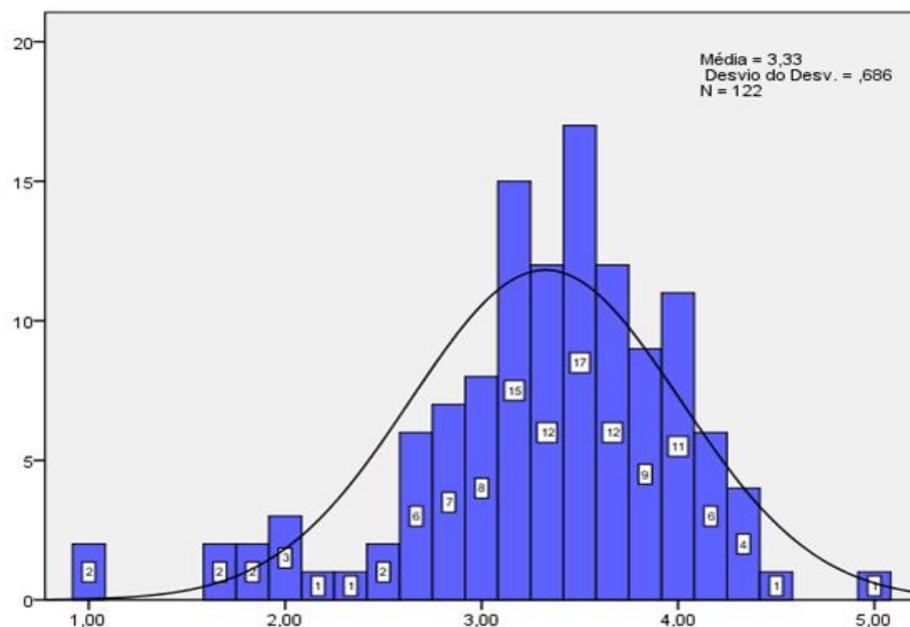
A variável “INOV1) Os gestores incentivam a liderança competitiva e inovações, dedicando recursos materiais e financeiros para tal” (média 3,07) demonstrou que não há um consenso entre os servidores, pois 33,6% concorda com a afirmação, entretanto 32% nem concorda nem discorda. Além disso, 19,7% discorda da afirmação. Verifica-se que não há um consenso quanto à disposição de recursos materiais ou financeiros por parte da instituição para estimular a atitude de liderança entre os servidores, bem como atividades inovativas.

No mesmo sentido, tratando-se da variável “INOV3) A instituição inova em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de atuação” (média 3,3) observa-se que 39,3% concorda, contudo, 36,9% nem concorda nem discorda. Por outro lado, 14,8% discorda da afirmação. Verifica-se que nessa variável também não existe consenso o que demonstra que a inovação em processos não é nítida na visão dos servidores.

Ademais, os resultados se assemelham às descobertas de Miller (1983), enfatizando a

importância do apoio da alta administração na promoção da inovação. A ambiguidade nas respostas sobre inovação em processos e recursos financeiros reflete a complexidade da inovação em operações administrativas. Portanto, os resultados destacam a necessidade de um compromisso mais forte da liderança para estimular a inovação na instituição, como sugerido por Miller. Pela Figura 9, denota-se a distribuição de frequência da dimensão Inovatividade.

Figura 9 - Distribuição de frequência da dimensão Inovatividade



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Assim, de acordo com a Figura 9, percebe-se uma simetria localizada na região central da figura. Observa-se que a maioria dos respondentes escolheu a escala três “nem concordo nem discordo”, demonstrando uma percepção mediana quanto ao nível de inovatividade. Finalizando a investigação acerca da dimensão Inovatividade, aborda-se na Tabela 4 a dimensão Assunção de Riscos.

Tabela 4 - Estatística descritiva da dimensão Assunção de Riscos, médias e percentuais

(continua)

Variáveis	Média	Percentuais			
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente

Tabela 5 - Estatística descritiva da dimensão Assunção de Riscos, médias e percentuais

	(conclusão)					
ASR7) Os gestores têm propensão a aprovar projetos mais arriscados (com foco em resultados).	2,96	9	14,8	50	23,8	2,5
ASR8) Devido à natureza do ambiente, uma atitude ousada é necessária para alcançar os objetivos da organização.	3,61	0,8	6,6	30,3	54,9	7,4
ASR9) A instituição tende a assumir riscos calculados; há preocupação com a mensuração dos riscos.	3,3	4,9	10,7	39,3	39,3	5,7
ASR10) Diante de situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a organização adota uma postura arrojada e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	2,6	13,9	27,9	44,3	12,3	1,6

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Investigando-se cada variável, observa-se que o melhor nível de Assunção de Riscos ocorreu na questão “ASR8) Devido à natureza do ambiente, uma atitude ousada é necessária para alcançar os objetivos da organização” (média 3,61), sendo que 54,9% dos respondentes concorda e apenas 6,6% discorda da afirmação. Verifica-se que, a partir desses dados, os respondentes acreditam que os resultados positivos da instituição dependem de atitudes arrojadas dos servidores.

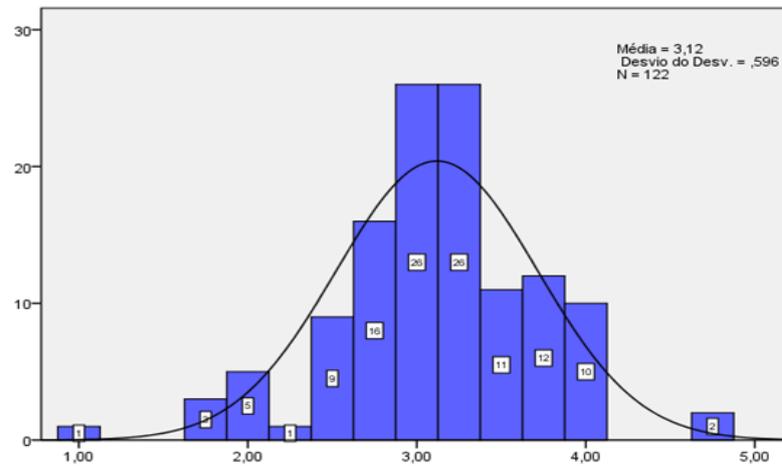
Por outro lado, o pior nível de Assunção de Riscos foi identificado na variável “ASR10) Diante de situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a organização adota uma postura arrojada e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial” (média 2,6), observa-se que apesar de 44,3% afirmar que nem

concorda nem discorda, um alto percentual (27,9%) discorda da afirmação. Nesse contexto, verifica-se que em situações de tomada de decisão, as quais envolvem incertezas, a instituição tende a adotar uma postura conservadora para minimizar a exposição a riscos.

Por fim, observa-se a Assunção de riscos em nível mediano na questão “ASR7) Os gestores têm propensão a aprovar projetos mais arriscados (com foco em resultados)” (média 2,96), sendo que a maioria dos servidores (50%) nem concorda nem discorda, 14,8% discorda e 22,8 concorda com a afirmação. Verifica-se um equilíbrio nas respostas indicando que os servidores não possuem uma concepção clara quanto às atitudes dos gestores no sentido de assumir riscos para atingir os resultados da instituição. Na mesma perspectiva, a variável “ASR9) A instituição tende a assumir riscos calculados; há preocupação com a mensuração dos riscos” (média 3,3). Observa-se que apesar de 39,3% não concordar nem discordar, o mesmo percentual de respondentes (39,3) concorda que a instituição adota uma postura conservadora, demonstrando ser cautelosa nas situações que exigem assumir riscos.

Recorrendo-se à literatura, os resultados estão alinhados com as conclusões de Covin e Slevin (1989), destacando a influência da cultura organizacional na gestão de riscos. Enquanto a variável enfatiza a importância de atitudes ousadas para atingir objetivos, a discordância em relação à postura da instituição em situações de incerteza indica a complexidade da Assunção de Riscos, reforçando o papel da cultura organizacional nesse processo. Isso ressalta a necessidade de considerar fatores culturais na interpretação das divergências, de acordo com a perspectiva desses autores. A Figura 10 ilustra a distribuição de frequência da dimensão Assunção de Riscos.

Figura 10 - Distribuição de frequência da dimensão Assunção de Riscos



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Desse modo, conforme demonstra a Figura 10, verifica-se uma simetria localizada no centro do gráfico, o que indica um nível de Assunção de Riscos intermediário, tendo em vista que uma parcela expressiva dos respondentes escolheu a escala três (nem concordo nem discordo).

Na sequência, a fim de analisar os resultados quanto à dimensão Proatividade, elaborou-se a Tabela 5.

Tabela 6 - Estatística descritiva da dimensão Proatividade, médias e percentuais

Variáveis	Média	Percentuais				
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
PRO12) O servidor não espera que ordene o que fazer; está sempre atento às necessidades do seu ambiente de trabalho.	4,25	0	0,8	6,6	59,8	32,8
PRO13) O servidor está sempre disposto a realizar seu trabalho da melhor maneira possível.	4,61	0	0	0	39,3	60,7

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

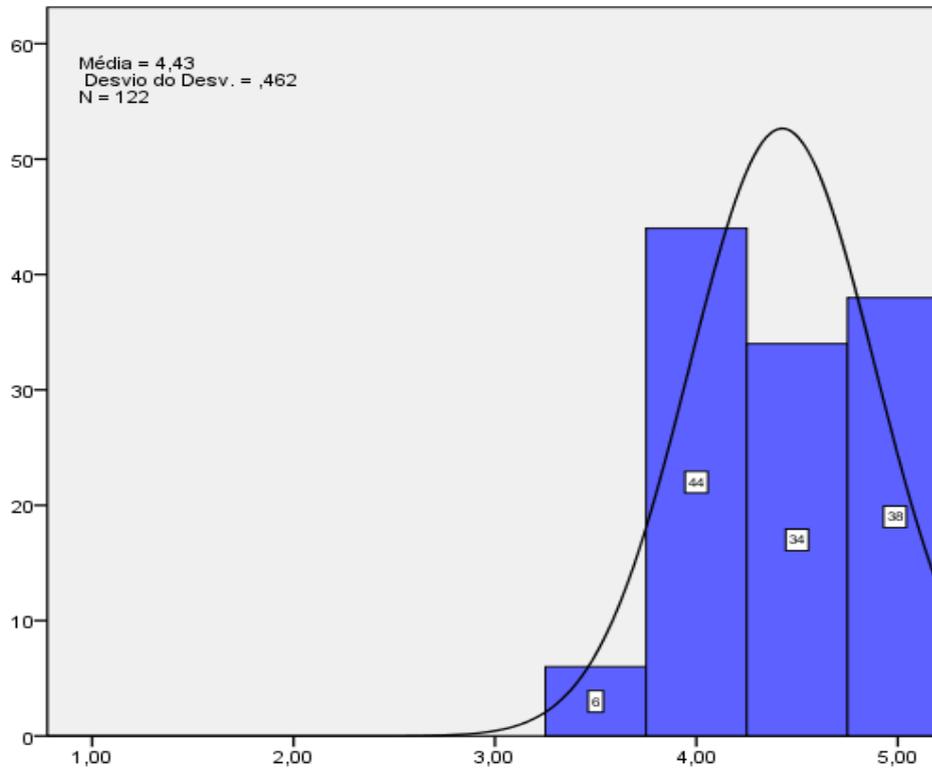
Ao analisar-se a dimensão Proatividade, percebeu-se que as médias ficaram acima de 4,0, revelando que os respondentes sentem um alto nível de proatividade. A variável que indica maior sensação de proatividade foi: “PRO13) O servidor está sempre disposto a realizar seu trabalho da melhor maneira possível” (média 4,61), sendo que 60,7% concorda totalmente e 39,3 concorda com a afirmação. Cabe ainda destacar que as outras três escalas: “discordo totalmente”, “discordo” e “nem concordo nem discordo” tiveram zero (0,00%) respostas. Esses percentuais demonstram que os servidores possuem um excelente nível de proatividade.

A outra variável que compõem o construto: “PRO12) O servidor não espera que ordene o que fazer; está sempre atento às necessidades do seu ambiente de trabalho” (média 4,25), também apresentou um bom nível de proatividade, pois percebeu-se que grande parte (59,8) concorda e 32,8% concorda totalmente com a afirmação.

Diante dos resultados dessas questões, constatou-se que o servidor demonstra um comportamento que facilita a busca por mudanças sem precisar de estímulos externos e a capacidade de identificar as necessidades de seu ambiente de trabalho, antecipando problemas futuros.

Por fim, as altas pontuações nas variáveis relacionadas à proatividade refletem um comprometimento significativo dos servidores com a excelência no trabalho e sua capacidade de identificar as necessidades do ambiente de trabalho, corroborando com a visão de Lumpkin e Dess (1996) sobre a proatividade organizacional. Por meio da Figura 11, pode-se visualizar a distribuição de frequência da dimensão Proatividade.

Figura 11 - Distribuição de frequência da dimensão Proatividade



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Ademais, de acordo com a Figura 11, comprova-se a ocorrência de uma assimetria francamente inclinada à direita, demonstrando que a maioria dos respondentes optou pelas escalas “concordo” e “concordo totalmente” o que atribui um alto nível de proatividade. A seguir, analisa-se a tabela 6 referente aos resultados da dimensão Autonomia.

Tabela 7 - Estatística descritiva da dimensão Autonomia, médias e percentuais

(continua)

Variáveis	Média	Percentuais				
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
AUT14) A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisões.	3,83	5,7	4,9	12,3	54,9	22,1

Tabela 6 - Estatística Descritiva da dimensão Autonomia, médias e percentuais

	(conclusão)					
AUT15) Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição.	3,89	1,6	4,1	21,3	49,2	23,8
AUT16) Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização.	2,98	8,2	20,5	38,5	30,3	2,5
AUT17) Os gestores são líderes autocráticos (autoritários). *	3,7	20,5	45,9	19,7	10,7	3,3
AUT18) Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe. *	3,1	9	36,1	18	31,1	5,7

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

*Questões invertidas.

Ressaltam-se médias mais altas nas questões relacionadas ao envolvimento do servidor com o processo de gestão da organização, indicando que nesse aspecto os respondentes possuem uma percepção positiva. Todavia, nas questões relacionadas à centralização de decisões e ações de desenvolvimento da cultura empreendedora, as médias foram mais baixas.

De acordo com os resultados das questões, verifica-se que a melhor percepção de Autonomia ocorreu na variável “AUT15) Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição (média 3,89), sendo que a grande maioria (73%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação. O que pode explicar essa concepção é que o servidor está ligado diretamente às práticas administrativas do cotidiano da organização. Com isso, torna-o seguro para detectar as oportunidades mais favoráveis.

Outra variável que apresentou um bom nível de autonomia foi “AUT14) A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisões” (média 3,83). Inferiu-se que a maior parte dos respondentes (77%) sente-se estimulada a tomar decisões importantes no seu ambiente de trabalho.

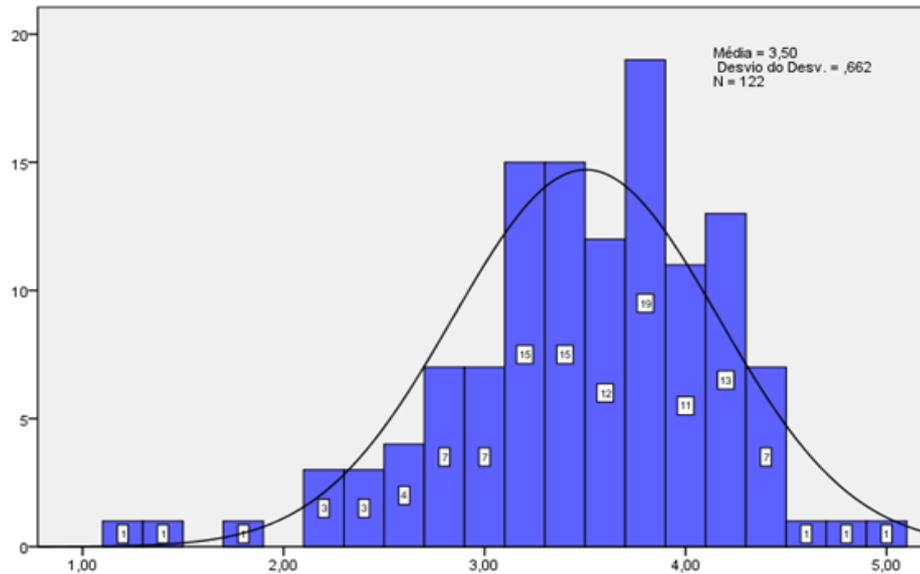
Já na questão “AUT16) Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização”, observa-se que a média (2,98) está mais próxima de três, o que corresponde à “nem concordo nem discordo”. Dessa forma, pode-se inferir que não existe um consenso de tal modo que as práticas de estímulo ao desenvolvimento de competências empreendedoras possam ser perceptíveis pela maioria dos servidores.

No mesmo sentido, a variável que indica um nível intermediário de autonomia, a qual é invertida, ou seja, quanto menor a média, maior a autonomia foi “AUT18) Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe”, nesse caso, mesmo sendo uma questão invertida a média (3,1) permaneceu inalterada estando mais próxima de três, o que representa “nem concordo, nem discordo”.

De outra maneira, a questão “AUT17) Os gestores são líderes autocráticos (autoritários)”, apresentou média de 3,7. Observa-se que a média está próxima de 4 e por se tratar de uma questão invertida, refere-se ao “discordo”.

Outrossim, os resultados indicam que os servidores valorizam a autonomia e a participação na gestão organizacional, alinhando-se com a visão de descentralização de decisões proposta por Miller (1983). No entanto, as médias mais baixas em questões relacionadas à centralização de decisões e ao desenvolvimento da cultura empreendedora apontam para áreas de melhoria na promoção de uma cultura mais descentralizada e empreendedora. Assim, os resultados corroboram a importância da descentralização e liderança participativa, como sugerido por Miller, e destacam a necessidade de fortalecer esses aspectos na organização. Mediante a Figura 12, contempla-se a distribuição de frequência da dimensão Autonomia.

Figura 12 - Distribuição de frequência da dimensão Autonomia



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Ao observar a distribuição de frequência da dimensão Autonomia, verifica-se uma discreta assimetria inclinada à direita. Assim, a média desta dimensão ficou em 3,5 (entre nem concordo nem discordo e concordo) revelando um nível intermediário de autonomia. Por fim, analisa-se a tabela 7 referente aos resultados da dimensão Agressividade Competitiva.

Tabela 8 - Estatística descritiva da dimensão Agressividade Competitiva, médias e percentuais

(continua)

Variáveis	Média	Percentuais				Concordo totalmente
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	
AGC19) O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho.	3,43	6,6	10,7	24,6	50	8,2
AGC20) Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços, etc).	3,66	5,7	9	18,9	45,9	20,5

Tabela 9 - Estatística descritiva da dimensão Agressividade Competitiva, médias e percentuais

	(conclusão)					
AGC21) O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade possível.	3,58	5,7	11,5	18	48,4	16,4
AGC22) As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado.	3,3	4,1	15,6	33,6	40,2	6,6
AGC23) As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente).	3,43	4,1	13,9	27	45,1	9,8

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Observa-se, a partir da média das questões, que os respondentes apresentam uma percepção positiva em relação à Agressividade Competitiva, pois todas foram maiores que três. A variável que apresentou maior nível de concordância foi “AGC20) Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços, etc)” (média 3,66), sendo que 45,9% concorda e 20,5% concorda totalmente com a afirmação. Verifica-se que a média está mais próxima de quatro, o que representa um bom nível de agressividade competitiva, o que aponta que os servidores percebem, na figura dos gestores, a importância em fomentar estratégias de marketing para ampliar a imagem da instituição.

Com base nos percentuais apresentados na variável “AGC21) O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade possível (média 3,58)”. Pode-se inferir que a maioria (62,12%) dos servidores sente-se encorajados a desempenhar um trabalho com excelência, por outro lado, 38,78% não possuem a mesma percepção pois estão divididos entre “discordo totalmente”, “discordo” e “nem concordo nem discordo”, essa diferença de percepção explica o fato da média desta variável (3,58%) estar em um nível intermediário de Agressividade Competitiva.

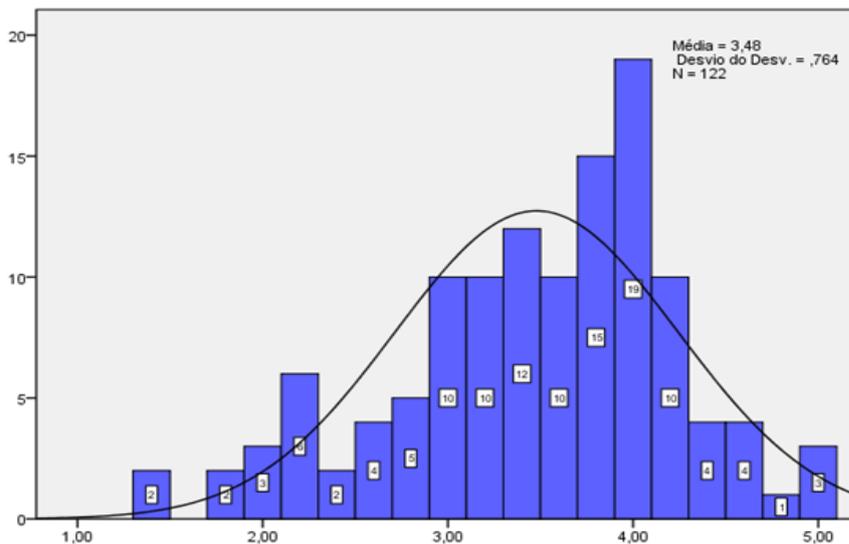
Ademais, as questões “AGC19) O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho”, “AGC22) As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado” e “AGC23) As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente)” obtiveram médias muito próximas, sendo 3,43, 3,3 e 3,43 respectivamente. Além disso, verifica-se que as médias estão mais próximas de três, o que representa indiferença quanto a essas variáveis. Por esse motivo, percebe-se um certo equilíbrio nas respostas da

variável “AGC19”, sendo que 58,2% concorda ou concorda totalmente e 41,8% estão divididos em “discordo totalmente”, “discordo” e “nem concordo nem discordo”, o que demonstra que existe uma divisão de percepção dos servidores quanto ao impacto de suas decisões dentro do ambiente de trabalho.

Na mesma perspectiva, as questões “AGC22” e AGC23” apresentaram percentuais semelhantes, o que sugere que existe indecisão no entendimento dos servidores se as decisões institucionais possuem finalidades voltadas aos resultados e à satisfação dos usuários do serviço público.

De maneira geral, os resultados corroboram com a perspectiva de Miller (1983), destacando a importância do marketing e a necessidade de fortalecer a cultura organizacional em alguns aspectos específicos. Por outro lado, as questões sobre liberdade de tomada de decisões, orientação para resultados e satisfação do cliente mostram indecisão entre os servidores, indicando a necessidade de aprimorar a cultura, de acordo com a visão de Covin e Slevin (1989). Por fim, a Figura 13 demonstra a distribuição de frequência da dimensão Agressividade Competitiva.

Figura 13 - Distribuição de frequência da dimensão Agressividade Competitiva



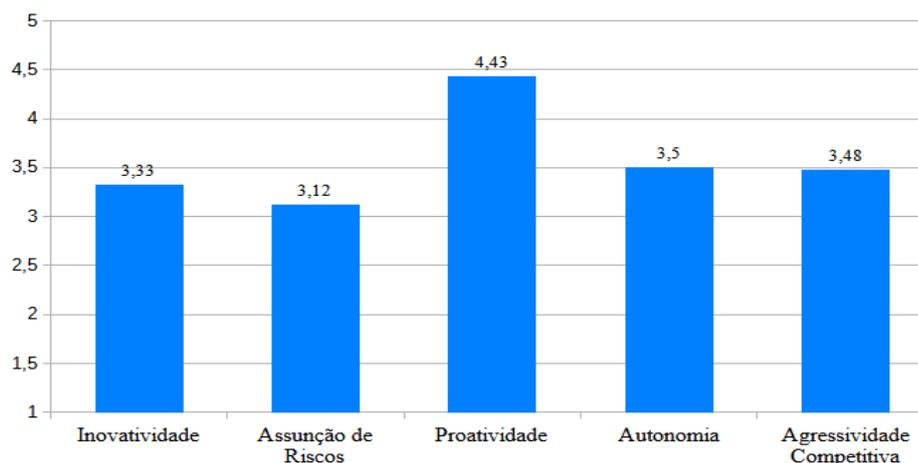
Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

A partir dos resultados expostos na Figura 13, percebe-se uma assimetria nas respostas ligeiramente inclinadas à direita da figura. Observa-se que a maior concentração de respostas está localizada da metade para a direita do gráfico, indicando uma percepção positiva quanto

ao nível de Agressividade Competitiva.

Na sequência, a Figura 14 apresenta, de maneira condensada, a representação gráfica do nível de OE de cada uma das dimensões.

Figura 14 - Nível de orientação empreendedora das dimensões



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2023)

Para finalizar a análise dos resultados da pesquisa, elaborou-se a Figura 14 com o propósito de visualizar e evidenciar o nível de Orientação Empreendedora de cada um dos construtos investigados, de acordo com a média das respostas.

Ao observar a Figura 14, nota-se que a dimensão Proatividade (média 4,43) apresenta o maior nível de OE dentre as demais dimensões. Desse modo, foi identificado que os servidores priorizam a realização de suas atividades com qualidade e sem necessidade de ordem imediata. Além disso, foi constatado um comportamento que facilita a busca por mudanças sem precisar de estímulos externos e a capacidade de identificar as necessidades de seu ambiente de trabalho, antecipando problemas. Esse resultado é coerente com a literatura, uma vez que a proatividade implica uma perspectiva voltada para o futuro, uma ação de tomar a iniciativa em busca de oportunidades e agir antecipadamente em relação a demandas que ainda estão por vir (LUMPKIN; DESS, 2001).

Em um nível inferior, observa-se a dimensão Autonomia (média 3,5), indicando uma posição levemente acima de intermediário. Dessa forma, foi identificada a disposição dos servidores em participar das decisões institucionais, o que prioriza a gestão descentralizada e participativa. Entretanto, evidenciou a incerteza quanto aos aspectos que envolvem o desenvolvimento da cultura empreendedora, eles não se sentem estimulados para isso.

No mesmo sentido está a dimensão Agressividade Competitiva (média 3,48), destacando-se o incentivo às ações ativas de marketing com objetivo de alavancar a imagem institucional. Já a dimensão Inovatividade (média 3,33), por sua vez, encontra-se em um nível intermediário, demonstrando que a percepção do servidor é menor quanto ao processo de inovação dentro da organização. No entanto, há possibilidade dos servidores sugerirem novas ideias no seu ambiente de trabalho.

Por fim, está a dimensão Assunção de Riscos (média 3,12) também em nível intermediário. Foi constatado que os servidores não possuem uma visão notória da instituição em relação a assumir riscos para atingir os resultados. Essa constatação é condizente com a literatura, dado que, no setor público, a propensão a assumir riscos pode envolver a exploração dos limites da discricionariedade e da burocracia estabelecida (KRAUS *et al.*, 2019).

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas nesta pesquisa, as quais foram analisadas a partir de três etapas de análise de conteúdo, de acordo com a seguinte sequência:

1. Análise flutuante;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados, as interpretações e as inferências;

Em razão do acordo de sigilo e confidencialidade pactuado previamente, as informações que poderiam identificar os respondentes da pesquisa foram suprimidas e substituídas por uma codificação. Foram realizadas oito entrevistas, gravadas por meio da plataforma *Google Meet* e transcritas. Com base nos relatos obtidos, buscou-se destacar os principais aspectos que caracterizaram a percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos utilizados pela UFSM para estimular a cultura empreendedora nos servidores dos *campi* fora de sede, bem como as principais barreiras organizacionais que dificultam a disseminação da OE.

As categorias utilizadas nesta pesquisa foram definidas a priori com o propósito de orientar a entrevista. São elas: caracterizar o perfil dos entrevistados, conhecer os mecanismos que são implementados para facilitar a disseminação da OE, identificar as principais barreiras culturais à inserção da OE e conhecer a opinião dos participantes em relação às opções de estratégias para facilitar a disseminação da OE na UFSM.

A seguir, são apresentados os procedimentos de análise utilizados no estudo, e as

categorias resultantes da análise categorial.

4.2.1 Leitura flutuante

A primeira etapa da análise de conteúdo dessa pesquisa foi realizada por meio da leitura de todas as entrevistas dos gestores que participaram da pesquisa. Nesse sentido, tal leitura foi realizada para possibilitar um maior conhecimento dos relatos dos entrevistados, para agrupar informações similares extraídas a partir dos seus discursos e analisá-las sob a luz do referencial teórico BARDIN, (2011). Finalizado o processo inicial, por meio da leitura flutuante, deu-se sequência às demais etapas como especificadas a seguir.

4.2.2 Exploração do material

Finalizada a primeira etapa, acima descrita, parte-se para a segunda etapa, exploração do material, a qual integra a construção das operações de codificação, tendo em vista os recortes dos textos em unidades de registros, a escolha de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Nesta fase, a definição das categorias é classificada apontando elementos construtivos de uma analogia significativa, isto é, das categorias. Dessa forma, a análise categorial consiste no desmembramento e posterior agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro no texto (BARDIN, 2011).

Nesse contexto, com o propósito de auxiliar a exploração do material do presente estudo, elaborou-se quadros, os quais resumem aspectos relevantes da pesquisa, na percepção do pesquisador, com a intenção de facilitar o processo de análise realizada no decorrer deste capítulo. Esses quadros têm por objetivo proporcionar um panorama geral da percepção dos gestores em relação ao desempenho atual da orientação empreendedora, sobretudo quanto à sua ocorrência nos *campi* fora de sede. Para sua criação os dados foram analisados e organizados em um grupo denominado: aspectos considerados relevantes para o pesquisador em relação à percepção dos gestores quanto à conjuntura da orientação empreendedora nos *campi* fora de sede.

A organização da exploração do material em quadros, serviu como base para a análise dos dados, pois a sumarização das entrevistas e o seu agrupamento, proveram a visualização integral das entrevistas, facilitando o processo de análise. A seguir, o Quadro 7 apresenta a exploração do material.

Quadro 10 - Exploração do material

(continua)

Entrevista Gestores	Aspectos considerados relevantes para o pesquisador em relação à percepção dos gestores quanto à conjuntura da orientação empreendedora nos <i>campi</i>		
	Práticas ou mecanismos utilizados para estimular a cultura empreendedora nos <i>campi</i>	Barreiras organizacionais que dificultam a inserção da OE nos <i>campi</i>	Estratégias que os gestores consideram importantes para disseminar a OE nos <i>campi</i>
Entrevistado 1 (E1)	<p>A inovação e o empreendedorismo são temas que estão crescendo dentro da UFSM. A gestão do <i>campus</i> Frederico detectou que os demais centros e unidades estavam buscando a instalação de uma “sala de inovação”, principalmente o <i>campus</i> Cachoeira do Sul, que iniciou essa demanda. Então, também solicitamos o mobiliário à Reitoria, e já disponibilizamos um espaço no <i>campus</i> para a instalação da “sala de inovação” e, em breve, estará disponível para toda a comunidade acadêmica do <i>campus</i>. Além disso, em virtude da recente criação da PROINOVA, temos conhecimento que a UFSM possibilitará um melhor direcionamento de orçamento para o incentivo do empreendedorismo e da inovação nos <i>campi</i>.</p>	<p>A Universidade depende muito das leis e normas que regulamentam o seu funcionamento, o que acaba inibindo a cultura de empreendedorismo e inovação nos servidores. Por esse motivo, a universidade precisa adequar, com urgência, toda sua normativa para tornar os processos mais simples e ágeis. Nesse ponto, comparando com outras universidades, nós estamos anos luz atrás. Por outro lado, temos conhecimento, através da PROINOVA, a qual já está na fase de atualização e regulamentação das normativas. Mesmo que, atualmente, a UFSM tenha um certo destaque no ranking de Universidades empreendedoras, trata-se de ações de caráter isolado e individualizado e, por conta das barreiras legais, acabam impedindo que essas ações sejam mais abrangentes a nível de desenvolvimento institucional. Percebe-se também a dificuldade, em determinadas situações, com relação à distância física entre o <i>campus</i> Frederico e a sede em Santa Maria, todavia essa barreira está diminuindo em razão das tecnologias de comunicação.</p>	<p>Vejo que a recente criação da PROINOVA representa um grande avanço para a universidade, pois as ações de empreendedorismo e inovação serão trabalhadas com um maior dinamismo, além de permitir o direcionamento de recursos para tais ações. Também acredito que as próprias dissertações de mestrado e as teses de doutorado sobre empreendedorismo e inovação são importantes ferramentas de auxílio à gestão.</p>
Entrevistado 2 (E2)	<p>Percebo que algumas práticas são realizadas, mas não no volume que o <i>campus</i> necessita. No <i>campus</i> Frederico, temos a disciplina “Atitude empreendedora” que é trabalhada por docentes de diferentes cursos para estimular a cultura empreendedora nos estudantes. Acredito que a criação da PROINOVA facilitará a implementação de ações de empreendedorismo nos <i>campi</i>. No <i>campus</i> Frederico, teremos, em breve, a “sala de inovação” com um espaço moderno.</p>	<p>No meu entendimento, a maior barreira está na questão cultural, no sentido de que as pessoas são resistentes à mudança e isso acaba impedindo o surgimento de novas alternativas inovadoras para o ambiente de trabalho. Outra barreira que percebo é a distância física da sede que acaba restringindo o diálogo entre o <i>campus</i> e a sede.</p>	<p>Não tenho conhecimento da existência de um canal específico da UFSM para disseminar a cultura empreendedora, mas acredito que a PROINOVA fará esse papel de aproximação com o <i>campus</i>. Além disso, vejo que precisamos potencializar mais ações empreendedoras para instigar essa cultura nos servidores do <i>campus</i>.</p>

Quadro 7 - Exploração do material

(continuação)

<p>Entrevistado 3 (E3)</p>	<p>O <i>campus</i> Palmeira já possui uma sala de inovação e empreendedorismo e está funcionando de maneira inicial. Também estamos realizando conversas entre os professores e técnicos-administrativos para evoluirmos na questão da cultura empreendedora porque acreditamos que é um fator determinante para o desenvolvimento do <i>campus</i>.</p>	<p>Na minha visão, a principal barreira que dificulta a disseminação da orientação empreendedora é a ausência de proatividade nas pessoas. No <i>campus</i> Palmeira, percebo que há muita resistência quando se trata de inovar e empreender, muitas vezes opta-se por permanecer acomodado em vez de buscar uma alternativa inovadora.</p>	<p>Na minha percepção não tenho conhecimento da existência de um programa de disseminação da orientação empreendedora que seja estruturado e organizado. O que existe são ações mais pontuais entre a sede e o <i>campus</i>. Como sugestão, acredito que os três <i>campi</i> e a sede precisam falar a mesma linguagem e trabalhar em conjunto para evitar replicar esforços e assim facilitar o desenvolvimento das ações de empreendedorismo e inovação. Mas, é preciso, primeiramente, que haja unidade e sistematização.</p>
<p>Entrevistado 4 (E4)</p>	<p>No <i>campus</i> Palmeira não temos iniciativas que fortaleçam a cultura de empreendedorismo entre os servidores. Também não vejo na gestão central um esforço de estimular os servidores no sentido de desenvolver a cultura empreendedora. Com relação à busca pela instalação de uma sala de inovação em empreendedorismo no <i>campus</i> Palmeira, trata-se de uma iniciativa que partiu de um docente do <i>campus</i> e a direção apoiou a ideia.</p>	<p>Acredito que a principal barreira esteja na própria cultura inerente à carreira de servidor público, a qual é contrária ao risco e a mudança e dificulta a adoção de uma mentalidade empreendedora.</p>	<p>Vejo que não há uma ação com abrangência institucional, de maneira estruturada, para orientar e estimular os servidores sobre o empreendedorismo e a inovação. Como sugestão, acredito que precisamos estimular mais a autonomia dos setores e direcionar orçamento para potencializar a cultura empreendedora.</p>
<p>Entrevistado 5 (E5)</p>	<p>Infelizmente, no momento atual, temos ações muito tímidas voltadas ao estímulo da orientação empreendedora. Considero que o principal motivo é que a UFSM ainda não se adaptou à estrutura multicampi, pois a maioria das ações são pensadas para o <i>campus</i> sede e acabam esquecendo das unidades fora de sede, as quais possuem realidades diferentes. As próprias teses e dissertações são atividades que contribuem para estimular a cultura empreendedora. Outra ação que considero importante é o curso de formação de lideranças, o qual já participei.</p>	<p>Julgo que a principal barreira está na cultura do funcionalismo público como um todo, inerente à acomodação e à resistência à mudança. A distância física do poder decisório também considero uma barreira, uma vez que a UFSM precisa se adaptar à estrutura multicampi.</p>	<p>Participar de feiras e eventos para divulgar a universidade. Fortalecer parcerias com escolas e empresas visando à busca por estudantes. Em breve, teremos um Núcleo de Inovação e Tecnologia com espaço para <i>coworking</i> e incubação de empresas. Nosso objetivo é criar uma ligação sólida entre o <i>campus</i> e as empresas do município. Isso permitirá que a mentalidade empreendedora dos empresários se aproxime da universidade, impactando também a postura dos servidores. Acredito que, para promover a OE, precisamos de um canal específico com orçamento próprio, priorizando a comunicação com linguagem empresarial, em vez da linguagem acadêmica que já dominamos. Essa iniciativa cabe a Reitoria, porém, hoje, a maioria das ações são pensadas apenas no <i>campus</i> sede e não nas unidades fora da sede.</p>

Quadro 7 - Exploração do material

(continuação)

<p>Entrevistado 6 (E6)</p>	<p>Alguns exemplos que observo, ainda que de maneira discreta, são as ações iniciais da PROINOVA, o curso de formação de líderes da PROGEP e as próprias teses e dissertações sobre o tema empreendedorismo e inovação. Além disso, no <i>campus</i> Cachoeira do Sul, já está disponível para uso de toda a comunidade acadêmica a “sala de inovação”, a qual conta com ambiente e mobiliário moderno concebido para estimular ideias inovadoras. Porém, acredito que mais ações precisam ser pensadas e criadas para impulsionar a cultura empreendedora nos <i>campi</i> fora de sede.</p>	<p>Quanto às barreiras, vejo a distância física com a sede como um obstáculo que limita a inserção da orientação empreendedora nos <i>campi</i> fora de sede. Outra barreira que visualizo é a falta de um espaço específico, no <i>campus</i>, para a criação de <i>startups</i> e incubação de negócios, pois trazendo esse ecossistema de inovação para dentro do <i>campus</i>, automaticamente, toda a comunidade acadêmica acaba se envolvendo positivamente.</p>	<p>Não tenho conhecimento da existência de um programa específico de disseminação da orientação empreendedora nos <i>campi</i> fora de sede. Penso que poderia ser criado um minicurso direcionado aos estudantes e aos servidores para trazer o conhecimento de que o empreendedorismo não significa apenas a criação de um produto ou de uma empresa, mas sim promover melhorias que tornem as atividades mais práticas, no nosso setor e na nossa organização.</p>
<p>Entrevistado 7 (E7)</p>	<p>A PROGEP possui um recurso financeiro anual, o qual é utilizado para promover cursos que visam estimular a cultura empreendedora nos servidores. Um exemplo é o curso “Sou gestor, e agora?” que objetiva desenvolver a capacidade de liderança nos servidores com cargos de chefia. Além disso, outros novos cursos estão sendo desenvolvidos para estimular a capacidade empreendedora dos servidores. Temos ainda um bom caminho a percorrer visando que a cultura empreendedora esteja entranhada nas nossas ações, sem dúvida é um desafio que teremos para os próximos anos.</p>	<p>Na minha visão, a distância física entre a sede e os <i>campi</i>, muitas vezes, dificulta o desenvolvimento de algumas ações. Não obstante, com o uso dos meios digitais, redes sociais e tecnologias de informação, teremos de vencer essas barreiras que dificultam a inserção da orientação empreendedora nos <i>campi</i>.</p>	<p>Hoje não dispomos de um programa estruturado, especificamente, para facilitar a disseminação da cultura empreendedora. No entanto, oferecemos alguns cursos que, de maneira indireta, acabam fomentando o empreendedorismo como: mídias sociais e produção de conteúdo, recepção institucional e sou gestor, e agora?. Por outro lado, precisamos, junto com a PROINOVA, pensarmos em ações para serem desenvolvidas nos <i>campi</i> fora de sede.</p>

Quadro 7 - Exploração do material

(conclusão)

<p>Entrevistado 8 (E8)</p>	<p>Por muitos anos, a UFSM cultivou uma cultura enraizada exclusivamente nos três pilares: ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, com a recente criação da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA), a instituição incorporou um novo pilar, o da inovação, elevando a importância desse tema ao nível institucional. Sem dúvida a criação da PROINOVA facilitará a disseminação da cultura empreendedora, por meio da alocação de orçamento específico e a implementação de ações mais direcionadas. As teses e dissertações produzidas na UFSM assumem papel relevante nesse processo, ao contribuir para a disseminação da ideia de que a inovação é um elemento fundamental para o avanço das instituições de ensino superior.</p>	<p>No <i>campus</i> sede, já temos o ecossistema de inovação e empreendedorismo consolidado, então isso facilita muito a disseminação da orientação empreendedora no âmbito do próprio <i>campus</i> sede, devido às vivências e práticas desenvolvidas. Por outro lado, nos <i>campi</i> fora de sede, em virtude da distância física da sede e por não possuírem um ambiente de inovação, isso acaba se tornando uma barreira.</p>	<p>Atualmente, a PROINOVA encontra-se na fase de estruturação de programas mais efetivos que visam estimular a inovação nos <i>campi</i> fora de sede. Dentre as ações que estão sendo planejadas, destaca-se a criação de comissões de inovação nos <i>campi</i> fora de sede, além da implementação de espaços específicos que possibilitem a pré-incubação e incubação de projetos inovadores. Além disso, a promoção de capacitações <i>in loco</i> para servidores busca propiciar uma imersão em massa desses profissionais na temática do empreendedorismo e da inovação. Entendemos que essas ações estão em consonância com a ideia da criação de um Hub de inovação nos <i>campi</i>, que consiste em um ambiente dotado de recursos humanos, espaço e programas que visam potencializar o empreendedorismo e a inovação. Ademais, a PROINOVA está empenhada em avançar nessa etapa, com o objetivo de fortalecer a cultura empreendedora na universidade como um todo.</p>
---------------------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.3 Tratamento dos resultados e as interpretações

Nesta seção do trabalho, apresenta-se a análise dos dados por meio do tratamento dos resultados e as interpretações. Dessa forma, a partir do quadro mencionado acima, buscou-se desenvolver uma linha de raciocínio fundamentada no referencial teórico apresentado, contudo, adaptada aos objetivos do presente estudo. A seguir, apresenta-se a análise mais detalhada dessas categorias.

4.2.4 Caracterização dos Entrevistados

A tabela 8 apresenta a caracterização dos entrevistados, indicando suas respectivas denominações e órgãos ou unidades de atuação na UFSM.

Tabela 10 - Distribuição dos entrevistados por órgãos/ unidades institucionais

Denominação	Órgãos/Unidades Institucionais	<i>Campus/UFSM</i>
Entrevistado 1 - E1	Diretoria de Centro	Frederico Westphalen
Entrevistado 2 - E2	Vice-diretoria de Centro	Frederico Westphalen
Entrevistado 3 - E3	Diretoria de Centro	Palmeira das Missões
Entrevistado 4 - E4	Vice-diretoria de Centro	Palmeira das Missões
Entrevistado 5 - E5	Diretoria de Centro	Cachoeira do sul
Entrevistado 6 - E6	Vice-diretoria de Centro	Cachoeira do Sul
Entrevistado 7 - E7	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Santa Maria
Entrevistado 8 - E8	Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo	Santa Maria

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

4.2.5 Categoria: Práticas ou mecanismos utilizados para estimular a cultura empreendedora nos *campi*

Durante o processo de entrevistas, foi observado que a percepção predominante entre os entrevistados é que a implementação da “sala de inovação”, como foi denominada pelos entrevistados, juntamente com o estabelecimento da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA), constituem ações significativas para fomentar a cultura

empreendedora nos *campi* localizados fora da sede. De acordo com as respostas transcritas a seguir, é possível identificar essas concepções dos gestores.

...já disponibilizamos um espaço no *campus* para a instalação da “sala de inovação” e, em breve, estará disponível para toda a comunidade acadêmica do *campus*. (E1)

...em virtude da recente criação da PROINOVA, temos conhecimento que a UFSM possibilitará um melhor direcionamento de orçamento para o incentivo do empreendedorismo e da inovação nos *campi*. (E1)

Acredito que a criação da PROINOVA facilitará a implementação de ações de empreendedorismo nos *campi*. No *campus* Frederico, teremos, em breve, a “sala de inovação” com um espaço moderno. (E2)

O *campus* Palmeira já possui uma sala de inovação e empreendedorismo e está funcionando de maneira inicial. (E3)

No *campus* Cachoeira do Sul, já está disponível para uso de toda a comunidade acadêmica a “sala de inovação”, a qual conta com ambiente e mobiliário moderno concebido para estimular ideias inovadoras. (E6)

Sem dúvida a criação da PROINOVA facilitará a disseminação da cultura empreendedora, por meio da alocação de orçamento específico e a implementação de ações mais direcionadas. (E8)

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a criação da PROINOVA é percebida como um meio de direcionar recursos e promover a implementação de ações mais direcionadas ao empreendedorismo e à inovação nos *campi*. Ao recapitular o referencial teórico sobre a orientação empreendedora, observa-se que esse fato está em consonância com a dimensão "Inovatividade" que, conforme discutida por Covin e Slevin (1989), envolve a busca e a implementação de novas ideias e práticas.

No que diz respeito à implementação da sala de inovação nos *campi* fora de sede, verifica-se que esta ação demonstra uma postura proativa da UFSM com relação ao estímulo ao empreendedorismo e à inovação, indicando a disposição da instituição em adaptar-se às demandas do ambiente, como a busca por espaços dedicados à geração de ideias e ao desenvolvimento de projetos empreendedores. Essa iniciativa vai ao encontro da dimensão “Proatividade”, que consiste na antecipação e resposta a mudanças no ambiente externo (Lumpkin; Dess, 1996).

Além desses mecanismos, foi mencionado por alguns entrevistados, como E5, E6 e E7, a existência de outras práticas na UFSM que incluem a recente oferta de cursos específicos para gestores com o objetivo de desenvolver habilidades de liderança, o que indiretamente contribui

para o estímulo da cultura empreendedora.

Outra ação que considero importante é o curso de formação de lideranças, o qual já participei. (E5)

...o curso de formação de líderes da PROGEP e as próprias teses e dissertações sobre o tema empreendedorismo e inovação. (E6)

Adicionalmente, os entrevistados E5, E6 e E8 destacam que as teses e dissertações desenvolvidas na área desempenham um papel importante na contribuição de ideias para impulsionar a cultura empreendedora na instituição, conforme os depoimentos dos gestores com suas percepções a respeito.

As próprias teses e dissertações são atividades que contribuem para estimular a cultura empreendedora. (E5, E6)

As teses e dissertações produzidas na UFSM assumem papel relevante nesse processo, ao contribuírem para a disseminação da ideia de que a inovação é um elemento fundamental para o avanço das instituições de ensino superior. (E8)

A iniciativa da UFSM, ao oferecer cursos específicos para gestores, enquadra-se na dimensão de "Proatividade" da OE. Segundo diversos estudiosos, como Lumpkin e Dess (1996) e Rauch e Frese (2007), a proatividade é uma característica essencial para a promoção da inovação e do empreendedorismo nas organizações. Nesse sentido, ao promover a capacitação dos gestores, por meio desses cursos, a instituição proporciona o desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras, estimulando a tomada de iniciativa, a busca por oportunidades e a implementação de ações empreendedoras. Vale destacar que, além dos cursos, os gestores também consideram as teses e dissertações relevantes para a proatividade, reconhecendo a importância do embasamento teórico e da pesquisa acadêmica na promoção da cultura empreendedora.

Outra ação importante que se destacou nas entrevistas é referente à fala do entrevistado E8, na qual evidencia-se uma mudança significativa na cultura da UFSM, que historicamente esteve centrada nos pilares do ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, com a criação da PROINOVA, a instituição passou a reconhecer a importância da inovação como um pilar fundamental no contexto acadêmico. Desse modo, a inclusão desse novo pilar reflete uma evolução na mentalidade da instituição, indicando um esforço para se adaptar às demandas do contexto atual, em que a inovação é cada vez mais valorizada e requisitada. Essa mudança

também reforça a importância da UFSM em assumir um papel ativo na promoção do empreendedorismo e no estímulo à cultura empreendedora em seus *campi*.

Essa nova abordagem é fundamental para a criação de uma cultura empreendedora mais forte e sustentável na instituição, permitindo que ideias e conhecimentos sejam transformados em ações concretas. No entanto, é importante ressaltar que a consolidação desse novo pilar requer um esforço contínuo por parte da UFSM, envolvendo o engajamento de todos os atores acadêmicos.

De modo geral, os resultados das entrevistas evidenciaram diferentes percepções e realidades em relação à orientação empreendedora nos *campi*. Foi observado que, apesar de existirem iniciativas voltadas para o estímulo da cultura empreendedora, estas ainda se encontram em estágios iniciais e não atendem plenamente às demandas e necessidades dos *campi*. Alguns gestores destacaram o crescimento e a importância crescente da inovação e do empreendedorismo na instituição, enquanto outros expressaram a falta de ações mais robustas nessa área. Também foi ressaltado o desafio de integrar a cultura empreendedora de forma efetiva nas práticas e na cultura organizacional da UFSM.

Por fim, observa-se que a UFSM está passando por um processo de transição e busca por aprimoramento no que diz respeito à orientação empreendedora. Também verifica-se a necessidade de intensificar os esforços para disseminar a cultura empreendedora nos *campi*. Para isso, de acordo com a percepção dos gestores entrevistados, é essencial fomentar a capacitação em empreendedorismo, estabelecer parcerias com o setor empresarial e promover a transferência de tecnologia e conhecimento para a sociedade, criar espaços físicos e virtuais dedicados ao empreendedorismo e realizar eventos e atividades que promovam o empreendedorismo nos *campi* fora de sede.

4.2.6 Categoria: Barreiras organizacionais que dificultam a inserção da OE nos *campi*

Ao analisar as percepções dos gestores entrevistados sobre as barreiras organizacionais que dificultam a inserção da orientação empreendedora nos *campi* da UFSM, é possível identificar algumas questões recorrentes. Nesse contexto, observa-se que a barreira mais mencionada pelos gestores é a distância física entre os *campi* e a sede, a qual representa um obstáculo para o diálogo direto e, por esse motivo, dificulta a disseminação da orientação empreendedora de forma integrada. As falas dos entrevistados, transcritas abaixo, confirmam tal percepção.

Percebe-se também a dificuldade, em determinadas situações, com relação à distância física entre o *campus* Frederico e a sede em Santa Maria, todavia essa barreira está diminuindo em razão das tecnologias de comunicação (E1).

Outra barreira que percebo é a distância física da sede que acaba restringindo o diálogo entre o *campus* e a sede (E2).

A distância física do poder decisório também considero uma barreira, uma vez que a UFSM precisa se adaptar à estrutura *multicampi*(E5).

...vejo a distância física com a sede como um obstáculo que limita a inserção da orientação empreendedora nos *campi* fora de sede (E6).

Na minha visão, a distância física entre a sede e os *campi*, muitas vezes, dificulta o desenvolvimento de algumas ações (E7).

...os *campi* fora de sede, em virtude da distância física da sede e por não possuírem um ambiente de inovação, isso acaba se tornando uma barreira (E8).

De acordo com as falas dos entrevistados, verifica-se que a distância física é percebida como uma barreira significativa que afeta a interação e a comunicação entre os *campi* e a sede da UFSM. A falta de proximidade geográfica limita as oportunidades de compartilhamento de conhecimento, troca de experiências e comunicação entre os servidores. Além disso, a distância também dificulta o acesso a espaços físicos e de apoio necessários para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras.

Essa percepção corrobora com o referencial teórico desta pesquisa, no que se refere à necessidade da colaboração e da comunicação efetiva para promover a cultura empreendedora em uma organização. Autores como Lumpkin e Dess (1996) discutem essa necessidade e defendem a importância de um ambiente que encoraje a troca de ideias e a interação entre os diferentes membros da organização para estimular a orientação empreendedora.

Nesse contexto, é possível identificar dois pontos relevantes. Primeiramente, em relação à superação da barreira da distância física, os entrevistados E1 e E7 enfatizaram a redução dessa limitação por meio da adoção de tecnologias de comunicação à distância. Desse modo, por meio de suas declarações, observa-se que tais avanços têm contribuído para minimizar os obstáculos impostos pela distância geográfica.

Em segundo lugar, destaca-se a questão da estrutura *multicampi* da UFSM. Os entrevistados E5 e E6 revelam a percepção de que a instituição ainda não se adaptou adequadamente a essa realidade *multicampi*. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de uma maior adequação na forma como ocorrem os diálogos, de modo a abranger todos os *campi* da UFSM e possibilitar a implementação de ações inovadoras e empreendedoras nos *campi*, não se limitando apenas ao *campus* sede.

A segunda barreira identificada com maior frequência pelos participantes da pesquisa é de natureza cultural entre os servidores, relacionada à resistência à mudança e à cultura intrínseca à carreira no serviço público, o que acaba dificultando a disseminação da orientação empreendedora, de acordo com as falas dos entrevistados E2, E3, E4 e E5.

Nesse sentido, é importante recorrer novamente ao referencial teórico desta pesquisa com relação à cultura organizacional. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização, moldando sua identidade e orientando suas ações. A resistência à mudança, por sua vez, é um fenômeno comum em ambientes organizacionais e pode surgir devido a diversos fatores, como medo do desconhecido, falta de confiança na mudança proposta ou ameaça percebida aos interesses pessoais ou profissionais dos indivíduos.

Todavia, para superar essa barreira, é fundamental um esforço conjunto entre a liderança e os servidores. Primeiramente, é importante promover um ambiente que incentive a inovação e o empreendedorismo. Além disso, é necessário investir em programas de capacitação e desenvolvimento para os servidores, com foco no estímulo à criatividade, resolução de problemas e habilidades empreendedoras. Esses programas podem incluir treinamentos, workshops e a criação de espaços nos *campi* para promover a troca de experiências e de ideias. Ao capacitar os servidores, eles estarão mais preparados para lidar com a mudança e se adaptar a um ambiente empreendedor. A comunicação efetiva e transparente também desempenha um papel crucial, permitindo que os servidores compreendam os objetivos e benefícios da orientação empreendedora e sintam-se parte do processo de transformação.

4.2.7 Categoria: Estratégias que os gestores consideram importantes para a disseminação da orientação empreendedora nos *campi*

Conforme visto no referencial teórico desta pesquisa, exemplificado pelos estudos de Dess e Lumpkin (2005), destaca-se a importância da adoção de uma orientação empreendedora que envolva toda a estrutura organizacional, permeando os processos e decisões, com o propósito de fomentar a cultura empreendedora. As dimensões da inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva são reconhecidas como elementos essenciais dessa orientação empreendedora, responsáveis pela construção do empreendedorismo de maneira corporativa.

Dentro desse contexto, durante as entrevistas realizadas com os gestores da UFSM, buscou-se compreender se a instituição possui um programa estruturado de disseminação da orientação empreendedora de forma abrangente nos seus *campi*. Nessa conjuntura, a grande maioria dos entrevistados relatou que não possui conhecimento da existência de tal programa.

Não tenho conhecimento da existência de um canal específico da UFSM para disseminar a cultura empreendedora... (E2)

Na minha percepção não tenho conhecimento da existência de um programa de disseminação da orientação empreendedora que seja estruturado e organizado (E3).

Vejo que não há uma ação com abrangência institucional, de maneira estruturada, para orientar e estimular os servidores sobre o empreendedorismo e a inovação (E4).

Acredito que, para promover a OE, precisamos de um canal específico com orçamento próprio, priorizando a comunicação com linguagem empresarial, em vez da linguagem acadêmica que já dominamos. Essa iniciativa cabe a Reitoria, porém, hoje, a maioria das ações são pensadas apenas no *campus* sede e não nas unidades fora da sede. (E5).

Não tenho conhecimento da existência de um programa específico de disseminação da orientação empreendedora nos *campi* fora de sede (E6).

Hoje não dispomos de um programa estruturado, especificamente, para facilitar a disseminação da cultura empreendedora (E7).

Esses resultados revelam a existência de uma lacuna no processo de implementação de práticas e iniciativas que promovam ativamente a orientação empreendedora nos *campi*. Alguns entrevistados destacam que as ações atualmente direcionadas são, predominantemente voltadas

ao *campus* sede, deixando as unidades fora da sede desassistidas nesse aspecto.

A ausência de um programa estruturado pode contribuir para a falta de visibilidade e efetividade da orientação empreendedora nessas unidades da universidade. Essa constatação sugere a necessidade de uma maior atenção e ação por parte da instituição para desenvolver e implementar estratégias efetivas de disseminação da orientação empreendedora nos *campi* fora de sede, a fim de promover uma cultura empreendedora mais abrangente e integrada em toda a UFSM.

No que diz respeito às estratégias, alguns gestores consideram a criação da PROINOVA como um grande avanço para a universidade, pois acreditam que essa iniciativa permitirá trabalhar as ações de empreendedorismo e inovação com maior dinamismo, além de direcionar recursos específicos para essas atividades, conforme evidenciado nas falas.

Vejo que a recente criação da PROINOVA representa um grande avanço para a universidade, pois as ações de empreendedorismo e inovação serão trabalhadas com um maior dinamismo, além de permitir o direcionamento de recursos para tais ações (E1).

...acredito que a PROINOVA fará esse papel de aproximação com o *campus* (E2).

Por outro lado, precisamos, junto com a PROINOVA, pensarmos em ações para serem desenvolvidas nos *campi* fora de sede (E7).

Ademais, a PROINOVA está empenhada em avançar nessa etapa, com o objetivo de fortalecer a cultura empreendedora na universidade como um todo (E8).

A existência de um órgão específico como a PROINOVA voltado especificamente para o fomento e apoio ao empreendedorismo e inovação é fundamental para direcionar recursos financeiros, humanos e infraestruturas para essas áreas. Esses recursos específicos permitem que a universidade promova ações mais robustas e estruturadas, abrangendo diferentes segmentos da comunidade acadêmica, como estudantes, professores, pesquisadores e servidores.

Além disso, a criação da PROINOVA representa um reconhecimento, por parte da gestão, da importância estratégica do empreendedorismo e da inovação para o crescimento e a sua relevância para a universidade. Essa iniciativa revela o compromisso da UFSM em se adaptar às demandas do mercado e da sociedade, incentivando a geração de conhecimento aplicado e a transferência de tecnologia para o setor produtivo.

Ademais, outras sugestões de estratégias são apontadas pelos entrevistados, conforme as respostas transcritas abaixo.

Participar de feiras e eventos para divulgar a universidade. Fortalecer parcerias com escolas e empresas visando à busca por estudantes. ... teremos um Núcleo de Inovação e Tecnologia com espaço para *coworking* e incubação de empresas (E5).

Penso que poderia ser criado um minicurso direcionado aos estudantes e aos servidores para trazer o conhecimento de que o empreendedorismo não significa apenas a criação de um produto ou de uma empresa, mas sim promover melhorias que tornem as atividades mais práticas, no nosso setor e na nossa organização (E6).

...criação de comissões de inovação nos *campi* fora de sede, além da implementação de espaços específicos que possibilitem a pré-incubação e incubação de projetos inovadores. Além disso, a promoção de capacitações *in loco* para servidores busca propiciar uma imersão em massa desses profissionais na temática do empreendedorismo e da inovação. Entendemos que essas ações estão em consonância com a ideia da criação de um Hub de inovação nos *campi*, que consiste em um ambiente dotado de recursos humanos, espaço e programas que visam potencializar o empreendedorismo e a inovação (E8).

Nesse contexto, verifica-se que essas percepções e sugestões dos entrevistados buscam estimular a interação com a cultura organizacional da UFSM, no sentido de promover a disseminação do empreendedorismo e o fomento à inovação. Ao fortalecer parcerias, capacitar servidores e criar espaços de apoio, a universidade proporciona uma conexão efetiva entre o *campus* e as empresas locais, além de incentivar a geração de ideias inovadoras e a transformação dessas ideias em ações concretas por parte dos servidores.

Além disso, cabe destacar também a necessidade de unificar a linguagem e promover o trabalho conjunto entre os três *campi* e a sede da UFSM para facilitar o desenvolvimento das ações de empreendedorismo e inovação. A coesão e a harmonização entre as unidades evitam a duplicação de esforços e maximizam os resultados.

De maneira geral, observa-se que a UFSM está em uma fase inicial de disseminação da cultura empreendedora entre os servidores. Nesse sentido, os entrevistados destacam a importância de intensificar as ações voltadas para o desenvolvimento dessa cultura, a fim de aprimorá-la e integrá-la de forma mais sólida à cultura organizacional da instituição. A necessidade de avançar nesse aspecto é evidenciada, indicando que ainda há muito trabalho a ser feito para promover o empreendedorismo como um valor compartilhado e amplamente adotado na UFSM, sobretudo nos *campi* fora de sede.

4.3 PROPOSTAS PARA FACILITAR DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NOS *CAMPI* DA UFSM

Finalizadas as análises quantitativa e qualitativa desta pesquisa, os resultados demonstram, tanto na percepção dos servidores quanto dos gestores que, apesar da orientação empreendedora ser uma estratégia legítima das organizações privadas, embora de maneira superficial, é possível identificar seus traços em uma organização pública, especificamente, em uma universidade federal regional com estrutura *multicampi*, denotando a necessidade de uma maior disseminação do tema ao ponto de integrá-lo à cultura organizacional da instituição.

Nessa perspectiva, a convergência dos resultados provenientes do questionário e das entrevistas, aliada à revisão da literatura, desempenhou um papel crucial no alcance do objetivo geral deste estudo, que consistiu em analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede.

Essas medidas foram concebidas com o propósito de fomentar a inter-relação com a cultura organizacional, visando promover um ambiente propício ao desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora entre os servidores dentro do contexto organizacional da UFSM.

Nesse sentido, os resultados obtidos, por meio do questionário e das entrevistas, desempenharam um papel significativo para o alcance de um dos objetivos deste estudo: propor medidas de disseminação da OE na UFSM.

Dessa forma, no Quadro 8, a seguir, são apresentadas as propostas de ações, por meio de um plano de ação, que poderão ser realizadas pela Universidade Federal de Santa Maria para facilitar a difusão da orientação empreendedora e integrá-la à cultura organizacional. As propostas serão apresentadas tanto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quanto à Pró-Reitoria de Empreendedorismo e Inovação da UFSM.

Quadro 11 -Propostas de ações para facilitar a difusão da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional da UFSM

(continua)

Etapa	Ação	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensões da OE
1- Reconhecimento da necessidade	Avaliação do atual nível de Orientação Empreendedora	Obter uma visão clara e detalhada da situação atual	PROGEP, PROINOVA e Direções de Centros	A definir pela gestão	UFSM	Todas
2- Comunicação e sensibilização	Realização de palestras e workshops inspiracionais	Destacar os benefícios da OE para os servidores	PROGEP, PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
	Criação de grupos de discussão e fóruns online	Compartilhar experiências empreendedoras	PROGEP, PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
	Instauração de uma comunicação contínua	Atualizar a comunidade acadêmica sobre a evolução da cultura empreendedora	PROGEP, PROINOVA	A definir pela gestão	UFSM	Todas
3- Capacitação e desenvolvimento	Realização de treinamentos em inovação e empreendedorismo	Promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras	PROGEP, PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
	Realização de Evento de Imersão	Reforçar a importância do processo de solução de problemas	PROGEP, PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas

Quadro 8 - Propostas de ações para facilitar a difusão da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional da UFSM

(conclusão)

4- Disposição de espaços físicos de Inovação	Criação de espaços físicos de Inovação e empreendedorismo	Oferecer um ambiente propício à geração de ideias inovadoras	PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
5 - Parcerias com Empresas da região	Extensão da pré-incubação e incubação	Oportunizar a transformação de ideias em empresas inovadoras	PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
	Participação em feiras e eventos	Fortalecer as relações da Universidade com a comunidade regional	PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas
6 - Incentivo à Inovação	Adoção de um sistema de recompensa aos servidores	Estimular a cultura de inovação	PROGEP/ PROINOVA	A definir pela gestão	<i>Campi</i>	Todas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na primeira etapa, “Reconhecimento da Necessidade”, é fundamental identificar e reconhecer a necessidade da implementação da OE na UFSM. Isso envolve conscientizar os gestores e demais servidores sobre os desafios e oportunidades que essa abordagem pode trazer. Além disso, é preciso comunicar de forma clara e persuasiva os benefícios da OE.

A presente pesquisa por si só já fornece elementos suficientes para o alcance dessa etapa, uma vez que evidencia o atual nível de OE nos *campi* da UFSM, bem como as barreiras enfrentadas para sua disseminação.

A respeito da etapa “Comunicação e Sensibilização”, o foco está na comunicação efetiva e na sensibilização dos servidores dos *campi* fora de sede da UFSM com o objetivo de conscientizar e engajar os servidores, garantindo a compreensão dos benefícios e a importância dessa abordagem tanto para a organização quanto para os próprios servidores.

Dessa forma, para consecução dessa etapa propõe-se a realização de ações como: Palestras e workshops presenciais ou à distância para enfatizar os benefícios da cultura empreendedora na carreira profissional e no desenvolvimento pessoal dos servidores; Criação de grupos de discussão e fóruns online cujo propósito é fomentar a aproximação entre os servidores e incentivar a partilha de experiências, ideias e desafios inerentes às melhorias inovadoras experimentadas em seus respectivos setores. Essa iniciativa visa criar um espaço virtual propício ao intercâmbio de conhecimentos e à disseminação de práticas empreendedoras, estimulando a colaboração e a busca conjunta por soluções criativas e eficientes; Estabelecer uma comunicação contínua e transparente sobre os avanços, ações e resultados relacionados ao desempenho da OE nos *campi*. Tal prática pode ser efetivada por meio de boletins informativos, intranets, murais, e-mails institucionais, redes sociais internas, entre outros canais. É crucial que se compartilhem histórias de sucesso, atualizações referentes às ações em andamento e eventos correlatos à orientação empreendedora, a fim de promover a divulgação das realizações e estimular a participação ativa dos servidores.

No que diz respeito à “Capacitação e Desenvolvimento”, trata-se da etapa em que a cultura empreendedora é efetivamente difundida. Nesse sentido, propõe-se a realização de workshops e cursos para capacitar os servidores em habilidades empreendedoras relacionadas à gestão eficiente, inovação administrativa e melhoria contínua. Além disso, propõe-se também a implementação da ação denominada “Evento de Imersão”, a ser realizada presencialmente em cada *campus*, com o intuito de proporcionar aos servidores uma vivência prática e imersiva na cultura empreendedora, além de simular situações que replicam as atividades diárias de cada setor. Essa ação busca estimular os participantes a identificar obstáculos, eliminar atividades

desnecessárias e propor soluções para otimizar os processos inerentes aos seus setores de atuação.

A etapa intitulada "Disposição de Espaços Físicos de Inovação" engloba as considerações apresentadas pelos gestores durante o processo de entrevista, enfatizando a relevância da criação de espaços físicos nos *campi*. Nessa perspectiva, destaca-se a importância da conclusão da implementação da sala de inovação nos *campi*, conforme mencionado pelos gestores, com o propósito de estabelecer um ambiente dedicado à promoção da criatividade e ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Essa medida visa proporcionar um espaço adequado para o fomento da cultura empreendedora e para o estímulo do pensamento inovador em toda comunidade acadêmica.

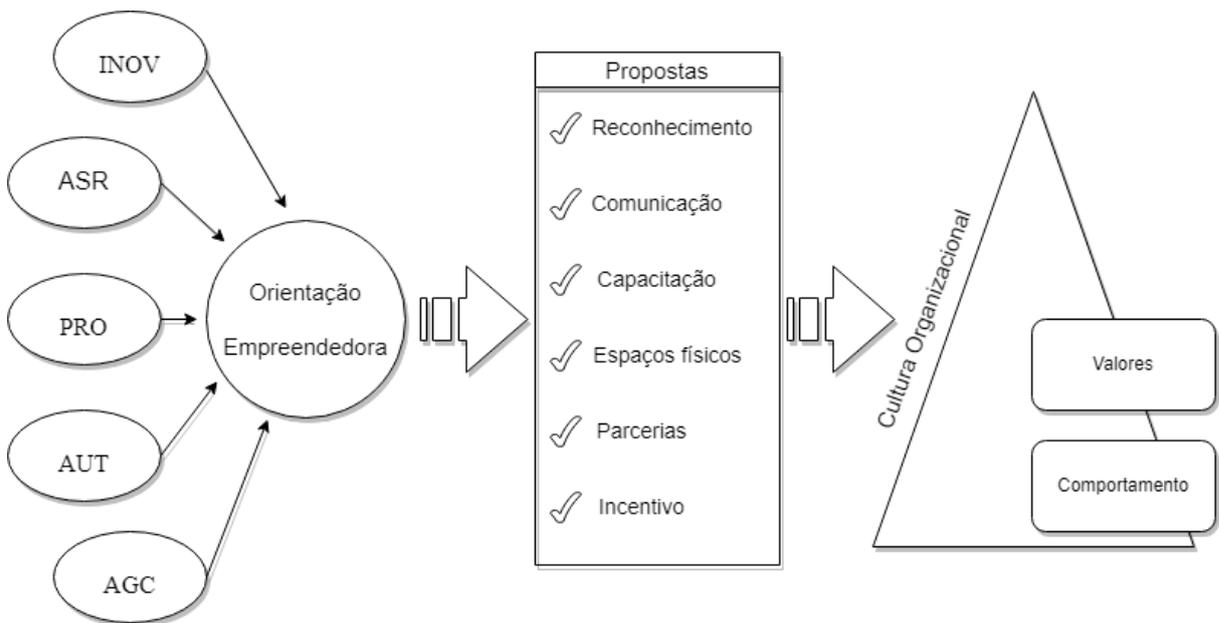
Uma ação fundamental dentro da etapa “Parcerias com Empresas da Região” é a possibilidade de estender os programas de pré-incubação e incubação para que sejam realizados nos *campi*. Nesse sentido, ao estender esses programas, a universidade fortalece sua conexão com o ecossistema empreendedor regional, oferecendo aos empreendedores acesso a recursos, orientação e infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas ideias e negócios. Além disso, essa colaboração fomenta a inovação, estimula a criação de startups e contribui para o desenvolvimento econômico da região.

A participação da UFSM em feiras e eventos promove o fortalecimento da sua imagem como um centro de excelência acadêmica e inovação. Ao participar dessas atividades, a universidade tem a oportunidade de apresentar seus projetos de pesquisa, iniciativas empreendedoras e cases de sucesso. Essa visibilidade contribui para atrair investimentos, estabelecer parcerias estratégicas com empresas e instituições, além de atrair estudantes e pesquisadores interessados em colaborar com a UFSM.

Por fim, na etapa “incentivo à inovação”, propõe-se a implementação de um programa de recompensa aos servidores por iniciativas inovadoras. Essa abordagem desempenha um papel importante no estímulo à cultura de inovação nos servidores, uma vez que está intrinsecamente ligada à valorização do comportamento inovador. Dessa forma, por meio de um sistema de recompensas bem estruturado, os servidores são encorajados a buscar a inovação em suas atividades diárias, além de promover a aprendizagem e a melhoria das suas habilidades e competências. Nessa perspectiva, como formas de premiação, propõe-se o reconhecimento público dos vencedores, certificados de reconhecimento individuais ou de setores e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Diante das considerações apresentadas, as propostas delineadas envolvem uma série de ações estratégicas que têm como objetivo promover a difusão da orientação empreendedora a ponto de integrá-la à cultura organizacional da UFSM. No âmbito geral, compreende-se que essas propostas podem ser adotadas pelos gestores para facilitar a condução do comportamento dos servidores em direção à cultura empreendedora. Essas ações estratégicas fornecem um roteiro abrangente e estruturado para a implementação de medidas concretas que visam, sobretudo, fomentar a mentalidade empreendedora nos servidores, possibilitando o desenvolvimento de soluções criativas e a contribuição efetiva para o progresso institucional. A seguir, apresenta-se a figura 15 que ilustra a difusão da OE.

Figura 15 - Difusão da orientação empreendedora integrada à cultura organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

A figura 15 foi elaborada para proporcionar uma visão holística e sistemática do processo de difusão da OE, permitindo identificar a interconexão entre as dimensões da OE, as propostas estratégicas e a cultura organizacional.

Dessa maneira, pode-se observar que o quadro representado pelo conjunto das seis propostas estratégicas, concebidas como resultado deste trabalho, desempenha o papel central no processo de disseminação da OE, uma vez que sua função primordial é a integração da OE à cultura organizacional da instituição. Assim, ao alinhar as dimensões da OE à cultura organizacional, as propostas têm o objetivo de facilitar que a abordagem empreendedora seja

internalizada como parte intrínseca da identidade e das práticas da UFSM, promovendo uma transformação duradoura e sustentável no comportamento e nas atitudes dos servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de enriquecer a compreensão da convergência entre o empreendedorismo e as organizações públicas, o presente estudo teve o objetivo de analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede.

Com esse propósito, primeiramente, buscou-se uma fundamentação teórica acerca dos conceitos de empreendedorismo público, orientação empreendedora e cultura organizacional. Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa empírica com abordagem quantitativa e qualitativa. A parte quantitativa desenvolveu-se por meio de um levantamento de dados (*survey*), enquanto a qualitativa concretizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores vinculados aos *campi* e à UFSM. Assim, basicamente, a pesquisa foi dividida em dois prismas: o primeiro consistiu em realizar um diagnóstico da atual manifestação da OE nos *campi* da UFSM; o segundo aspecto envolveu a proposição de medidas para promover a integração da OE com a cultura organizacional da universidade.

Os resultados da análise quantitativa evidenciaram, a partir da perspectiva dos servidores lotados nos *campi*, que dentre as cinco dimensões investigadas neste estudo, a dimensão de "Proatividade" obteve o mais elevado nível de avaliação. Esta constatação é respaldada pelo fato de que, na escala tipo *Likert* empregada (variando de 1 a 5), a média obtida para tal dimensão alcançou o valor de 4,43. Tal resultado sugere que os servidores atribuem significativo valor à realização de suas atividades de forma proativa, sem a necessidade de orientações imediatas, priorizando a execução com excelência. Nesse sentido, a relevância da proatividade como uma característica bem definida nos servidores é de suma importância para o contexto organizacional, pois representa uma das características-chave dos empreendedores, ressaltando, assim, sua habilidade intrínseca para identificar oportunidades e tomar ações assertivas para aproveitá-las (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Por outro lado, as demais dimensões: "Inovatividade", "Assunção de Riscos", "Autonomia" e "Agressividade Competitiva" apresentaram médias aproximadas do ponto neutro "indiferente" (3) na escala mencionada, indicando que os servidores não possuem uma percepção nitidamente definida em relação à orientação empreendedora no que concerne a esses aspectos específicos.

Portanto, os resultados da análise quantitativa sugerem que há espaço significativo para

o aprimoramento da manifestação da OE nos *campi*, especialmente em relação às dimensões além da "Proatividade", nas quais os servidores demonstram uma avaliação mais moderada. Ademais, essas constatações fornecem subsídios relevantes para o delineamento de estratégias que visem fortalecer e promover a cultura empreendedora na UFSM.

Os resultados da análise qualitativa revelaram, sob a perspectiva dos entrevistados, que a recente implementação da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) e a criação de salas de inovação nos *campi* são iniciativas consideradas positivas para a promoção da cultura empreendedora na universidade. Todavia, constatou-se que tais ações ainda encontram-se em estágios iniciais e não envolvem plenamente as demandas e necessidades dos diferentes *campi* da instituição. Essa constatação emerge dos depoimentos dos entrevistados, os quais ressaltam o desafio de, efetivamente, integrar a cultura empreendedora às práticas e à cultura organizacional da UFSM.

Além disso, os relatos dos participantes demonstraram a existência de barreiras que dificultam a disseminação da OE nos *campi*. Essas barreiras incluem a distância física entre os *campi* e a sede, dificultando o diálogo direto, bem como questões culturais, como a resistência à mudança e a cultura intrínseca ao serviço público.

Um fator crucial que emergiu das entrevistas foi a ausência de um programa estruturado, na UFSM, para conduzir a OE. Conforme mencionado pelos entrevistados, as ações atuais tendem a ser predominantemente direcionadas ao *campus* sede, resultando na falta de assistência e apoio às unidades localizadas fora da sede nesse âmbito. Contudo, os participantes também identificaram estratégias fundamentais que podem contribuir nesse aspecto, tais como a própria criação da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA), o fortalecimento de parcerias, a capacitação dos servidores e a criação de espaços de apoio à inovação. Além disso, enfatizaram a necessidade de unificar a linguagem e promover a colaboração entre os três *campi* e a sede da UFSM.

Cabe ressaltar que, no início da condução do presente estudo, a criação da PROINOVA ainda não havia sido efetivada, tornando este trabalho oportuno e diretamente vinculado a essa significativa transformação na UFSM. Com a instituição da PROINOVA, a inovação emergiu como um novo pilar estratégico para a universidade, constituindo-se em um marco importante para o fomento e a promoção de iniciativas empreendedoras e inovadoras em toda a instituição.

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, foi desenvolvido um plano de ação destinado à gestão da Universidade, visando propor medidas estratégicas para facilitar a difusão da OE e, assim, integrá-la de forma mais sólida à cultura organizacional da UFSM. Nesse

sentido, o plano de ação tem como objetivo central estimular a adoção de uma abordagem empreendedora nos servidores dos *campi* da instituição, promovendo as práticas de inovação e de empreendedorismo como elementos-chave para o estímulo da cultura empreendedora na universidade como um todo.

O plano de ação visa, adicionalmente, despertar a importância de promover ações que estimulem a cultura do empreendedorismo entre os servidores, não se restringindo apenas aos alunos. Reconhece-se que ao incentivar e capacitar os docentes e técnico-administrativos para uma mentalidade empreendedora, os alunos serão impactados indiretamente, uma vez que os servidores desempenham um papel fundamental na orientação e no apoio aos estudantes. Além disso, o plano almeja conscientizar sobre como as atividades administrativas, realizadas pelos servidores em seu cotidiano, podem ser aprimoradas com o estímulo da cultura empreendedora.

Por fim, acreditamos ter respondido à questão norteadora da investigação: “como é avaliada a inter-relação entre a orientação empreendedora e a cultura organizacional, na visão dos técnico-administrativos e docentes dos *campi* fora de sede da UFSM?”. Ademais, é possível concluir que, mesmo se tratando de uma organização pública, é perceptível a presença de traços da OE, ainda que de maneira incipiente. A análise revelou que o nível de inter-relação entre a cultura organizacional e a OE se encontra em estágio inicial, evidenciando a implementação de medidas que visem a promoção de uma cultura empreendedora mais robusta e difundida na instituição.

As contribuições deste estudo para a literatura são significativas e diversificadas, uma vez que a identificação de diferentes barreiras que dificultam a disseminação da OE permite uma compreensão mais abrangente dos obstáculos que podem surgir na implementação da cultura empreendedora em uma instituição pública de ensino superior. Além disso, as estratégias sugeridas têm o potencial de auxiliar a instituição a superar as barreiras e a desenvolver um ambiente mais propício à inovação e ao empreendedorismo.

Outra contribuição importante foi a realização da relação entre a OE e a cultura organizacional em uma organização pública. A compreensão dessa relação é essencial para entender como a cultura empreendedora pode ser integrada e alinhada às crenças, valores e práticas da instituição. Nesse contexto, acredita-se que tais contribuições enriquecem o corpo de conhecimento acadêmico sobre o tema e proporcionam *insights* valiosos para pesquisas futuras.

Como contribuição para a UFSM, foi realizado um diagnóstico detalhado sobre o grau

de OE nos diversos níveis hierárquicos da organização. Essa compreensão é crucial para a gestão universitária, pois permite a identificação de lacunas e áreas que necessitam de maior atenção e investimento na promoção da cultura empreendedora. Além disso, a proposição de medidas para facilitar a disseminação da OE representa uma das principais contribuições práticas deste estudo, uma vez que essas medidas têm o propósito de impulsionar a cultura empreendedora e promover a inovação em toda a instituição, abrangendo tanto os *campi* quanto a sede.

Como limitações do estudo, destaca-se a dificuldade em obter respondentes devido à baixa disponibilidade e motivação para participar da pesquisa, em razão de outras pesquisas na instituição. Paralelamente, outra limitação foi a disparidade no número de respondentes entre os três *campi*, o que dificultou uma análise comparativa.

A coleta de dados concentrou-se em três *campi* da UFSM e não fez distinção entre cada *campus*, por essa razão não descarta-se a possibilidade de que existam influências mais significativas da cultura orientada para o servidor em certas unidades ou situações.

Trabalhos futuros poderão basear-se nessa ideia comparando cada *campus* como unidade autônoma e semi autônoma, examinando como a influência dessa dimensão cultural varia entre cada uma e a matriz. Adicionalmente, poderão utilizar-se das ações propostas nesse estudo, visando avaliar se o nível de inter-relação entre a OE e a cultura organizacional irá obter uma performance melhor.

REFERÊNCIAS

- AKANIME, C., T. e YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística**. Érica, 1998.
- AL-MAMARY, Y.H.; ALSHALLAQI, M. Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and. competitive aggressiveness on students' intention to start a new venture. **Journal of Innovation; Knowledge**, v.7, n.4, p.100239, 2022.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.
- ALVAREZ-TORRES, F.J.; LOPEZ-TORRES, G.C.; SCHIUMA, G. Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance: Implications for entrepreneurship universities. **Management Decision**, 2019.
- ANDREWS, R.; FERRY, L.; SKELCHER, C.; WEGOROWSKI, P. Corporatization in the public sector: Explaining the growth of local government companies. **Public Administration Review**, v.80, n.3, p.482-493, 2020.
- ANJUM, T., HEIDLER, P.; AMOOZEGAR, A.; ANEES, R. T. O impacto da paixão empreendedora na intenção empreendedora; impacto moderador da percepção do apoio universitário. **Ciências Administrativas**, v.11, n.2, p. 45, 2021.
- ANWAR, M.; CLAUSS, T.; ISSAH, W.B. Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. **Review of Managerial Science**, v.16, n.3, p.769-796, 2022.
- AUDY, J. L. N.; DA COSTA MOROSINI, M. **Inovação e Empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BARBA-SÁNCHEZ, V.; MITRE-ARANDA, M.; DEL BRÍO-GONZÁLEZ, J. The entrepreneurial intention of university students: An environmental perspective. **European Research on Management and Business Economics**, v.28, n.2, p.100184, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 279 p, 2011.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Educs, 2011
- BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, EUA. v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.
- BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, p. 1–43, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0277-0>>. Acesso em: 30 dez. 2020.

BORRÁS, S.; EDQUIST, C. **Holistic innovation policy**: Theoretical foundations, policy problems, and instrument choices. Oxford University Press, 2019.

BOUCHARD, V. **Corporate entrepreneurship: lessons from the field, blind spots and beyond**. **European Entrepreneurial Learning**: Cahiers de Recherche, [S. l.], n. 2002/08, 2002.

CALIC, G.; SHEVCHENKO, A. How signal intensity of behavioral orientations affects crowdfunding performance: The role of entrepreneurial orientation in crowdfunding business ventures. **Journal of Business Research**, v.115, p. 204-220. (2020).

CAMOZZATO, E. S., VERDINELLI, M. A., LIZOTE, S. A.; SERAFIM, F. K. Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, 19(48), 68-83, 2017.

CANTALEANO, K. R., RODRIGUES, G. P.; MARTINS, T. S. The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 19, 2018.

CARMONA, V. C., MARTENS, C. D. P.; DE FREITAS, H. M. R. Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 9(2), 71-96, 2020.

CERVER ROMERO, E.; FERREIRA, J.J.; FERNANDES, C.I. The multiple faces of the entrepreneurial university: A review of the prevailing theoretical approaches. **The Journal of Technology Transfer**, v.46, n.4, p. 1173-1195, 2021.

CHEN, M. J.; HAMBRICK, D. C. Speed stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 38, n. 32, p. 453-482, 1995.

CHO, Y. H.; LEE, J. H. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P.; RØVIK, K.A. **Organization theory and the public sector**: Instrument, culture and myth. Routledge, 2020.

CORDUNEANU, R., DUDAU, A.; KOMINIS, G. Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. **Public Management Review**, v.22, n.7, p. 1070-1089, 2020.

COURA, L. F., REIS NETO, M. T., VERWALL, E.; OLIVEIRA, R. R. Orientação empreendedora: Conceitos e dimensões. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 9(2), 2533-2555, 2018.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. **Crafting high-impact entrepreneurial orientation research**: Some suggested guidelines. **Entrepreneurship theory and practice**, 43(1), 3-18, 2019.

COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory; Practice**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p.57-81, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A. Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 3, p. 5-28, 1991.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CURRIE, G.; et al. Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?. **Public Administration**, EUA. v. 86, n. 4, p. 987-1.008, 2008
- DE OIVEIRA COSTA, G.A.; da SILVA, M.G. O Empreendedorismo Corporativo na Atividade deL Estágio Interno não Obrigatório da Universidade Federal Fluminense. **Extensão em Foco**, v.26, 2022.
- DERUE, D.S.; WELLMAN, N. Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. **Journal of applied psychology**, v.94, n.4, 859, 2009.
- DESLANDES, S. F.; GOMES, R; MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994
- DESLANDES, S.F; ASSIS, S.D. Abordagens analíticas e qualitativas em saúde: o diálogo das diferenças. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**, 2, 195-223, 2002.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.
- DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value**. Wiesbaden: Gabler, p. 31-44, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Londres: Butterworth-Heinemann, 1985.
- DUPUIS, J.P. **Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista**. In: CHANLAT, Jean-Francois(org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v.III, São Paulo: Atlas, 1996.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- ETZKOWITZ, H. **Anatomy of the entrepreneurial university**. Social Science Information, n. 52 (3), 2013.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Dynamics of Innovation: From Nacional Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government relations. **Reserch polity**, 29(2), 109-123, 2000.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELGUEIRA, T.; RODRIGUES, R.G. I-ENTRE-U: an individual entrepreneurial orientation scale for teachers and researchers in higher education institutions. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v.17, p. 1-21, 2020.

FERRARIS, A.; SANTORO, G.; PELLICELLI, A.C. “Openness” of public governments in smart cities: removing the barriers for innovation and entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 16, 1259-1280. 2020.

FERREIRA, G. C. SORIA, A. F. CLOSS, L. Gestão da interação Universidade – Empresa: o caso PUCRS. **Revista Sociedade e Estado** – v. 27 n.1, Janeiro/Abril, 2012.

FERREIRA, J.; COELHO, A.; MOUTINHO, L. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**, v.92, p. 102061, 2020.

FIROS, M.; ISMAIL, F.A.; SHARON, G. The entrepreneurial environment: A review of literature. **Quantum Journal of Engineering, Science and Technology**, v.1, n.3, p. 15-23, 2020.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRAGOSO, R.; ROCHA-JUNIOR, W.; XAVIER, A. Determinant factors of entrepreneurial intention among university students in Brazil and Portugal. **Journal of Small Business; Entrepreneurship**, v.32, n.1, p. 33-57, 2020.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 78, 2013.

FRARE, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G.,; Da Cruz, A. P. C. Orientação Empreendedora como antecedente do desempenho de MPEs. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 13(4), 67-80, 2019.

FRARE, A. B., HORZ, V., BARBOSA, M. A. G.,; DA CRUZ, A. P. C. Orientação Empreendedora como antecedente do desempenho de MPEs. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 13(4), 67-80, 2019.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crises of adjustment business, cycles and investment behavior**. IN: DOSI, G. et al. Technical Change and Economic Theory. London: Pinter Publishers, 1988

GATTI, B. A. **Estudos quantitativos em educação**. Educação e pesquisa, v. 30, n. 1, p. 11-30,

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham RL. **Multivariate data analysis with readings**. (2a ed.). New York: Macmillan Publishing Company, 1987.
- HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAYTER, C. S., LINK, A. N., SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship. **Oxford review of economic policy**, 34(4), 676-694, 2018.
- HAYTER, C. S., NELSON, A. J., ZAYED, S., O'CONNOR, A. C. Conceptualizing academic entrepreneurship ecosystems: A review, analysis and extension of the literature. **The Journal of Technology Transfer**, 43(4), 1039-1082, 2018.
- HEATON, S.; SIEGEL, D.S.; TEECE, D.J. Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, v.28, n.4, p. 921-939, 2019.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- HOFSTEDÉ, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- HOFSTEDÉ, G. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabos, 2003.
- HOFSTEDÉ, G. Management scientists are human. **Management Science**. V. 40, n.1, p. 4-13, 1994.
- HOSSAIN, M.U.; ASHEQ, A.A. Do leadership orientation and proactive personality influence social entrepreneurial intention?. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v.19, n.2, p. 109-125, 2020.
- HOU, B.; HONG, J.; ZHU, R. Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. **Journal of Asia business studies**, 2019.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 651-661, 2007.
- JOHARI, J.; MOHD SHAMSUDIN, F.; FEE YEAN, T.; YAHYA, K.K.; ADNAN, Z. Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v.32, n.1, p. 102-119, 2019.
- KIYABO, K.; ISAGA, N. Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v.9, p. 1-15, 2020.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M. PITELIS, C. N. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2010.

KLOFSTEN, M., FAYOLLE, A., GUERRERO, M., MIAN, S., URBANO, D.,; Wright, M. The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. **Technological Forecasting and Social Change**, 141, 149-158, 2019.

KRAUS, S.; BREIER, M.; JONES, P.; HUGHES, M. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.15, p. 1247-1268, 2019.

KRAUS, S.; RIGTERING, C.; HUGHES, M.; HOSMAN, V. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 161-182, 2012.

KUCHARSKA, W. Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. **Journal of Intellectual Capital**, v.22, n.7, p. 121-141, 2021.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.

LEITE, E. **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei de inovação**. Recife: Bargago, 2006.

LESTARI, E.D.; RIZKALLA, N.; PURNAMANINGSIH, P. The effect of perceived university support, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality in promoting student entrepreneurial intention in Indonesia. **Journal of Management and Business Education**, v.5, n.2, p. 169-197, 2022.

LI, C.; MURAD, M.; SHAHZAD, F.; KHAN, M.A.S.; ASHRAF, S.F.; DOGBE, C.S.K. Entrepreneurial passion to entrepreneurial behavior: role of entrepreneurial alertness, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality. **Frontiers in psychology**, v.11, p.1611, 2020

LIDDLE, J.; MCELWEE, G. Theoretical perspectives on public entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior; Research**, 2019.

LIMA, S.; DANTAS C.; TEIXEIRA R.; ALMEIDA M. Empreendedorismo Público e Orientação Empreendedora em Instituições Federais de Ensino. **Revista de Ciências da Administração**, 44-60, 2018.

LINTON, G. Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.9, n.1, p. 20, 2019.

LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L.D.; DICKSON, P.H. Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship theory and practice**, v.41, n.6, p. 973-998, 2017.

- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship: Theory; Practice**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, Georgia, [S. l.], v. 16, n. 5, p. 429- 451, 2001.
- MALHOTRA, N. K., **Basic marketing research: Integration of social media**. Boston: Pearson, 2012.
- MARQUES, S. B. V., RASOTO, V. I.; DE OLIVEIRA BOCCHINO, L. Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora. **Brazilian Journal of Development**, 3(3), 514-527, 2017.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão. Org**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.
- MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%c3%a1lise%20Fatorial.pdf> , 2019.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCKENNY, A. F., SHORT, J. C., KETCHEN JR, D. J., PAYNE, G. T.; MOSS, T. W. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 12(4), 504-521, 2018.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38 ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, 1978.
- MINAYO, M. C. D. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de saúde pública**, 9, 237-248, 1993.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. L, p. 71-91, 1999.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations** (2nd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.

MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FRANKLIN, R. J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 947-971, 2011.

ONGARO, E.; FERLIE, E. Strategic Management in public organizations: Profiling the public entrepreneur as strategist. **The American Review of Public Administration**, 50(4-5), 360-374, 2020.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York, 1992.

PAIK, Y., KANG, S.; SEAMANS, R. Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. **Strategic Management Journal**, 40(4), 503-532, 2019.

PFISTER, J.A.; LUKKA, K. Interrelation of controls for autonomous motivation: A field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. **The Accounting Review**, v.94, n.3, p. 345-371, 2019.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

RAUCH, A.; FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. **European Journal of work and organizational psychology**, v. 16, n. 4, p. 353-385, 2007.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, v. 11, n.1, p. 55-74, 1992.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 1(2), p. 147-175, 1991.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.18, n.4, 2014.

ROSA, F. M. D. **Comportamento empreendedor e o capital cultural**: impacto do ambiente social nas características do comportamento empreendedor de empresários na cidade do Rio de Janeiro. 2013. Dissertação (Curso de Mestrado Executivo) – Fundação Getulio Vargas, RJ, 2013.

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

SANTOS, E.G. dos. A Orientação Empreendedora (OE) na universidade pública: um estudo de caso. **Gestão Universitária na América latina**, v14, n.1, p. 175 - 197, 2021.

SCHEIN, E. **Organization, culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 418p., 2010.

SCHNEIDER LOCATELLI, D.R.; MOURÃO, P.J.R.; SILVA, R. Lusophone entrepreneurship: analysis of entrepreneurial behavioural characteristics in Brazilian and Portuguese universities. **Sustainability**, v.13, n.8, p. 4568, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper; Brothers, 1942.

SHAN, P.; SONG, M.; JU, X. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 683-690, 2016.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management. **Academy of Management Review**, v. 25, n. I, p. 217-226, 2000.

SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; HAYNES, K. E.; FRANK, P. M. Toward a theory of public sector entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 6(3), p. 205-223, 2006

SILVA, E. M. S. G. da. **Inovação e empreendedorismo no setor público**: a orientação empreendedora em uma organização policial. 155 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SILVEIRA, B. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, v 15, n. 4, p. 101-126, 2016.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SOARES, M. D. C.; PERIN, M. G. Entrepreneurial orientation and firm performance: an update meta-analysis. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 143-159, 2020.

SOOMRO, B.A., MEMON, M.; SHAH, N. Attitudes towards entrepreneurship among the students of Thailand: an entrepreneurial attitude orientation approach. **Education and Training**, v.63, n.2, p. 239-255, 2021.

SPIGEL, B.; KITAGAWA, F.; MASON, C. A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems. **Local Economy**, v.35, n.5, p. 482-495, 2020.

STOKER, G. **Public value management: A new narrative for networked governance?** The American Review of Public Administration, EUA, v.36, n.1, p. 41-57, 2006.

TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e Empreendedorismo: Um caso no setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. I, p. 57-71, 2019.

TOLBERT, P. S.; HALL, R. H. **Organizations: Structures, processes and outcomes**. Routledge, 2015.

TRAN, T.K.P.; TRUONG, T.T. Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v.8, n.4, p. 1057-1066, 2021.

TREMML, T. Barriers to entrepreneurship in public enterprises: boards contributing to inertia. **Public management review**, 23(10), 1527-1552, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – **Portal UFSM em Números**. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>. Acesso em: 05 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **História**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/historia>. Acesso em: 05 jan 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento institucional (2016-2026)**. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf>. Acesso em 20 dez. 2021.

URBANO, D.; AUDRETSCH, D.; APARICIO, S.; NOGUERA, M. Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.16, p. 1065-1099, 2020.

VALADARES, J. L.; ALCÂNTARA, V. C.; VILAS BOAS; EMMENDOERFER, M. L. Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10. n. 6, p. 990-1008, 2017.

VEDULA, S.; DOBLINGER, C.; PACHECO, D.; YORK, J.G.; BACQ, S.; RUSSO, M.V.; DEAN, T.J. Entrepreneurship for the public good: a review, critique, and path forward for

social and environmental entrepreneurship research. **Academy of Management Annals**, v.16, n.1, p. 391-425, 2022.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Sciences**, [S. l.], v. 35, n. 8, p. 941- 962, 1989.

WALES, W., GUPTA, V. K., MARINO, L.; SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. **International Small Business Journal**, 37(2), 95-104, 2019.

WALES, W., WIKLUND, J.; MCKELVIE, A. What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. **International Small Business Journal**, 33(4), 351-373, 2015.

WALES, W.J.; COVIN, J.G.; MONSEN, E. Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.14, n.4, p. 639-660, 2020.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation: Performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 37-48, 1999.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v.10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 8, p. 871-887, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte da elaboração da dissertação de mestrado, a qual busca analisar a disseminação da orientação empreendedora na UFSM, por meio das dimensões de inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos e agressividade competitiva, na visão dos servidores dos *campi* fora de sede.

Sua contribuição é fundamental para o sucesso da pesquisa! O tratamento das respostas de todos os participantes será totalmente confidencial. Gratos pela sua Colaboração,

Mestrando: Dilvan Maurício Lopes

Orientador: Profº Dr. Eric Charles Henri Dorion

A - Perfil do Respondente

Idade (em anos)

Gênero:

Masculino

Feminino

Escolaridade:

Fundamental

Médio

Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Tempo de atuação na Instituição (em anos):

Campus que atua:

- Cachoeira do Sul
- Frederico Westphalen
- Palmeira das Missões

Cargo que ocupa:

- TAE – Técnico Administrativo em Educação
- Docente

É titular de função (FG/FCC) ou cargo de direção (CD)?

- Sim, Função gratificada (FG)
- Sim, Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC)
- Sim, Cargo de Direção (CD)
- Não sou titular de função ou cargo de direção

B – Questões Específicas

Inovatividade					
INOV1) Os gestores incentivam a liderança competitiva e inovações, dedicando recursos materiais e financeiros para tal.	1	2	3	4	5
INOV2) Os gestores incentivam atitudes originais e de experimentação para resolução de problemas.	1	2	3	4	5
INOV3) A instituição inova em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de atuação.	1	2	3	4	5
INOV4) A instituição utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação.	1	2	3	4	5
INOV5) Os setores de coordenação dedicam-se à apreciação de atividades inovativas (próprias ou de terceiros).	1	2	3	4	5
INOV6) O servidor consegue propor ideias novas em seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Assunção de Riscos					

ASR7) Os gestores têm propensão a aprovar projetos mais arriscados (com foco em resultados).	1	2	3	4	5
ASR8) Devido à natureza do ambiente, uma atitude ousada é necessária para alcançar os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
ASR9) A instituição tende a assumir riscos calculados; há preocupação com a mensuração dos riscos.	1	2	3	4	5
ASR10) Diante de situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a organização adota uma postura arrojada e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	1	2	3	4	5
Proatividade					
PRO11) Os gestores têm atitudes eficientes buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição.	1	2	3	4	5
PRO12) O servidor não espera que ordene o que fazer; está sempre atento às necessidades do seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
PRO13) O servidor está sempre disposto a realizar seu trabalho da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5
Autonomia					
AUT14) A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisões.	1	2	3	4	5
AUT15) Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição.	1	2	3	4	5
AUT16) Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização.	1	2	3	4	5
AUT17) Os gestores são líderes autocráticos (autoritários).	1	2	3	4	5
AUT18) Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe.	1	2	3	4	5
Agressividade Competitiva					
AGC19) O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
AGC20) Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços, etc.).	1	2	3	4	5
AGC21) O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade	1	2	3	4	5

possível.					
AGC22) As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado.	1	2	3	4	5
AGC23) As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente).	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Existem práticas ou mecanismos utilizados pela UFSM para estimular a cultura empreendedora nos servidores dos *campi* fora de sede? Se sim, quais?

2- Quais as principais barreiras organizacionais que dificultam a inserção da orientação empreendedora na UFSM, sobretudo nos *campi* fora de sede?

3- Existe um programa estruturado de disseminação da orientação empreendedora nos *campi* fora de sede?

Caso não possua. Quais recursos, informações, atividades ou ações seriam essenciais para facilitar a disseminação da orientação empreendedora voltada para os *campi* fora de sede?

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu, Prof^o Daniel Arruda Coronel, abaixo assinado, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria, autorizo a realização do estudo "A DIFUSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ELEMENTO INTEGRANTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS CAMPI FORA DE SEDE DA UFSM", vinculado ao projeto GAP/CCSH N 058203 a ser conduzido pelos pesquisadores Dilvan Maurício Lopes, Assistente em Administração, lotado na Secretaria Unificada dos Departamentos Didáticos do campus Frederico Westphalen e Eric Charles Henri Dorion, professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Santa Maria, 24 de junho de 2022.

Daniel Arruda Coronel

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

NUP: 23081.066793/2022-96		Prioridade: Normal
Memorando de comunicação entre unidades administrativas		
010 - Organização e Funcionamento		
COMPONENTE		
Ordem	Descrição	Nome do arquivo
2	Autorização Institucional	Autorização_Institucional Prof Daniel.pdf
Assinaturas		
29/06/2022 17:23:36		
DANIEL ARRUDA CORONEL (Pró-Reitor(a))		
01.26.00.00.0.0 - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEP		
		
Código Verificador: 1561458		
Código CRC: 149feb61		
Consulte em: https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html		

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Página 1 de 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A Difusão da Orientação Empreendedora como Elemento Integrante da Cultura Organizacional: Um Estudo nos Campi Fora de Sede da UFSM
Pesquisador responsável: Eric Charles Henri Dorton
Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria
Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9316. Avenida Roraima, 1000, prédio 74A, sala 2314, 97105-970 - Santa Maria - RS.
Local da coleta de dados: UFSM – Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Eu, Eric Charles Henri Dorton, responsável pela pesquisa "A Difusão da Orientação Empreendedora como Elemento Integrante da Cultura Organizacional: Um Estudo nos Campi Fora de Sede da UFSM", o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se propor medidas de disseminação da orientação empreendedora na UFSM, para estimular a Inter-relação com a cultura organizacional da UFSM. Primeiramente, acredita-se que ela seja importante para evidenciar o grau da orientação empreendedora transmitida pela UFSM aos seus docentes e técnicos administrativos dos campi fora de sede, tendo em vista que os fatores como estrutura multicampi e dispersão geográfica entre a sede e as unidades tendem a facilitar o surgimento de culturas próprias em detrimento de um construto de orientação empreendedora unificado. Além disso, será possível propor medidas que facilitarão a disseminação da cultura empreendedora entre os docentes e técnico-administrativos, corroborando com as diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia da UFSM, deliberadas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026).

Sua participação demandará apenas o preenchimento de algumas questões que serão apresentadas no questionário, as quais será necessário dispor de, aproximadamente 10 minutos de seu tempo. Os riscos decorrentes de sua participação são possível cansaço, constrangimento e/ou desconforto ao responder o questionário. Caso ocorra algum desses problemas, a providência a ser tomada é fazer um intervalo para descanso ou parar de preencher o questionário imediatamente, caso necessário. Você também terá acompanhamento e assistência do pesquisador responsável e, caso necessário, do Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho (NPSAT) da UFSM, de forma gratuita.

Para o desenvolvimento deste estudo serão realizadas as seguintes etapas: 1) Levantamento bibliográfico; 2) Submissão e avaliação CEP; 3) Coleta de dados; 4) Análise e interpretação de dados; 5) Operacionalização de resultados; 6) Análise de resultados; 7) Conclusões e 8) Defesa da dissertação.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os

gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

A pesquisa trará benefícios para a UFSM e para seus servidores com a Implantação das medidas resultantes do projeto, uma vez que facilitará a disseminação e o entendimento da orientação empreendedora, de modo que a tome parte integrante da sua cultura organizacional. Além disso, trará benefícios indiretos, tendo em vista que as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção do conhecimento a cerca do empreendedorismo no setor público, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas nessa temática.

Você tem a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato pelo telefone (55) 996148225 ou pelo e-mail dliwan.lopes@ufsm.br, ou ainda entrar em contato com o Conselho de Ética em Pesquisa pelo telefone (55) 3220-9362.

A participação nesta pesquisa é facultativa, não havendo nenhuma forma de compensação financeira e nem custos para o participante. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados da pesquisa em arquivo (físico ou digital) ficarão sob a guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelo pesquisador. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Autorização

Eu, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo ao assinalar a opção "Concordo com as Condições do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), que está presente no questionário.

Santa Maria (RS), de de 20.....

Assinatura do voluntário

Prof. Eric Charles Henri Dorian

NUP: 23081.066838/2022-22	Prioridade: Normal	
Memorando de comunicação entre unidades administrativas 010 - Organização e Funcionamento		
COMPONENTE		
Ordem	Descrição	Nome do arquivo
3	Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) em pesquisa com humanos (261.2)	TCLE.pdf
Assinaturas		
24/06/2022 17:35:38 ERIC CHARLES HENRI DORION (PROFESSOR MAGISTÉRIO SUPERIOR - VISITANTE) 06.00.00.00.0.0 - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - CCSH		
Código Verificador: 1561785 Código CRC: 33b2d908 Consulte em: https://portal.ufam.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html		



APÊNDICE E – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: A Difusão da Orientação Empreendedora como Elemento Integrante da Cultura Organizacional: Um Estudo nos Campi Fora de Sede da UFSM

Pesquisador responsável: Eric Charles Henri Dorion

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato: (55) 9 9814 8225

Local da coleta de dados: UFSM – Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário, nos campi Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, no período de Agosto a Setembro de 2022.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74 A, Departamento do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, sala 2314, 97105-900 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Eric Charles Henri Dorion. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Cae

Santa Maria, 27 de junho de 2022.

.....
Eric Charles Henri Dorion

NUP: 23081.066838/2022-22		Prioridade: Normal
Memorando de comunicação entre unidades administrativas		
010 - Organização e Funcionamento		
COMPONENTE		
Ordem	Descrição	Nome do arquivo
2	Termo de Confidencialidade	TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.pdf
Assinaturas		
24/06/2022 16:39:48		
ERIC CHARLES HENRI DORION (PROFESSOR MAGISTÉRIO SUPERIOR - VISITANTE)		
06.00.00.00.0.0 - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - CESH		
		
Código Verificador: 1561784		
Código CRC: 3a673fd		
Consulte em: https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html		