

## Cultura intraempreendedora na universidade: o caso da Feevale

Maria Cristina Bohnenberger<sup>1</sup>  
Serje Schmidt<sup>2</sup>

**Resumo:** Intraempreendedorismo refere-se ao comportamento e perfil empreendedor no ambiente interno das organizações e seus resultados. A Universidade Feevale considera a inovação e o empreendedorismo como um dos pilares para o seu desenvolvimento. O objetivo deste estudo é analisar a cultura organizacional da Feevale quanto ao intraempreendedorismo, por meio de um estudo de caso descritivo. Os resultados sugerem um nível relativamente alto de intraempreendedorismo em sua cultura e que indicadores relacionados à motivação, ao reconhecimento e à autonomia necessitam ser aprimorados.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Intraempreendedorismo; Inovação.

## Entrepreneurship culture in the university: the case of Feevale

**Abstract:** Entrepreneurship refers to the behavior and characteristics of the entrepreneur in the internal environment of organizations and its results. Feevale

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) e doutorado pela Universidade das Ilhas Baleares - Espanha, revalidado pela Universidade São Paulo (USP). Atualmente é professora e Diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale. E-mail: <cristin@feevale.br>

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especialização em Análise de Sistemas pela PUCRS e em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), mestrado em Administração de Empresas (PUC-Rio/UNISINOS), doutorado em Economia pela Universidade das Ilhas Baleares - Espanha, revalidado pela USP, e doutorado em Administração pela UNISINOS. Atualmente é professor, assessor de pesquisa, pesquisador e docente do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale. E-mail: <serje@feevale.br>

University considers innovation and entrepreneurship as pillars for its development. The objective of this study is to analyze Feevale's organizational culture regarding entrepreneurship using a descriptive case study. Our results suggest that Feevale has a relatively high level of entrepreneurship in its culture and that indicators related to motivation, personal recognition and autonomy need to be improved.

**Keywords:** Organizational Culture; Entrepreneurship; Innovation.

## Introdução

O ambiente organizacional, independentemente da área de atuação, requer inovações permanentes para se manter ou se destacar no mercado. Para Schumpeter (1982), estas inovações podem ser de caráter incremental, quando apresentam mudanças, ainda que pequenas, em processos ou produtos ou de caráter radical, quando alteram paradigmas que impactam em quebra de práticas ou conhecimentos. Entretanto, para que as inovações ocorram é necessário que haja uma cultura organizacional favorável ao ambiente de inovação.

A cultura de um grupo, segundo Schein (2009, p. 16) é definida como um “padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. A cultura é formada por diversos graus de percepção em relação às formas de funcionamento das organizações. O grau mais perceptível é o conjunto de artefatos, seguido pelas crenças e valores e, no nível mais profundo, as suposições básicas (SCHEIN, 2009).

A cultura intraempreendedora, para que seja efetiva, precisa contar com um conjunto de práticas que envolvem os artefatos relacionados às estruturas e processos organizacionais e às crenças e valores da organização. Ambientes organizacionais que possuem rituais e cerimônias que promovem e incentivam a inovação têm um impacto mais positivo para a cultura inovadora do que ambientes que possuem rituais que expõem as pessoas que cometeram algum erro enquanto buscavam inovar (PINCHOT III, 1989; DORNELAS, 2003; HARTMAN, 2006).

Em geral, os estudos na área de empreendedorismo, quando realizados em instituições de ensino, objetivam avaliar o quanto o ambiente acadêmico contribui para o desenvolvimento do perfil do empreendedor do egresso (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2008; PERERA, 2004; FERREIRA; MATTOS, 2003). As

pesquisas realizadas no âmbito empresarial são realizadas com o objetivo de identificar se há cultura empreendedora (HARTMAN, 2006; LOPES *et al.*, 2013) ou para avaliar o perfil empreendedor do gestor (FILLION, 1993; SOUZA, 2001; FERRAZ *et al.*, 2013; LIMA; SILVA; CONDE, 2010; LANA; TEIXEIRA; SILVA, 2011).

Estudar a cultura intraempreendedora de uma universidade apresenta dois elementos importantes: o primeiro contribui para verificar internamente as oportunidades de melhorias para reforçar esta cultura e o segundo busca quebrar um paradigma de que as instituições de ensino são burocráticas e possuem resistência a mudanças, uma vez que estão sujeitas a uma regulação relativamente mais intensa do que outras empresas. Especificamente, a inovação e o empreendedorismo se constituem como parte dos pilares centrais Universidade Feevale, processo reconhecido externamente pela Revista Amanhã ao conceder o prêmio Campeãs de inovação no período de 2009 a 2014. Essa contradição entre o nível de regulação interna e a imagem externa estimula o questionamento a respeito do quanto o ambiente interno da Universidade Feevale fomenta o intraempreendedorismo. A questão central deste estudo, portanto, é: em que medida o intraempreendedorismo está presente na cultura da Universidade Feevale?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a cultura organizacional da Universidade Feevale quanto ao intraempreendedorismo. Para atingir esse objetivo e buscar a resposta do problema foi utilizada a metodologia de Hartman (2006), que tem sido empregada para avaliar a cultura intraempreendedora em empresas, a exemplo de Lopes *et al.*, (2013).

A seguir é apresentado o referencial teórico que aborda a origem do empreendedorismo, o intraempreendedorismo e os indicadores da cultura intraempreendedora. Na sequência, é descrito o método de pesquisa que descreve os procedimentos utilizados e o objeto de estudo. A seção seguinte aborda o detalhamento e a análise dos dados coletados, comparando-os com outros estudos. Por fim, são apresentadas as considerações finais indicando os principais resultados, as limitações desta pesquisa e as indicações de estudos futuros.

## Referencial Teórico

Antes de iniciar a discussão sobre os aspectos que envolvem o intraempreendedorismo, convém destacar a origem deste termo. O termo empreender é descrito de forma distinta ao longo das civilizações (FILION,1999). Assim sendo, a palavra “empreendedor”, *entre-preneur*, tem origem francesa, no século XII, definida como “aquele que incentivava brigas” (VÉRIN *apud* FILION, 1999, p.18), o que indica o seu carácter competitivo. Na evolução do termo, observa-se que no século XVI se relacionava a gestão de ações militares, no final do Século XVII e início do século XVIII começou a ser utilizado para identificar as pessoas que criavam empreendimentos. A relação entre empreendedorismo e inovação foi apresentada por Schumpeter (1982) destacando o seu impacto no desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo é um tema abrangente e suscita uma ampla gama de estudos. Filion (1999) descreve um conjunto de vinte e cinco temas de pesquisa, que vem se intensificando nos últimos anos. Para Dornelas (1999), o empreendedorismo envolve temas como a geração do autoemprego ou trabalhador autônomo, o empreendedorismo comunitário, o intraempreendedorismo e, ainda, as políticas públicas.

Neste artigo, o intraempreendedorismo foi aprofundado considerando aspectos culturais e formas de promovê-lo. A cultura intraempreendedora é composta por um conjunto de fatores que contribuem para a promoção da inovação. Neste sentido, Pinchot e Pellman (2004) apontam que o elemento fundamental para isso é a criação de um ambiente para a inovação. Para esses autores, as questões vinculadas ao relacionamento interpessoal, os valores, a filosofia da empresa em relação à inovação, o trabalho em equipe, a amplitude de visão e a definição de objetivos estratégicos, o *empowerment*, entre outros, são aspectos que estimulam o intraempreendedorismo.

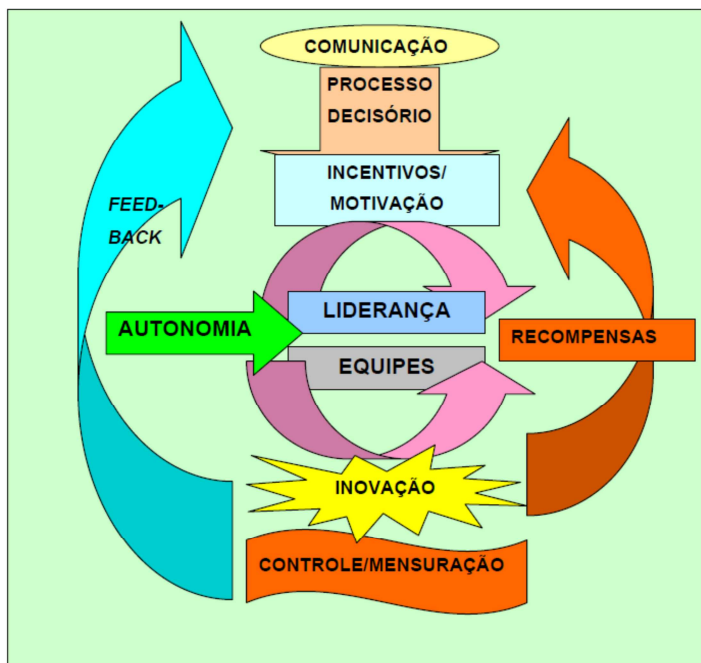
Dornellas (2003) sugere que um ambiente adequado para o estímulo do empreendedorismo corporativo é desenvolvido a partir de um conjunto de práticas gerenciais caracterizadas pelo investimento nas ideias das pessoas, no desejo de ser inovador, no desenvolvimento de uma visão empreendedora, no compartilhamento de riscos e recompensas com os funcionários, na institucionalização da mudança, no incentivo para a percepção das oportunidades e, também, no reconhecimento de que o

ato de falhar é crítico para o aprendizado. Dornellas (2003) aponta que uma das grandes dificuldades é sair da zona de conforto, o que alguma vezes implica na mudança de *status*.

Se de um lado há um conjunto de fatores que contribuem para o intraempreendedorismo, de outro, há um conjunto de barreiras que bloqueiam e inibem o seu desenvolvimento. Estas barreiras são divididas por Dornellas (2003) em seis grupos: 1) sistemas de recompensa, de controle opressivo, de definição de orçamento e de planejamento formais e rígidos; 2) estruturas caracterizadas por um número elevado de níveis hierárquicos, controles rigorosos, atribuição de responsabilidade sem a respectiva autoridade, gerenciamento autoritário, e canais de comunicação restritos; 3) barreiras relativas à gestão como a falta de direcionamento estratégico, a ausência de pessoas empreendedoras na direção, o baixo comprometimento dos executivos, a ausência de metas relativas à inovação, a falta de visão da alta direção e a não existência de uma estratégia formal de empreendedorismo; 4) políticas caracterizadas pelo excesso de burocracia, como a excessiva segurança e ciclos longos e complexos para aprovação de novos projetos; 5) características pessoais, tais como a resistência à mudança, a orientação ao curto prazo, o medo de falhar, a complacência e habilidades inapropriadas; e 6) cultura, cujas características serão exploradas a seguir. Muitos aspectos da cultura acabam impactando também nos outros grupos, pois são a base de funcionamento da organização. Valores definidos de forma frágil pelas empresas, falta de consenso em relação às prioridades e valores conflitantes com as práticas do empreendedorismo são as principais características que descrevem esse último grupo de barreiras.

No levantamento feito por Boas e Santos (2013), as práticas de promoção do intraempreendedorismo, chamado pelos autores de empreendedorismo corporativo, são: propensão ao risco, recompensas, incentivos e reconhecimento, suporte da diretoria, recursos disponíveis (financeiros, de tempo e organizacionais), ênfase em ações estratégicas e objetivos de longo prazo, propensão à mudança e liberdade de trabalhar (experimentar novos métodos). Hartman (2006) estruturou um ciclo que demonstra uma sequência de atitudes que devem ser desenvolvidas para favorecer a cultura intraempreendedora (Figura 1).

**Figura I – A cultura intraempreendedora nas organizações**



FONTE: Hartman (2006, p. 37)

O ciclo apresentado por Hartman (2006) inicia com a ação de disseminar os valores da empresa, representada pela comunicação. Na sequência, o processo decisório deve conter planejamentos de longo prazo e estar baseado em atitudes de responsabilidade social, ambiental e ética. Programas de incentivos ao compartilhamento de ideias devem ser amplamente aplicados e difundidos na organização. Ainda, quando as equipes e os líderes possuem autonomia para ação, a inovação vai acontecendo e deverá ser recompensada (HARTMAN, 2006).

Para a operacionalização deste ciclo, Hartman (2006) indica um conjunto de oito grupos de indicadores de uma cultura intraempreendedora. Estes grupos de indicadores foram formados a partir de uma revisão teórica que objetivou levantar os aspectos que favorecem o desenvolvimento de um ambiente inovador. Os grupos de indicadores propostos por Hartman (2006) são: comunicação, processo decisório, incentivos e motivação, recompensas, controle e mensuração, autonomia, liderança e equipes. O Quadro 1 apresenta as características de cada grupo de indicadores e os autores que os abordam.

**Quadro I – Grupo De Indicadores De Cultura Intraempreendedora**

<b>GRUPO DE INDICADORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b> Divulgação feita aos funcionários	Aspectos relacionados à visão da empresa, às metas, ao planejamento estratégico, aos valores, foco do cliente, programas de incentivo e decisões.	Pinchot e Pellman (2004) Nonaka e Takeuchi (1997) Chiavenato (2004)
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b> Percepção dos funcionários em relação aos gestores.	Gestão baseada na responsabilidade social e ambiental. Credibilidades dos gestores. O prazo de visão dos gestores.	Dornelas (2003)
<b>INCENTIVOS E MOTIVAÇÃO</b> Estímulo para promover a inovação.	Existência de um plano de incentivos para promover a inovação. Permissividade em relação ao erro. Tempo para dedicar-se a novos projetos. Reconhecimento das pequenas melhorias. Plano de incentivos para compartilhar as ideias entre os funcionários.	Pinchot e Pellman (2004) Nonaka e Takeuchi (1997) Hamel e Prahalad (1995) Dornelas (2003) Reis (2004) De Masi (2000)
<b>RECOMPENSAS</b> De que forma as pessoas são reconhecidas pela inovação.	Reconhecimento financeiro, psicológico ou social. Manutenção das pessoas em novos projetos quando eles forem implantados.	Pinchot e Pellman (2004)
<b>AUTONOMIA</b> Liberdade para agir	Autonomia para agir. Facilidade de acesso a recursos. Liberdade para trabalhar em novos projetos. Compartilhar riscos.	Pinchot e Pellman (2004) Dornelas (2003)
<b>LIDERANÇA</b> Capacidade de assumir a posição do superior imediato.	Capacidade dos funcionários de assumirem as funções do seu superior imediato sempre que necessário.	Pinchot e Pellman (2004)
<b>EQUIPES</b> Trabalho cooperativo	Senso de comunidade, cooperação e ganha/ganha. Formação de equipes multifuncionais.	Hartman, Reis e Kovalski (2004) Hartman <i>et al</i> (2005)
<b>CONTROLE e MENSURAÇÃO</b> Acompanhamento das inovações.	Monitorar e controlar as inovações realizadas. Visando a recompensa.	Pinchot e Pellman (2004)

FONTE: Baseado em Hartman (2006).

O trabalho de Hartmann (2006) objetivou a construção de uma metodologia de avaliação para os níveis de cultura intraempreendedora das organizações. Para isso, a autora utilizou os grupos de indicadores apresentados no Quadro 1 e construiu um questionário composto por vinte e cinco (25) perguntas. Posteriormente, ela classifica as organizações em IE (intraempreendedora); MIE (medianamente intraempreendedora) e PIE (pouco intraempreendedora). Empresas intraempreendedoras (IE) teriam um ambiente favorável à inovação e não necessitariam de muitos ajustes, pois estariam promovendo um conjunto de ações em relação ao incentivo, motivação, recompensas, entre outros. Entretanto, no outro extremo, empresas pouco intraempreendedoras (PIE)

teriam que repensar sua forma de conduzir os processos internos, pois o ambiente não seria favorável ao desenvolvimento e à promoção da inovação.

Para validar o seu estudo, Hartman (2006) analisou cinco empresas manufatureiras e identificou que quatro eram medianamente intraempreendedoras e apenas uma apresentava uma cultura intraempreendedora fortalecida.

Lopes *et al.* (2013) utilizaram a mesma metodologia para realizar uma comparação entre os níveis de cultura intraempreendedora de empresas no Brasil e em Portugal. Os resultados indicam que, na média, as empresas brasileiras se classificam como pouco intraempreendedoras e as portuguesas como medianamente intraempreendedoras. Complementarmente, os autores apresentam os principais pontos fortes e fracos de cada uma das culturas. Os pontos fortes em comum estão relacionados à comunicação no que se refere ao compartilhamento da visão e objetivos estratégicos da empresa e no cumprimento das políticas e diretrizes divulgadas. Nas empresas em Portugal destacam-se como pontos fortes o grau de importância dado aos clientes e a atuação nos programas de responsabilidade social, ambiental ou ética. Os pontos fracos, comuns para as empresas dos dois países são: a visão de curto prazo dos gestores, o processo de recompensa às novas ideias para geradas pelos funcionários, a autonomia dos funcionários para escolha dos projetos e o monitoramento dos resultados obtidos com a implantação das ideias.

## **Método**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois “expõe as características de determinada população” (VERGARA, 1998, p. 45). Os meios de investigação utilizados foram a pesquisa de campo, com aplicação de questionário e observação, e a análise documental. O instrumento de pesquisa utilizado para avaliar o nível de cultura intraempreendedora foi o questionário validado por Hartman (2006) composto por 25 questões, distribuídas nas oito categorias apresentadas no Quadro 1. Foram adicionadas questões de perfil (gênero, área, tempo de empresa e tempo no cargo) para identificar o perfil dos respondentes e verificar se há diferença na percepção da cultura intraempreendedora a partir da área de gestão (administrativo ou acadêmico). O questionário teve adaptações na redação para que pudesse ter uma interpretação mais



adequada por parte dos respondentes. Por exemplo, a palavra “empresa” foi substituída por “Feevale” e a palavra “cliente” foi substituída por “alunos/comunidade”. Além destes ajustes, foram feitas pequenas correções relativas ao uso de plural e atualização das normas ortográficas.

Na metodologia proposta por Hartman (2006), o nível da cultura intraempreendedora é definido a partir do somatório da pontuação dada pelos respondentes. Assim, cada item da escala de resposta tem uma pontuação específica, composta por: Sempre (“S” = 10 pontos); Frequentemente (“F” = 08 pontos); Raramente (“R” = 04 pontos); Nunca (“N” = 0 pontos); e, Não sabe (sem pontuação). Conseqüentemente, o somatório máximo, considerando as 25 questões, é de 250 pontos. Esta escala foi adotada a partir dos resultados apresentados no Ranking de intraempreendedorismo e Inovação promovido pelo IBIE (Instituto Brasileiro de Intra- Empreendedorismo) em conjunto com a Revista Exame. Para Hartman (2006, p. 45), a empresa “que promove atitudes intraempreendedoras sempre ou pelo menos frequentemente, estaria dentro desta margem de pontuação apresentada no referido ranking a nível nacional. Então, a resposta “S” seria igual a 100 % e a resposta “F” seria igual a 80 %”. A autora complementa ainda que uma “empresa que raramente promove atitudes intraempreendedoras, deveria ter a metade da pontuação mínima de uma empresa intraempreendedora, ou seja, a resposta “R” seria igual a 40 %” (Hartman, 2006, p. 46). A empresa que não promove estas atitudes, por sua vez, teria sua pontuação zerada. Para flexibilizar a pontuação, a autora adicionou uma margem de segurança de 5%, o que resultou na pontuação dos níveis de intraempreendedorismo conforme apresentado Quadro 2.

**Quadro II – Nível de Intraempreendedorismo**

<b>NÍVEL</b>	<b>PONTUAÇÃO (COM MARGEM DE SEGURANÇA 5%)</b>
<b>IE</b> - Intraempreendedora	De 190 a 250 pontos
<b>MIE</b> - Medianamente Intraempreendedora	De 96 a 189 pontos
<b>PIE</b> - Pouco Intraempreendedora	De 0 a 95 pontos

FONTE: Baseado em Hartman (2006, p.46).

Para apresentar a forma de seleção dos sujeitos para participar desta pesquisa, será descrita a seguir uma breve caracterização da Universidade Feevale. A Universidade

Feevale foi fundada em 1969, como uma instituição comunitária de ensino superior que abarca também o Ensino Básico e a Educação Profissional, mantida pela Associação de Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (FEEVALE, 2014). Atualmente, possui em torno de 50 cursos de graduação (entre bacharelados, tecnológicos e licenciaturas), cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* e diversas atividades de pesquisa e extensão. Sua missão é “Promover a produção do conhecimento, a formação integral das pessoas e a democratização do saber contribuindo para o desenvolvimento da sociedade” (FEEVALE, 2014).

A Universidade Feevale conta com um grupo de aproximadamente 1500 funcionários, dos quais 840 são funcionários administrativos e 660 têm atuação na docência. Sua estrutura hierárquica é composta por reitor, pró-reitores, diretores de instituto, coordenadores de curso, também chamados de coordenadores acadêmicos, e docentes. A área administrativa também conta com cargos de nível gerencial para áreas de marketing, recursos humanos, suprimentos, tecnologia da informação, processos acadêmicos financeiro e jurídico, coordenadores administrativos e funcionários de nível operacional. A interface de relacionamento entre o nível estratégico e o nível operacional, abordando os temas de planejamento estratégico, assim como informações de rotina e sedimentação da cultura da Instituição, é feita pelos coordenadores (sejam eles administrativos ou acadêmicos) ou gerentes.

Diversos elementos da identidade institucional da Feevale relacionados ao empreendedorismo e à inovação fazem com que este estudo sobre a sua cultura intraempreendedora tenha substancial relevância. O conceito de inovação para a Feevale é “melhorar ou criar algo diferente que agregue valor à Instituição e à sociedade, possibilitando o avanço do conhecimento, a partir da promoção de um ambiente que estimule os indivíduos a agir de forma criativa e empreendedora” (FEEVALE, 2014, p. 18). Esse conceito sugere que, para a Universidade, a inovação deve partir da coletividade e trazer implicações para além das suas fronteiras organizacionais, produzindo benefícios à sociedade como um todo. A menção à “promoção de um ambiente” implica, em grande parte, em estimular suas características culturais. O Plano de Desenvolvimento Institucional complementa trazendo a relevância desse processo à Instituição: “A inovação é um elemento fundamental no processo de construção de nossa Universidade, sendo um de seus pilares centrais” (FEEVALE, 2014, p. 18). As

diversas premiações que a Universidade Feevale recebeu nos últimos anos reforçam a imagem e a crença nesta inovação. Entre essas premiações, destacam-se o Prêmio Campeãs da Inovação promovido pela Revista Amanhã, recebido anualmente pela Feevale de 2009 a 2014, e as premiações recebidas pelo Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul na Inovação em Educação (Premio Prata na Edição de 2011 e Premio Prata e Bronze em 2012). Um conjunto de soluções internas desenvolvido ao longo dos últimos anos enaltece a imagem interna de inovação da Feevale. Entre estas soluções destacam-se o Gerenciamento Eletrônico de Documentos, o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e Financeira, Planos de Ensino e Diário de Classe eletrônicos, além de outros processos que foram aprimorados (FEEVALE, 2014). O Planejamento Estratégico da Instituição também prevê a criação de equipes multidisciplinares que atuam em projetos específicos com foco na inovação.

Para avaliar o nível de cultura intraempreendedora da Universidade Feevale, os sujeitos selecionados para participar desta pesquisa foram os coordenadores administrativos, gerentes e coordenadores acadêmicos. Este grupo, composto por 85 funcionários, foi escolhido intencionalmente por representar o nível imediato de coordenação e gestão tanto dos funcionários envolvidos com as atividades de apoio e suporte ao processo de formação (serviços acadêmicos, biblioteca, informática, higienização, financeiro, jurídico, marketing, contabilidade, segurança, entre outros), quanto dos funcionários envolvidos com a atividade fim, ou seja, a docência.

Os coordenadores acadêmicos são eleitos por seus pares, ou seja, os professores que compõe o colegiado do curso, a cada três anos. O processo de eleição é conduzido por uma comissão definida no Conselho Universitário (órgão máximo da universidade) e composto por representantes discentes, docentes e administrativos. Os nomes dos potenciais candidatos, conforme requisitos estabelecidos no edital, são publicados e o candidato que não possui interesse ou disponibilidade deve solicitar, por escrito, sua exclusão da lista. A eleição é feita online, em anonimato, onde votam os professores vinculados ao curso e um representante discente. Uma lista tríplice, com os professores mais votados, é encaminhada ao reitor que designa o coordenador do curso (FEEVALE, 2014).

Os coordenadores administrativos e gerentes são funcionários com dedicação exclusiva na sua atividade. A exceção ocorre quando o coordenador ou gerente atua também como docente. A definição e escolha destes coordenadores é feita diretamente pelo gestor responsável (gerente ou pró-reitor relacionado à área) e segue as características estabelecidas no perfil do cargo. Nos processos que demandam a promoção, é privilegiado o recrutamento interno. Caso não haja funcionário que atenda aos requisitos estabelecidos, é aberto o processo de recrutamento externo. A alteração na coordenação administrativa ocorre quando há promoção, pedido de desligamento por parte do funcionário ou demissão por parte da Instituição.

Para a coleta dos dados, foi enviado um *link* para preenchimento do questionário pelo Centro de Pesquisa e Planejamento (CPP), setor responsável pelas coletas de dados de pesquisa realizadas pela Universidade Feevale. Optou-se por esta forma de coleta de dados para preservar e garantir, ao respondente, seu anonimato. A coleta de dados foi realizada durante duas semanas com três envios de e-mail convidando os 85 funcionários selecionados para participar da pesquisa. Destes, 57 responderam o questionário.

A análise dos resultados foi feita a partir das informações coletadas por meio do questionário e de documentos internos, utilizando-se estatística descritiva seguindo o estudo realizado por Hartman (2006).

### **Análise dos resultados**

A análise dos resultados é apresentada em duas partes. A primeira parte objetiva analisar a cultura intraempreendedora a partir da visão dos gestores acadêmicos e dos gestores administrativos (incluídos os gerentes) e a segunda parte aborda a percepção geral e sua comparação com o estudo de Lopes *et al.* (2013). Análise segmentada por acadêmicos e administrativos justifica-se a partir da nomeação ou indicação destes gestores aos cargos, conforme descrito na seção de método.

Os respondentes representaram 67,1% da amostra. O Quadro 3 apresenta a comparação entre o percentual dos respondentes com a amostra a partir das variáveis gênero e setor.

**Quadro III – Amostra e respondentes**

		<b>AMOSTRA</b>	<b>%</b>	<b>RESPONDENTES</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	30	35,3%	23	40,4%
	Feminino	55	64,7%	34	59,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
<b>Setor</b>	Acadêmico	47	55,3%	32	56,1%
	Administrativo	38	44,7%	25	43,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação ao gênero, observa-se que houve uma variação de 5% entre os respondentes do gênero feminino e masculino. Entretanto, constata-se uma homogeneidade nos respondentes de cada setor, em que a diferença entre os sujeitos selecionados e os respondentes é inferior a 1%.

Em relação ao tempo médio que os funcionários estão na instituição, constata-se uma diferença de quatro anos e cinco meses entre os gestores acadêmicos e os administrativos. Os gestores acadêmicos possuem um tempo médio de empresa de oito anos e três meses e os gestores administrativos possuem um tempo médio de 12 anos e oito meses. O tempo relativamente mais longo que estes gestores estão trabalhando na Instituição sugere que estão integrados ou adaptados à sua cultura (SCHEIN, 2009), o que impacta favoravelmente na qualidade das informações coletadas. Esta diferença no tempo de empresa pode ser justificada pelo crescimento acelerado da Instituição nos últimos quinze anos em relação ao número de alunos e cursos. Na área administrativa, por exemplo, observa-se uma progressão na carreira, que é sustentada, em parte, pela cultura de valorização dos talentos internos. São raros os casos em que os gestores administrativos são contratados diretamente para função, pois a instituição costuma promover as pessoas internamente. No edital de eleições de coordenadores acadêmicos há um requisito relacionado ao tempo de instituição. É necessário, no mínimo, o tempo de dois anos de contratação para poder concorrer ao cargo.

Estas diferenças são também observadas no cargo, conforme representado no Quadro 4. A maioria dos respondentes, tanto na área administrativa quanto na acadêmica, possui mais de cinco anos no cargo (indicado em negrito no Quadro 4). Entretanto, o percentual de respondentes administrativos com mais tempo no cargo é maior do que na área acadêmica.

#### Quadro IV – Tempo no cargo dos coordenadores administrativos e coordenadores acadêmicos

		ADMINISTR.	%	ACADÊMICOS	%
TEMPO NO CARGO	Até 01 ano	02	8%	03	9,4%
	De 01 ano a 03 anos	06	24%	09	28,1%
	De 03 a 05 anos	00	0%	03	9,4%
	Acima de 05 anos	<b>16</b>	<b>64%</b>	<b>15</b>	<b>46,9%</b>
	Não respondeu	01	4%	02	6,3%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FONTE: Dados da pesquisa.

Estas diferenças podem estar vinculadas aos processos seletivos para os cargos, uma vez que o último processo de eleição de coordenadores acadêmicos foi realizado no segundo semestre de 2014.

#### Percepção do Nível de Cultura Intraempreendedora dos Gestores Acadêmicos e Administrativos

A partir da metodologia proposta por Hartman (2006), conforme descrito na seção de Método, foi realizado o cálculo do somatório de cada questão. O Quadro 5 apresenta as questões do questionário em cada um dos grupos de indicadores de intraempreendedorismo. Para cada questão e cada grupo de gestores é mostrada a média das pontuações recebidas. Cabe lembrar que cada questão pode somar, no máximo, 10 pontos.

Observa-se no Quadro 5 que os gestores, tanto administrativos quanto acadêmicos, convergiram em três questões que receberam melhor avaliação dos respondentes (destacados em negrito): 1) o elevado grau de importância que os funcionários da Universidade Feevale atribuem aos alunos e à comunidade, 2) a existência de programas de responsabilidade social, ambiental ou ética e 3) o comportamento adequado às políticas e diretrizes divulgadas. Observa-se que estas questões fazem parte dos grupos de indicadores Comunicação e Processo Decisório, conforme representado no Quadro 1. Ainda, os gestores administrativos avaliaram positivamente a presença de ações relacionadas à divulgação da visão e dos objetivos estratégicos da Feevale e ao acompanhamento dos resultados provenientes das ideias implantadas. É possível que o reconhecimento maior destas ações por parte dos gestores

administrativos justifique-se na medida em que estão, em termos de carga horária, mais tempo envolvidos com a gestão.

As questões do Quadro 5 que receberam pontuação mais baixa (representadas em fundo cinza), apontadas pelos dois grupos de respondentes, são: as recompensas dadas aos funcionários que geraram novas ideias e o plano de incentivos para a geração de novas ideias. Ainda, as questões relacionadas: 1) à autonomia, 2) ao acesso às informações e 3) à capacidade de substituir os seus superiores, apresentaram baixa pontuação pelos gestores acadêmicos. Os gestores administrativos, por sua vez, apresentaram pontuação baixa na questão que aborda a participação dos grupos cooperativos.

**Quadro V – Resultado médio de cada questão**

GRUPO INDICAD.	QUESTÕES QUE COMPÕE OS GRUPOS DE INDICADORES DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	GESTORES	
		Acad.	Adm.
Comunicação	<b>A visão e os objetivos estratégicos da Feevale são comunicados a todos os funcionários.</b>	8,8	<b>9,4</b>
	<b>O grau de importância dado aos alunos/comunidade pelos funcionários é elevado.</b>	<b>9,4</b>	<b>9,8</b>
	A Feevale comunica as suas decisões entre todos os colaboradores.	8,1	8,2
	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes.	7,4	7,4
Processo Decisório	As decisões dos gestores da Feevale são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos.	8,3	8,3
	<b>A Feevale age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas.</b>	<b>9,3</b>	<b>9,5</b>
	<b>A Feevale possui programas de responsabilidade social, ambiental ou ética.</b>	<b>9,9</b>	<b>9,7</b>
Incentivos/ Motivação	A Feevale possui incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias.	6,6	6,6
	Em caso de erros e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado.	7,3	8,4
	A Feevale estimula os funcionários a explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso.	6,8	7,6
	A Feevale incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários.	7,3	8,4
Recompensas	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo.	8,3	7,9
	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas.	8,0	7,7
	A Feevale valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários.	7,7	7,8
	A Feevale recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas.	5,3	4,3
Autonomia	Os funcionários podem escolher os grupos cooperativos nos quais querem participar.	6,9	4,8

	Os coordenadores de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores.	8,0	8,7
	Os funcionários têm autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da Feevale na ausência de um superior.	6,1	7,0
	Os funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os donos das informações não estão presentes.	6,6	7,7
	Os funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os donos dos recursos não estão presentes.	6,2	7,0
Liderança	Os funcionários são capacitados para substituir seus superiores imediatos quando for necessário.	6,6	7,8
Equipes	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área/departamento/setor.	8,2	7,5
	O nível de cooperação entre os diversos setores da Feevale é elevado.	7,9	7,4
	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos.	7,9	8,1
Controle/ Mensuração	<b>A Feevale monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas.</b>	8,8	<b>9,4</b>

FONTE: Dados da pesquisa.

O Quadro 6 demonstra que todas as questões respondidas pelos gestores acadêmicos somam 191,5 pontos, indicando que, para este grupo de respondentes, a cultura da Universidade Feevale pode ser considerada Intraempreendedora. Resultado similar é observado na soma das questões respondidas pelos gestores administrativos. Assim, à luz da metodologia de Hartman (2006), esse resultado referente aos respondentes dos dois grupos avaliados apresenta indícios de que a Feevale possui uma cultura Intraempreendedora, uma vez que a pontuação das questões é superior a 190 pontos.

#### Quadro VI – Nível de Cultura Intraempreendedora

GRUPOS DE GESTORES	NR. RESP.	SEMPRE	FREQ.	RARAM.	NUNCA	PONTOS
Acadêmicos	32	67,5	110,1	13,9	0	191,5
Administrativos	25	76,9	104,9	14,4	0	196,1
Geral	57	71,6	107,7	14,2	0	193,4

FONTE: Dados da pesquisa.

Na sequência, o resultado geral destes grupos é comparado com o estudo que confrontou o nível de cultura intraempreendedora de empresas brasileiras e portuguesas (LOPES *et al*, 2013) utilizando esta mesma metodologia.



### **Nível de Cultura Intraempreendedora: A Universidade Feevale Comparada a Outras Empresas**

A pesquisa realizada por Lopes *et al.* (2013) indica que as empresas portuguesas apresentam nível mediano de intraempreendedorismo (média de 124,16 pontos) e as brasileiras pouco intraempreendedoras (média de 95,24 pontos). Assim, o resultado da Universidade Feevale representado no Quadro 6, com 193,4 pontos, se destaca positivamente.

Em uma análise mais detalhada, constata-se que os pontos fortes e fracos de intraempreendedorismo apresentados no estudo de Lopes *et al.* (2013) de certa forma se assemelham aos da Universidade Feevale. De um lado, os pontos fracos em comum são o reconhecimento pelas ideias novas geradas e a oportunidade escolha dos projetos ou grupos cooperativos. De outro, os pontos fortes também são similares: o compartilhamento da visão e objetivos estratégicos e se a empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes. Isto pode ser um indicativo que estes aspectos são os que se caracterizam como sendo os mais desafiantes, quando tratamos de pontos fracos, e os mais acessíveis, quando tratamos de pontos fortes, para oportunizar um ambiente de inovação.

De forma geral, analisando a média dos resultados dos oito grupos de indicadores de Hartman (2006), destacam-se alguns por sua avaliação positiva, tais como a comunicação, o processo decisório e o controle e mensuração de resultados. Para Pinchot e Pellman (2004), Nonaka e Takeuchi (1997) e Chiavenato (2004) a comunicação das estratégias e metas, do foco no cliente e da visão da empresa contribuem para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Na Universidade Feevale, a partir da pontuação dos respondentes, essa comunicação acontece e é reconhecida pelos gestores pesquisados. A atividade com melhor pontuação é o grau de importância dado aos alunos e à comunidade, seguido pela comunicação da visão e dos objetivos estratégicos a todos os funcionários. Dentro de um máximo de 10 pontos, estas duas questões foram avaliadas respectivamente em 9,6 e 9,0 pontos. O controle e mensuração dos resultados proposto por Pinchot e Pellman (2004) recebeu 9,0 pontos indicando que também apresenta bons resultados. Esta ação demonstra os resultados da inovação e das ações de intraempreendedorismo após a implantação das ideias.

Os grupos de indicadores que apresentam os resultados mais baixos tratam dos incentivos e motivação para a inovação e autonomia. O grupo incentivos/motivação compreende o plano de incentivos para a inovação e seu respectivo reconhecimento. Para Pinchot e Pellman (2004), Nonaka e Takeuchi (1997) e Dornelas (2003) deverá haver o plano de incentivo para que novas ideias sejam geradas. Para os respondentes, esta é uma das ações que necessita de melhorias, pois os gestores não reconhecem sua presença na Feevale (6,6 pontos). De fato, observa-se que a Universidade Feevale não possui ações específicas para a geração de novas ideias e não há processos formais de reconhecimento das ideias que foram geradas. O reconhecimento que existe é informal e parte do gestor da área responsável em que a ideia foi gerada. Entretanto, apesar de não perceber esses incentivos formais, a Feevale incentiva pequenas e mínimas melhorias que são apresentadas pelos funcionários, questão que recebeu uma pontuação média de 7,7 pontos.

Dos oito grupos de indicadores apontados por Hartman (conforme Quadro 1), o grupo autonomia recebeu a pontuação mais baixa pelos respondentes. De forma específica, a questão com menor pontuação foi a possibilidade de escolha dos grupos cooperativos, com 5,6 pontos. Destaca-se que a formação dos grupos cooperativos é realizada no GGE (Grupo de Gestão Estratégica) que consulta os funcionários, em alguns casos, quanto à possibilidade e interesse na sua participação. Contudo, de forma geral, a definição dos participantes para estes grupos multidisciplinares é feita a partir da indicação dos componentes do GGE. Outra questão que compõe este grupo e recebeu baixa pontuação (6,5) está relacionada à autonomia para ação na ausência de supervisão. Neste quesito, Pinchot e Pellman (2004) e Dornelas (2003) são unânimes em afirmar a necessidade dessa autonomia para promover um ambiente de inovação. Para Pinchot e Pellman (2004, p. 130) “Intra-empresários são empregados que se comportam como empresários em nome da empresa. Eles são visionários persistentes que agem destemidamente para transformar ideias em realidades rentáveis”. Se não tiverem autonomia para conduzir a sua atividade ou se forem punidos por iniciativas que não tiveram sucesso, os funcionários tendem a se fechar para que não se exponham, mesmo que haja oportunidade de inovar ou indicar mudanças. Neste sentido, a Universidade Feevale necessita desenvolver ações para melhorar as atividades que formam o grupo de

indicador autonomia, cuja média apresentou uma pontuação de 6,8, se deseja ampliar o seu nível de intraempreendedorismo.

### **Considerações Finais**

Os resultados desta pesquisa apontam que, na percepção dos respondentes, a Universidade Feevale possui uma cultura que pode ser caracterizada como intraempreendedora, de acordo com a classificação de Hartman (2006). Constatou-se que, apesar de haver grupos de indicadores que favorecem a criação e o desenvolvimento de um ambiente inovador, alguns pontos merecem atenção para que o ambiente se torne mais favorável. Os pontos fortes vinculados à comunicação das estratégias e da visão e o grau de importância dado aos alunos e à comunidade são muito relevantes neste contexto. Além disso, observa-se que esses pontos são também os que se destacam em empresas que possuem uma cultura intraempreendedora mediana, conforme apontado pela literatura.

Os pontos de melhoria estão relacionados às oportunidades em desenvolver um sistema de incentivo para a criação e compartilhamento de novas ideias, a um processo de reconhecimento pelas ideias apresentadas e à autonomia. Os aspectos vinculados à autonomia aparecem sutilmente por três vezes: no acesso às informações, no acesso aos recursos e na possibilidade de substituição do superior imediato.

Por fim, considerando a metodologia de Hartman (2006), que classifica as empresas como intraempreendedoras quando apresentam uma pontuação dos indicadores superior a 190 pontos, pode-se deduzir que, para os respondentes desta pesquisa, a Universidade Feevale possui uma cultura intraempreendedora, pois somou 193,4 pontos de um total máximo de 250 pontos.

As limitações deste estudo estão pautadas em dois pontos principais: a amostra e a influência do pesquisador. Apesar da amostra selecionada ter sido composta por respondentes (gestores acadêmicos e administrativos) que possuem bom nível de conhecimento tanto sobre aspectos operacionais quanto estratégicos, não garante que os demais públicos da Feevale percebem a sua cultura da mesma forma. O viés de interpretação da pesquisadora também está presente, uma vez que participou, durante o período de coleta e análise de dados, como diretora de um dos institutos da Feevale.

Para as pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da coleta de dados para verificar a percepção sobre intraempreendedorismo a partir do nível estratégico, dos funcionários administrativos e dos docentes da Universidade Feevale. Além disto, sugere-se realizar a pesquisa em outros ambientes acadêmicos para validar a metodologia sugerida por Hartman (2006).

## REFERÊNCIAS

BOAS, Eduardo Pinto Vilas; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v.49, n.2, p.399-414, abr./maio/jun, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; MAIA, Bruno Leonardo Ribeiro; REBOUÇAS, Silvia Maria Dias Pedro; LIMA, Tereza Cristina Batista de; BASTOS, Gisele Mendonça Furtado; CABRAL, Augusto César de Aquino. Intraempreendedorismo em uma Organização Microfinanceira da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: um estudo diagnóstico. VI Encontro de Estudos em Estratégia. **3E's ANPAD**, Bento Gonçalves, 2013.

FERREIRA, Paulo Gitirana Gomes; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. In: Encontro Nacional da **ANPAD**. Anais, 2003.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, 1993.

\_\_\_\_\_. O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. In: A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, 1999, Brasília. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica E Arte**. p. 13-42. Brasília: IEL Nacional, 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.5-28, 1999.

HARTMAN, Adriane. Avaliação da Cultura-Intraempreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

LANA, Bruno Maia Heringer; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira. Intraempreendedorismo: Uma Análise Das Percepções Do Gestor Sobre o Perfil De Seus Funcionários. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

LIMA, Juvêncio Braga de; SILVA, Kelly Lopes; CONDE, Daniel Ribeiro. Empreendedorismo em Empresas Familiares: Intraempreendedorismo e Famílias Empreendedoras. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis, 2010.

LOPES, Steve; GASPAR, Fernando; HARTMAN, Adriane; SILVA, Fábio; REIS, Dálcio. Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: um estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Jan/Mar, 2013.

PERERA, Luiz Carlos Jacob; NASSIF, Vânia Maria Jorge; NEGRO, Alexandre Cabral Monte; BENTO, Laércio; PRAMIO, Higor Sandro; ONO, Leandro. Missão: Formar Empreendedores. In: **Encontro Nacional da ANPAD**. Anais, 2004.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

\_\_\_\_\_. PELLMAN, Ron. **Intraempreendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. A Efetividade das Ações para Promover o Empreendedorismo: O Caso da Feevale. REAd - **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n.1, 2008.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: (Ed.). **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. ANPROTEC, 2001.

UNIVERSIDADE FEEVALE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, 2014.