



## Intraempreendedorismo em Instituições Públicas de Ensino

*Intrapreneurship in Public Educational Institutions*


*Intraemprendimiento en Instituciones Educativas Públicas*

*L'Intrapreneuriat dans les Établissements d'Enseignement Public*


Elinaldo da Silva Ramos<sup>1</sup>, Silveli Cristo-Andrade<sup>2</sup> e Emerson Wagner Mainardes<sup>3</sup>

---


<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas e especializado em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, Brasil; Mestre em Administração e Contabilidade pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil. Atualmente é professor do Instituto Federal de Alagoas, Viçosa, AL, Brasil.

 <https://orcid.org/0009-0009-2950-9082> E-mail: [elinaldopanina@gmail.com](mailto:elinaldopanina@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Castelo Branco, Portugal. Atualmente é Professora Associada no curso de Administração da Faculdade Multivix, Vitória, ES, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0001-8438-0757> E-mail: [silveli1210@gmail.com](mailto:silveli1210@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduação em Engenharia Industrial Elétrica pelo CEFET, Curitiba, PR, Brasil; doutor em Administração para Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Professor Titular e Pesquisador da FUCEPE Business School, Vitória, ES, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0003-2525-275X> E-mail: [emerson@fucape.br](mailto:emerson@fucape.br)

**Resumo**

O objetivo deste estudo foi duplo: verificar se o comportamento de renovação estratégica e o comportamento aventureiro, dimensões do intraempreendedorismo, influenciam a satisfação no trabalho e o engajamento do servidor em instituições públicas de ensino. Também, observar se satisfação e o engajamento influenciam na percepção de vantagem competitiva da instituição. Analisamos 618 observações de 618 servidores públicos da área de ensino a partir um questionário estruturado, aplicado em meio eletrônico, e com o uso da técnica de amostragem de equações estruturais, com estimação dos mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram que o comportamento de renovação estratégica do servidor impacta positivamente na sua satisfação no trabalho e, também no seu engajamento. Da mesma forma, ficou evidenciado que o comportamento aventureiro do servidor público influencia na satisfação no trabalho e, também, no engajamento do servidor. Por fim, confirmou-se que satisfação no trabalho e o engajamento do servidor público de ensino impacta positivamente na percepção de vantagem competitiva. Conclui-se com isso que quando envolvidos nas decisões estratégicas da instituição de ensino, e, também, com liberdade para agir, os servidores públicos se sentem mais satisfeitos e engajados, além de se perceberem como parte das vantagens competitivas auferidas pela instituição pública de ensino.

**Palavras-Chave:** Intraempreendedorismo; Comportamento aventureiro; Satisfação no trabalho; Engajamento do servidor; Vantagem competitiva.

**Abstract**

The objective of this study was twofold: to verify whether strategic renewal behavior and adventurous behavior, dimensions of intrapreneurship, influence job satisfaction and employee engagement in public educational institutions. Also, observe whether satisfaction and engagement influence the institution's perception of competitive advantage. Observations from 618 public servants in the teaching area were analyzed based on responses to a structured questionnaire, applied electronically, and using the structural equation sampling technique, with partial least squares estimation. The results indicated that the server's strategic renewal behavior positively impacts their job satisfaction and also their engagement. Likewise, it was evident that the adventurous behavior of public servants influences job satisfaction and also employee engagement. Finally, it was confirmed that job satisfaction and engagement of public education employees have a positive impact on the perception of competitive advantage. It is concluded that when involved in the strategic decisions of the educational institution, and also with freedom to act, public servants feel more satisfied and engaged, in addition to perceiving themselves as part of the competitive advantages gained by the public educational institution.

**Keywords:** Intrapreneurship; Adventurous Behaviour; Job Satisfaction; Employee Engagement; Competitive Advantage.

## Resumen

El objetivo de este estudio fue doble: verificar si el comportamiento de renovación estratégica y el comportamiento aventurero, dimensiones del intraemprendimiento, influyen en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en instituciones educativas públicas. Además, observe si la satisfacción y el compromiso influyen en la percepción de ventaja competitiva de la institución. Se analizaron las observaciones de 618 servidores públicos del área docente a partir de las respuestas a un cuestionario estructurado, aplicado electrónicamente y mediante la técnica de muestreo de ecuaciones estructurales, con estimación de mínimos cuadrados parciales. Los resultados indicaron que el comportamiento de renovación estratégica del servidor impacta positivamente en su satisfacción laboral y también en su compromiso. Asimismo, se evidenció que el comportamiento aventurero de los servidores públicos influye en la satisfacción laboral y también en el compromiso de los empleados. Finalmente, se confirmó que la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados de la educación pública tienen un impacto positivo en la percepción de ventaja competitiva. Se concluye que al involucrarse en las decisiones estratégicas de la institución educativa, y además con libertad de acción, los servidores públicos se sienten más satisfechos y comprometidos, además de percibirse como parte de las ventajas competitivas obtenidas por la institución educativa pública.

**Palabras Clave:** Intrapreneurship; Comportamiento aventurero; Satisfacción laboral; Compromiso de los empleados; Ventaja competitiva.

## Resumé

L'objectif de cette étude était double: vérifier si les comportements de renouvellement stratégique et les comportements aventureux, dimensions de l'intrapreneuriat, influencent la satisfaction au travail et l'engagement des employés dans les établissements d'enseignement publics. Observez également si la satisfaction et l'engagement influencent la perception de l'avantage concurrentiel de l'institution. Les observations de 618 fonctionnaires du domaine de l'enseignement ont été analysées sur la base des réponses à un questionnaire structuré, appliqué électroniquement et en utilisant la technique d'échantillonnage par équation structurelle, avec estimation partielle des moindres carrés. Les résultats ont indiqué que le comportement de renouvellement stratégique du serveur a un impact positif sur leur satisfaction au travail ainsi que sur leur engagement. De même, il était évident que le comportement aventureux des fonctionnaires influence la satisfaction au travail ainsi que l'engagement des employés. Enfin, il a été confirmé que la satisfaction au travail et l'engagement des employés de l'éducation publique ont un impact positif sur la perception de l'avantage concurrentiel. On conclut que lorsqu'ils sont impliqués dans les décisions stratégiques de l'établissement d'enseignement, et également avec la liberté d'agir, les fonctionnaires se sentent plus satisfaits et engagés, en plus de se percevoir comme faisant partie des avantages compétitifs acquis par l'établissement d'enseignement public.

**Mots-Clés:** Intrapreneuriat; Comportement Aventureux; Satisfaction au Travail; Engagement des Employés; Avantage Concurrentiel.

## Introdução

---

O Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares é uma iniciativa do Ministério da Educação, realizado pela Subsecretaria de Fomento às Escolas Cívico-Militares em conjunto com o Ministério da Defesa e instituído pelo Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019. O programa propõe a realizar a gestão educacional e administrativa das unidades educacionais regulares com a participação do corpo docente da escola e com apoio militar (Forças Armadas, Polícias e Corpos de Bombeiros Militares).

Segundo o MEC, “(...) O objetivo é melhorar o processo de ensino-aprendizagem nas escolas públicas” (MEC, 2021). Tendo como exemplo, “(...) a adoção de modelo de gestão escolar baseado nos Colégios Militares” (Brasil, 2019, Art. 2º, a), cujas notas do IDEB são melhores que a média nacional. Colégios Militares possuem maior IDEB, entre 6,4 e 6,8 enquanto a média nacional é 5,7 (INEP, 2019). A proposta é que os militares da reserva atuem no apoio à gestão escolar e à gestão educacional, enquanto professores e os demais profissionais da educação são responsáveis pelo trabalho didático-pedagógico. A duração mínima do serviço dos militares da reserva é de dois anos, prorrogável por até dez, podendo ser cancelado a qualquer tempo. Os profissionais recebem 30% da remuneração que recebiam antes de se aposentar. O Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares prevê a participação de 1000 militares (MEC, 2020).

O modelo de Escolas Cívico-Militares ganhou projeção nacional a partir do Governo (do então presidente Jair Bolsonaro (2019-2022)), e passou a ser uma “política prioritária”, o que pode ser verificado ao analisar as metas de implementação, no qual inicialmente eram projetadas em 216 escolas em 4 anos e, em 2021, com dois anos de governo, alcançou 124 unidades escolares, 20 escolas a mais que o número previsto na meta inicial. O programa também contou com um incremento de mais 20 milhões de reais para o ano de 2021, conforme observado no PPA e LDO (Brasil, 2019b; Brasil, 2021c).

Entender essa “política pública” em sua completude requer análises de políticas públicas que contemplem variáveis do exercício do poder, da racionalidade, modelos organizacionais, escolhas de prioridades e a própria política de educação. A fim de contribuir para o debate, o presente artigo busca analisar se o modelo de Fluxos Múltiplos (*Multiple Streams*), criado por John Kingdon na obra “Agenda, Alternatives a Public Policies” (2003), contribui para explicar esse “modelo” de organização escolar se tornou uma das principais políticas públicas de educação do governo federal durante a gestão de Jair Bolsonaro.

Kingdon (2003) divide a agenda em dois tipos, sendo a primeira a “agenda governamental” e a segunda a “agenda decisória”, entendida como um subconjunto da agenda governamental que contempla os problemas “aptos” a se tornarem políticas públicas. A abordagem feita a seguir será sobre esse último modelo de agenda decisória. Para atingir tal objetivo, a pesquisa baseia-se em revisão de literatura e na análise documental, em especial os documentos oficiais, os artigos acadêmicos e os artigos de mídia corporativa virtual durante os anos de 2019 a 2021.

Este trabalho está dividido nesta introdução, apresentação do referencial teórico, seguida da contextualização das Escolas Cívicos Militares e apresentação do Modelo de Múltiplos Fluxos de Kingdon (2003), apresentação dos resultados com as bases para a análise dos dados, a análise do programa sob a ótica dos fluxos e assim traçando as considerações finais.

## 1. Intraempreendedorismo no Contexto

---

Kraus, Breier, Jones e Hughes (2019) definem o intraempreendedorismo como o empreender a partir do reconhecimento, da exploração de oportunidade e implementação de novas ideias no ambiente organizacional. Já para Göcke et al. (2021), é um fenômeno que envolve atividades capazes de gerar vantagem competitiva e que é protagonizada pelo empregado.

O intraempreendedorismo tem sido estudado por vários pesquisadores (por exemplo, Gawke et al., 2019; Kraus et al., 2019; Neessen et al., 2019). Neessen et al. (2019) revisaram a literatura sobre o tema e descobriram que inovação, proatividade e comportamento aventureiro são dimensões relevantes do intraempreendedorismo. Também tem sido estudado na área pública (Höglund & Mårtensson, 2019), inclusive na área pública de ensino, por exemplo, Cechinel (2017), que estudou a trajetória de um funcionário público de ensino e constatou a presença de traços intraempreendedores como a capacidade de superar obstáculos e de implementar novas ideias.

## 2. Satisfação no Trabalho do serviço Público

---

De acordo com Mainardes et al. (2019), a recompensa é fator antecedente à satisfação. Para Guinot, Monfort e Chiva (2021), há evidências de que, quando o funcionário se sente recompensado pelo seu esforço, tende a responder afetiva e positivamente ao seu trabalho. Um ambiente de trabalho agradável e flexível é fator motivacional e de satisfação (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020). Pang e Lu (2018), com base em uma análise de modelo de regressão múltipla, encontraram uma relação positiva entre a motivação e a satisfação no trabalho. Há evidências de que o tema satisfação no trabalho tem sido pesquisado na área pública (por exemplo, Milana, 2018., Thokoa et al., 2021), bem como na área pública de ensino (por exemplo, Nebojsa, Marija, & Kristina, 2020; Chan, Ho, Ip, & Wong, 2020).

Thokoa et al. (2021) estudaram o construto satisfação no trabalho no Tesouro Nacional dos Estados Unidos e descobriram que a satisfação no trabalho é preditora do engajamento no trabalho. Já Milana (2018), ao pesquisar a relação entre satisfação no trabalho e a qualidade do serviço público com funcionários do estabelecimento geral sírio para seguros, não constatou a existência de relação significativa entre as duas variáveis. Na área pública de ensino, Nebojsa et al. (2020), ao investigarem a relação entre o tipo de cultura organizacional e a satisfação no trabalho dos professores de universidades e faculdades da Sérvia, Eslovênia, Bósnia e Herzegovina, constataram que o suporte organizacional percebido pode aumentar o nível de satisfação no trabalho.

### 3. Engajamento do Servidor Público no Ensino

---

Para Boikanyo e Heyns (2019), engajamento é o estado emocional positivo relacionado ao trabalho e que envolve vigor, dedicação e absorção. Vigor corresponde aos altos níveis de energia e resiliência mental; dedicação, relaciona-se a altos níveis de entusiasmo; absorção, a capacidade de não conseguir se desapegar do trabalho (Chan et al., 2020). Uma força de trabalho engajada proporciona benefícios para as organizações, como maior produtividade, menores taxas de absenteísmo e de rotatividade (Rakthin, Punnakitikashem, Pisitsupakarn, & Aksaravut, 2021).

A dimensão engajamento tem sido estudada na área pública e, também, na pública de ensino (por exemplo, Borst, Kruyen, Laco, & de Vries, 2020; Chan et al., 2020). A partir de uma análise sistemática de estudos publicados e revisados por pares, Borst et al. (2020) sinalizaram que o engajamento é um importante preditor do desempenho no setor público e que servidores públicos engajados são mais satisfeitos e comprometidos do que empregados de empresas privadas. Na área pública de ensino, Chan et al. (2020) evidenciaram que o engajamento no trabalho torna os professores mais comprometido com suas escolas.

### 4. Comportamento de Renovação EstratégicaAventureiro

---

A literatura que trata do intraempreendedorismo considera a renovação estratégica como uma das suas principais dimensões (Järvi & Khoreva, 2020; Schmitt, Raisch, & Volberda, 2018). Para Kearney e Morris (2015), renovação estratégica é uma forma de empreendedorismo com foco na transformação da organização. Ainda pode ser definida como processos que alteram a trajetória da organização, transformam sua intenção e capacidade empreendedora, resultando em vantagem competitiva (Järvi & Khoreva, 2020; Schmitt et al., 2018).

Mesmo sendo um desafio implementar a renovação estratégica na área pública (Andrews, Beynon, & Genc, 2017), o tema tem sido investigado por pesquisadores (Kearney & Morris, 2015; Santos, 2019; Klein, Lemos, Pereira, & Beltrame, 2017). A relação positiva entre renovação estratégica e desempenho foi encontrada por Kearney e Morris (2015) em um estudo envolvendo instituições estatais irlandesa. Na área de ensino, Santos (2019) constatou que o ensino híbrido pode ser sugerido como estratégia inovadora, já que resulta em qualidade do processo ensino-aprendizagem por reconfigurar a forma de atuação docente.

Estudo de Klein et al. (2017) constatou que estratégias envolvendo a satisfação no trabalho, e que decorram das relações interpessoais, podem tornar a organização mais competitiva. Ao pesquisar a associação entre decisões de implementação de estratégias inovadoras e satisfação, Kuratko, Hornsby e Bishop (2005) sinalizaram que descrição no



trabalho e recompensas elevam a satisfação no trabalho. Diante dos achados, a seguinte hipótese é formulada:

H1: O comportamento de renovação estratégica do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente a sua satisfação no trabalho.

Pesquisa de Mainardes et al. (2019) revelou que funcionários engajados no trabalho se revelam agentes de mudanças e contribuem com a implementação de estratégias competitivas. Uma associação positiva entre controle flexível e renovação estratégica, resultando no engajamento do servidor público, foi revelado em um estudo de Kearney e Morris (2015). Um estudo de McCarthy, Moonesinghe e Dean (2020), desenvolvido com funcionários públicos federais dos EUA, apontaram que o engajamento tem relação direta e negativa com a intenção de o funcionário deixar a instituição.

Na área de ensino, investigação de Pieters, Zyl e Nel (2019) recomendou a adoção de estratégias que envolvam decisões participativas, atividades de treinamento e acompanhamento regular da satisfação no trabalho, como forma de tornar os docentes mais engajados. A partir dessas evidências, espera-se que:

H2: O comportamento de renovação estratégica do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente o seu engajamento no trabalho.

## 5. Comportamento Aventureiro

---

O comportamento aventureiro do empregado é definido por Gawke et al. (2019) como o ousar nas ações organizacionais capazes de gerar resultados vantajosos. Trata-se da orientação de um empregado para assumir riscos (Antoncic et al., 2018). Por essas razões, sugere-se que as organizações identifiquem funcionários com perfil de comportamento aventureiro para descobrir e aproveitar oportunidades (Giaccone & Magnusson, 2022).

O construto comportamento aventureiro tem despertado o interesse de pesquisadores (Giaccone & Magnusson, 2022; Tomás, Santos, & Fernández, 2019; Ayeh, Bondzi-Simpson, & Baah, 2022) das áreas privadas e públicas. Estudo de Giaccone e Magnusson (2022) sobre desempenho de funcionários de uma empresa sueca sugere que o comportamento aventureiro deve ser levado em consideração nas decisões estratégicas das organizações. Na área pública de ensino, Ayeh et al. (2022), ao examinarem o comportamento aventureiro de estudantes do setor de turismo de universidades públicas, revelaram que o comportamento aventureiro impacta as atitudes em relação ao intraempreendedorismo. Tomás et al. (2019) estudaram antecedentes da satisfação no trabalho de docentes dominicanos e constataram que o engajamento do empregado reflete no comprometimento, na disposição para se aventurar e que isso pode resultar em uma maior satisfação no trabalho. Com isso, propõe-se que:

H3: O comportamento aventureiro do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente a sua satisfação no trabalho.

Pesquisas revelam a relação entre o comportamento aventureiro do empregado e o seu engajamento, tanto na área privada como na pública (Expósito, Sanchis-Llopis, & Sanchis-Llopis, 2021; Horan & Mulreany, 2020; Zovko, Bilić, & Dulčić, 2020). Expósito et al. (2021) estudaram o papel de diretores executivos quanto a propensão a inovações. Os autores descobriram que o comportamento aventureiro do empregado está associado à inovação e pode influenciar fatores como percepção de sucesso e satisfação no trabalho.

Na área pública, pesquisa de Horan e Mulreany (2020) sobre o comportamento das normas e diretrizes de estatais irlandesas no contexto da governança corporativa, sugerem aos gestores o acompanhamento da natureza dinâmica do engajamento no trabalho, resultante do comportamento aventureiro. Zovko et al. (2020) pesquisaram sobre a intenção empreendedora de uma amostra de estudantes croatas e revelaram uma relação direta e positiva entre o engajamento e as intenções empreendedoras. A partir dessas constatações é possível inferir:

H4: O comportamento aventureiro do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente o seu engajamento no trabalho.

## 6. Vantagens Competitivas em Instituições Públicas de Ensino

---

A vantagem competitiva pode resultar de inovações intraempreendedoras (Piecuch & Szczygieł, 2021) e é definida como a exploração de oportunidades em condições de neutralizar as ações da concorrência (Sigalas, 2015). Em uma revisão da literatura sobre intraempreendedorismo, Baruah e Ward (2015) sugerem a cultura da inovação como pré-requisito da vantagem competitiva. A obtenção de vantagem competitiva passa também pelo engajamento do empregado no trabalho. No setor público, a vantagem competitiva tende a ser obtida a partir do intraempreendedorismo (Neessen et al., 2019).

Ao estudar o intraempreendedorismo em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento, Agapie et al. (2018) recomendaram o uso de estratégias intraempreendedoras para obtenção de vantagem competitiva. No setor público de ensino, Haan (2015) analisou a percepção do conceito de vantagem competitiva no ensino superior. O estudo sinalizou que a vantagem competitiva se relaciona a intangíveis como eficiência acadêmica e satisfação do servidor. Estudo de Skorková (2016) na área acadêmica revelou que estratégias eficientes de recrutamento resultam em satisfação no trabalho e vantagem competitiva. Já o estudo de Butt, Lodhi e Shahzad (2020) sinalizou que estratégias de retenção, a partir da satisfação no trabalho do servidor público de ensino, resulta em vantagem competitiva. Dessa forma sugere-se:

H5: A satisfação no trabalho do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente as percepções desse servidor quanto às vantagens competitivas da instituição.

Estratégias de conquista e fidelização dos funcionários podem resultar no engajamento do empregado com consequência na obtenção de vantagem competitiva (Falola et al., 2018; McCarthy et al., 2020). Investigação de Falola et al. (2018) com funcionários de uma empresa



privada nigeriana apontou que iniciativas de engajamento do empregado pode proporcionar vantagem competitiva.

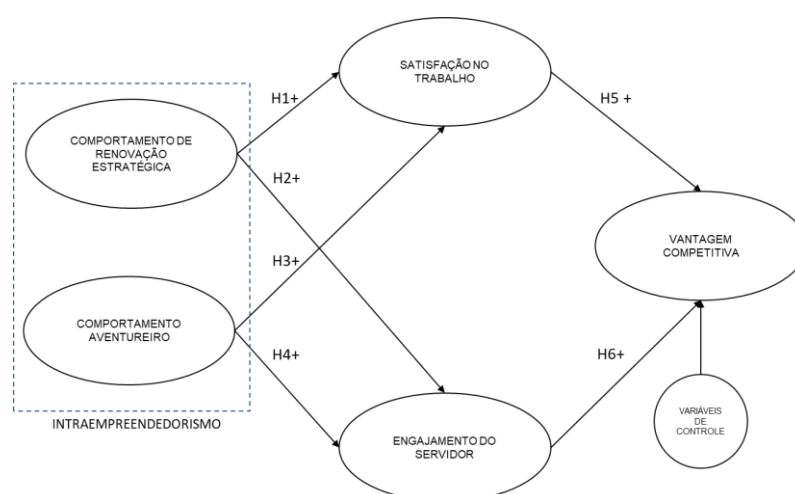
Na área pública, McCarthy et al. (2020) realizou pesquisa com servidores federais dos EUA e descobriu que o engajamento no trabalho impacta negativamente a intenção de deixar a organização, e que essa estratégia pode ser explorada como fonte de vantagem competitiva. Já a investigação de Alzyoud (2018) evidenciou que a proatividade e o engajamento de funcionários de universidades públicas são importantes para a sobrevivência e competitividade das instituições. Dessa forma, é possível inferir:

H6: O engajamento no trabalho do servidor em instituições públicas de ensino influencia positivamente as percepções desse servidor quanto às vantagens competitivas da instituição.

## 7. Modelo Proposto

No contexto do intraempreendedorismo, a literatura tem dado crescente atenção ao tema renovação estratégia (Kearney & Morris, 2015; Santos, 2019) e comportamento aventureiro do servidor (Abidi, Nimer, Bani-Mustafa, & Toglaw, 2022; Horan & Mulreany, 2020). Ademais, esses elementos podem ser analisados com outras estratégias para obtenção de vantagem competitiva (Bapat, 2017). A partir das hipóteses propostas, construiu-se o modelo da figura 1. A lógica do modelo é que se o comportamento de renovação estratégica e o comportamento aventureiro impactarem positivamente a satisfação no trabalho e o engajamento do servidor, é possível inferir que isso resulte em vantagem competitiva para a organização pública de ensino.

**Figura 1. Modelo proposto**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 8. Metodologia

---

Como procedimento metodológico, coletou-se dados primários em uma abordagem quantitativa, descritiva e corte transversal. O campo de estudo foram instituições públicas de ensino e o público-alvo servidores dessas instituições. A técnica de amostragem utilizada foi a não-probabilística por acessibilidade (Creswell & Creswell, 2021). Um questionário estruturado, autoadministrado e com 43 quesitos foi construído na plataforma *Google forms*, e aplicado eletronicamente. Como forma de controle populacional, a primeira questão do instrumento foi: você é servidor(a) público(a) em instituições de ensino? A segunda seção do questionário constituiu-se de 31 quesitos que fez menção aos cinco indicadores do modelo. O primeiro construto do modelo foi comportamento de renovação estratégica (RE) com nove indicadores afirmativos. Uma adaptação da escala validada por Gawke et al. (2019). O segundo construto medido foi comportamento aventureiro com oito indicadores afirmativos. Também uma adaptação da escala validada por Gawke et al. (2019). O terceiro construto, satisfação no trabalho, é uma adaptação da escala de Mainardes et al. (2019) com seis indicadores afirmativos. O quarto construto medido foi engajamento do servidor, uma adaptação da escala de Mazzarolo, Mainardes e Montemor (2020) e contém cinco indicadores afirmativos. Por fim, o quinto construto medido, também uma adaptação da escala de Mazzarolo et al. (2020), foi vantagem competitiva com três indicadores afirmativos. A mensuração foi realizada a partir das respostas que obedeceram a uma escala Likert com intensidade 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A parte final do questionário foi constituída de 11 perguntas para caracterizar o perfil dos respondentes. As perguntas foram sobre sexo, idade, escolaridade, estado civil, cargo de atuação, esfera de atuação, renda, tipo de escola/faculdade/universidade em que trabalha, forma de entrada no serviço público de ensino, tempo no serviço público de ensino e região do Brasil em que trabalha. Com isso, o instrumento totalizou 43 quesitos.

Um pré-teste, realizado em 16.10.2022 com 16 pessoas, constatou não haver dificuldades para a compreensão, acesso, opções de respostas e conclusão do questionário online. Utilizou-se as ferramentas de e-mail e grupos de whatsapp para coleta definitiva, que ocorreu no período de 27.10.2022 a 05.12.2022. 618 respostas válidas foram obtidas, compatível com o recomendado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009). Esses autores sugerem um tamanho mínimo da amostra de 10 vezes o número de indicadores dos construtos. São 31 indicadores no total.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica multivariada de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), com estimação dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). O software utilizado foi o *SmartPLS* 4.0. A Análise de Componentes Confirmatória (ACC) foi utilizada para validar o modelo de mensuração. Primeiro verificou-se a Matriz de Cargas Fatoriais e a Variância Média Extraída (AVE) para confirmar a validade convergente. A consistência interna foi verificada a partir dos indicadores Confiabilidade Composta (CC), alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) e correlação de Spearman ( $\rho_A$ ). Em seguida, observou-se a validade discriminante para verificar se os construtos não se sobrepõem. Isso foi feito com a análise da Matriz de Cargas Cruzadas, do Critério de Fornell e Larcker (1981)

e com a observância da razão *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Atendidos os critérios de validade convergente, consistência interna e validade discriminante, o passo seguinte foi analisar os indicadores de qualidade do modelo. Para tal, procedeu-se a aferição da potência do efeito ( $f^2$ ), a qualidade do ajustamento do modelo ( $R^2$ ), a potência do efeito de predição ( $q^2$ ), a validade preditiva ( $Q^2$ ) e, por fim, a colinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF).

## 9. Análise do Modelo de Mensuração

A técnica da Análise dos Componentes Confirmatória (ACC) foi utilizada para a validação do modelo de mensuração com o auxílio do *software SmartPLS 4.0*. Já os resultados foram analisados a partir dos critérios de Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019). Os indicadores SA3 e SA4 (satisfação no trabalho); ES3 e ES5 (engajamento do servidor) e RE2 (comportamento de renovação estratégica) apresentaram valores de cargas fatoriais abaixo de 0,708 e foram excluídos do modelo, coerente com Hair et al. (2019). Também a AVE variou dentro do intervalo de 0,58 a 0,71, indicando que há correlação positiva dos indicadores em relação aos seus construtos (Hair et al., 2019). Coerentes com recomendações de Hair et al. (2019), os valores da Confiabilidade Composta (CC) variaram de 0,84 a 0,93 e os do Alfa de Cronbach (AC) variaram de 0,72 a 0,91. Já a Correlação de Spearman ( $\rho_a$ ) apresentou valores próximos a 1 e se posicionaram entre Confiabilidade Composta (CC) e o Alfa de Cronbach (AC). A tabela 1 apresenta os indicadores que garantem a validade convergente e a consistência interna do modelo.

**Tabela 1. Validade convergente e consistência interna**

| CONSTRUTOS                                  | CÓD | INDICADORES  | CARGA FATORIAL |
|---|-----|--|----------------|
| COMPORTAMENTO DE RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA (RE) | RE1 | Desenvolvo atividades com o propósito de realizar mudanças na Instituição em que trabalho. | 0,705          |
|   | RE2 | Desenvolvo atividades capazes de mudar os serviços atuais na Instituição em que trabalho.  | Excluído       |
|   | RE3 | Contribuo com ideias para a renovação estratégica da Instituição em que trabalho.          | 0,751          |
|   | RE4 | Conceituo novas formas de trabalho para a Instituição em que trabalho.                     | 0,777          |
|   | RE5 | Utilizo ideias de outros especialistas para inovar na Instituição em que trabalho.         | 0,719          |
|   |     |  |                |
|   | RE6 | Desenvolvo atividades capazes de mudar a estrutura da Instituição em que trabalho.         | 0,770          |
|   | RE7 | Penso e realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da Instituição em que atuo.   | 0,787          |
|   |     |  |                |
|   |     |  |                |
| AVE   |     | 0,56   |                |
| AC  |     | 0,88   |                |
| Rho_a                                       |     | 0,89   |                |
| CC  |     | 0,91   |                |

|                                   |     |  |          |
|-----------------------------------|-----|--|----------|
|                                   | RE8 | Aproveito oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a Instituição em que atuo.                           | 0,719    |
|                                   | RE9 | Mobilizo ativamente pessoas e recursos para mudar a Instituição em que trabalho.   | 0,776    |
| COMPORTAMENTO<br>AVENTUREIRO (CA) | CA1 | Realizo atividades de criação de novos negócios na Instituição em que trabalho.  | 0,778    |
|                                   | CA2 | Empreendo atividades capazes de alcançar novas comunidades para a Instituição em que trabalho.                                   | 0,831    |
|                                   | CA3 | Realizo atividades capazes de resultar novas contribuições fora da minha Instituição.  | 0,743    |
|                                   | CA4 | Conceituo novas formas de prestar serviços para a Instituição em que trabalho.   | 0,777    |
|                                   | CA5 | Realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da Instituição em que trabalho.   | 0,806    |
|                                   | CA6 | Estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas fora da Instituição em que trabalho.                                  | 0,749    |
|                                   | CA7 | Eu conceituo novos serviços para a Instituição em que trabalho.  | 0,848    |
|                                   | CA8 | Realizo atividades que resultam em novas áreas dentro da Instituição em que trabalho.  | 0,809    |
|                                   | SA1 | Encontro verdadeira alegria na Instituição em que trabalho.  | 0,828    |
|                                   | SA2 | Gosto do meu trabalho mais do que as pessoas em geral gostam dos seus.   | 0,766    |
| SATISFAÇÃO NO<br>TRABALHO (SA)    | SA3 | Raramente fico entediado(a) com a queda de rendimento do meu trabalho.   | Excluído |
|                                   | SA4 | Não consideraria a possibilidade de uma mudança de emprego.  | Excluído |
|                                   | SA5 | Na maioria dos dias, fico animado(a) com o meu trabalho.   | 0,886    |
|                                   | SA6 | Sinto-me muito satisfeito(a) com o meu trabalho.   | 0,875    |
|                                   | ES1 | Eu ficaria feliz em terminar minha carreira na Instituição em que trabalho.  | 0,813    |
|                                   | ES2 | Gosto de falar sobre a Instituição em que trabalho com pessoas de outras organizações.   | 0,826    |
| ENGAJAMENTO DO<br>SERVIDOR (ES)   | ES3 | Considero os problemas da Instituição em que trabalho como sendo, também, meus problemas.  | Excluído |
|                                   | ES4 | Não me sentiria confortável em trocar o meu emprego na Instituição por um emprego melhor em outro lugar.                         | 0,763    |
|                                   | ES5 | Valorizo a lealdade dos servidores(as) que trabalham na Instituição.   | Excluído |
|                                   | VC1 | A Instituição para a qual eu trabalho se preocupa mais com os alunos do que outras Instituições de ensino.                       | 0,826    |
|                                   | VC2 | A Instituição para a qual eu trabalho presta um serviço melhor do que outros estabelecimentos de ensino.                         | 0,893    |
| VANTAGEM<br>COMPETITIVA (VC)      | VC3 | Os servidores da Instituição para a qual eu trabalho são mais bem treinados em relação aos de outros estabelecimentos de ensino. | 0,821    |

Legenda: RE – Renovação estratégica; CA – Comportamento aventureiro; SA – Satisfação no Trabalho; ES – Engajamento do Servidor; VC – Vantagem competitiva. N = 618.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022).

Com o propósito de confirmar que não há sobreposição entre os construtos, foi verificada a validade discriminante do modelo. A matriz de cargas cruzadas se apresentou em condições de normalidade. Foi confirmado que a raiz quadrada da AVE de um construto é maior que as correlações com os demais e a matriz HTMT (Tabela 2) apresentou valores condizentes com os recomendados por Hair et al. (2019), ou seja, abaixo de 0,85 com tolerância de até 0,90. Isto posto, a validade discriminante do modelo foi confirmada.

**Tabela 2. Validade discriminante – HTMT**

|    | CA    | ES    | RE    | SA    | VC |
|----|-------|-------|-------|-------|----|
| CA |       |       |       |       |    |
| ES | 0,466 |       |       |       |    |
| RE | 0,747 | 0,417 |       |       |    |
| SA | 0,401 | 0,900 | 0,383 |       |    |
| VC | 0,292 | 0,613 | 0,233 | 0,479 |    |

Legenda: CA – Comportamento Aventureiro; ES – Engajamento do Servidor; RE – Renovação Estratégica; SAS – Satisfação no Trabalho; VC – Vantagem Competitiva. N = 618.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022).

## 10. Análise do Modelo Estrutural

O método utilizado para análise do modelo estrutural foi o de estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS), por meio da modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) e definido um *bootstrapping* com 5.000 subamostras. Verificou-se inicialmente a influência das variáveis de controle sobre os construtos endógenos. A variável escolaridade foi significativa nas relações com satisfação no trabalho (SA), com engajamento do servidor (ES) e com vantagem competitiva (VC). A variável idade foi significativa com satisfação no trabalho (SA) e com engajamento do servidor (ES). A variável renda foi significativa com vantagem competitiva (VC) e a variável sexo significativa com satisfação no trabalho. As demais variáveis de controle não apresentaram significância com nenhum dos endógenos.

Após isso, testou-se hipóteses com e sem as variáveis de controle significantes. Nos dois procedimentos, todas as hipóteses foram suportadas com os mesmos níveis de significância. As hipóteses H1<sup>+</sup>, H2<sup>+</sup>, H3<sup>+</sup>, H4<sup>+</sup> e H6<sup>+</sup> foram suportadas a 1%, e a hipótese H5<sup>+</sup> foi suportada a 5%. Nesta etapa também foi analisado o resultado do teste entre as variáveis de controle e os construtos, sendo significantes as relações escolaridade (ESC) com satisfação no trabalho (SA), IDADE com engajamento do servidor (ES) e, também, com satisfação no trabalho (SA). Por fim a variável SEXO foi significativa com satisfação no trabalho (SA). A tabela 3 mostra o resultado dos testes realizados.

**Tabela 3. Efeitos diretos e indiretos com e sem controles**

|                       |                   | SEM CONTROLES |         | COM CONTROLES |         |
|-----------------------|-------------------|---------------|---------|---------------|---------|
| Hipóteses             | Efeitos diretos   | Coeficiente   | p-valor | Coeficiente   | p-valor |
| H1+                   | RE -> SA          | 0,176         | 0,001** | 0,162         | 0,003** |
| H2+                   | RE -> ES          | 0,170         | 0,002** | 0,143         | 0,007** |
| H3+                   | CA -> SA          | 0,240         | 0,000** | 0,248         | 0,000** |
| H4+                   | CA -> ES          | 0,280         | 0,000** | 0,270         | 0,000** |
| H5+                   | SA -> VC          | 0,135         | 0,011*  | 0,136         | 0,011*  |
| H6+                   | ES -> VC          | 0,376         | 0,000** | 0,369         | 0,000** |
|                       |                   | SEM CONTROLES |         | COM CONTROLES |         |
|                       | Efeitos Indiretos | Coeficientes  | p-valor | Coeficientes  | p-valor |
|                       | RE -> SA -> VC    | 0,024         | 0,050   | 0,022         | 0,058   |
|                       | RE -> ES -> VC    | 0,064         | 0,004   | 0,048         | 0,011*  |
|                       | CA -> SA -> VC    | 0,033         | 0,032   | 0,034         | 0,028*  |
|                       | CA -> ES -> VC    | 0,105         | 0,000   | 0,099         | 0,000** |
| Variáveis de Controle |                   |               |         |               |         |
|                       | ESC -> SA         |               |         | -0,090        | 0,009** |
|                       | IDADE -> ES       |               |         | 0,225         | 0,000** |
|                       | IDADE -> SA       |               |         | 0,093         | 0,009** |
|                       | SEXO -> SA        |               |         | -0,187        | 0,013*  |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

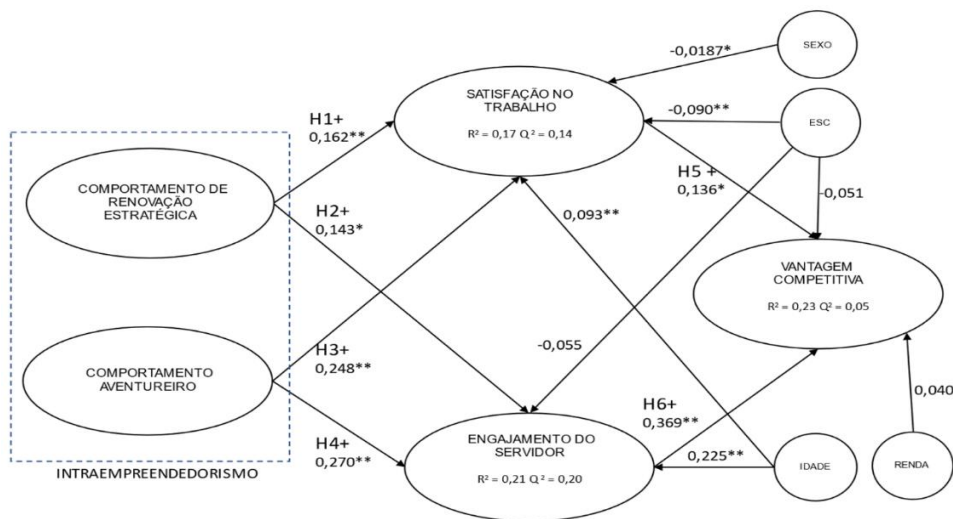
Legenda: RE – Renovação Estratégica; SA – Satisfação no Trabalho; ES – Engajamento do Servidor; CA – Comportamento Aventureiro; VC – Vantagem Competitiva; ESC – Escolaridade.

Nota: \*\* p-valor < 0,01 e \* p-valor < 0,05. N = 618.

Em seguida, foi verificada a qualidade do ajustamento do modelo. Observou-se o Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) e a Relevância preditiva ( $Q^2$ ). Para o construto satisfação no trabalho,  $R^2 = 0,17$ ; para o engajamento do servidor,  $R^2 = 0,21$  e para a vantagem competitiva,  $R^2 = 0,23$ . Todos considerados pequenos. Quanto à medida da relevância preditiva, que indica o ajustamento do modelo, ou até que ponto o modelo se aproxima do que se espera dele (Ringle, Silva, & Bido, 2014), o valor recomendado por Hair et al. (2019) é que sejam valores diferentes de zero. Os resultados evidenciaram que há relevância preditiva, pois o  $Q^2$  encontrado para o endógeno satisfação no trabalho foi 0,14, para o endógeno engajamento do servidor foi 0,20 e para o endógeno vantagem competitiva foi 0,05. Também foram atendidos os critérios para o fator de inflação (VIF). Os valores encontrados para os indicadores variaram de 1,38 a 2,94 e para os construtos variaram de 1,86 a 2,06. Os valores recomendados pela literatura é que estejam abaixo de 5 para construtos e abaixo de 3 para indicadores (Hair et al., 2019). O modelo final está representado na Figura 2.



Figura 2. Modelo estrutural.



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Legenda: ESC – Escolaridade; R² – Coeficiente de determinação; Q² – Relevância preditiva; N = 618

Nota: \*\* p-valor < 0,01 e \* p-valor < 0,05.

## 11. Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo evidenciaram que todas as hipóteses foram suportadas. A hipótese H1+ ( $\Gamma = 0,162$ ;  $f^2 = 0,017$ ;  $q^2 = 0,015$ ; p-valor < 0,01) confirma evidências de que o comportamento de renovação estratégica influencia positivamente a satisfação no trabalho do servidor público de ensino. Davidescu et al. (2020) afirmaram que o envolvimento do empregado em estratégias renovadoras eleva o seu grau de satisfação, daí a importância de os gestores envolverem os servidores em decisões estratégicas. Também o comportamento de renovação estratégica impacta positivamente o engajamento do servidor público de ensino, evidências da hipótese H2+ ( $\Gamma = 0,143$ ;  $f^2 = 0,014$ ;  $q^2 = 0,015$ ; p-valor < 0,01) e que confirma o estudo de Knox e Cadavid (2022). Os achados desses autores indicam que as práticas de renovação estratégicas, quando adotadas de forma participativa, promovem o engajamento do empregado.

Os resultados da pesquisa também suportaram as hipóteses H3+ e H4+. A partir do H3+ ( $\Gamma = 0,248$ ;  $f^2 = 0,040$ ;  $q^2 = 0,032$ ; p-valor < 0,01) confirma-se que o comportamento aventureiro do servidor público de ensino impacta positivamente a sua satisfação, corroborando com achados do estudo de Aldaihan (2020), desenvolvido com funcionários de uma universidade do Kuwait, que revelou que empregados empoderados para agir com mais liberdade, arriscam mais e isso leva a uma maior satisfação no trabalho. Já a hipótese H4+ ( $\Gamma = 0,270$ ;  $f^2 = 0,050$ ;  $q^2 = 0,044$ ,

p-valor < 0,01) confirma que o comportamento aventureiro do servidor público de ensino impacta positivamente o seu engajamento. Esse resultado corrobora com Ekingen, Ekemen, Yildiz e Korkmazer (2018), que sugerem aos líderes possibilitarem maior autonomia e empoderamento aos funcionários para que possam se tornar mais propensos ao risco e mais engajados.

Ao ser suportada, a hipótese H5<sup>+</sup> ( $\Gamma = 0,136$ ;  $f^2 = 0,012$ ;  $q^2 = 0,001$ ; p-valor < 0,05) constata que a satisfação no trabalho do servidor público de ensino influencia positivamente a sua percepção de vantagem competitiva. O resultado confirma evidência do estudo de Al Idrus, Ahmar e Abdussakir (2019), que revelaram que a satisfação no trabalho aumenta o poder inovador do empregado, podendo gerar vantagem competitiva. Por fim, a hipóteses H6<sup>+</sup> ( $\Gamma = 0,369$ ;  $f^2 = 0,086$ ;  $q^2 = 0,007$  e p-valor < 1) confirma que o servidor público de ensino, quando engajado, tem aumentada a sua percepção de vantagem competitiva. De acordo com Borst et al. (2020), o engajamento no trabalho resulta em atitudes, comportamentos e desempenho. Para os autores, o engajamento do empregado acarreta prestação de serviço público de qualidade e, também, vantagem competitiva. O resultado corrobora, ainda, com o estudo de Falola et al. (2018) que afirmaram que funcionários engajados são determinantes para o intraempreendedorismo, já que se sentem parte da vantagem competitiva auferida pela organização.

Os resultados deste estudo sinalizaram para a importância de as instituições públicas assumirem posturas voltadas para a implementação de estratégias inovadoras na gestão dos recursos (financeiros e não financeiros) que permitam auferir vantagem competitiva. E isso pode ser feito com base em uma orientação estratégica sustentada pelas dimensões do intraempreendedorismo.

## Conclusão

---

O objetivo deste estudo foi verificar se os elementos que compõem o intraempreendedorismo, nomeadamente comportamento de renovação estratégica e comportamento aventureiro, influenciam a satisfação no trabalho e o engajamento do servidor em instituições públicas de ensino. Também, buscou-se observar se a satisfação e o engajamento influenciam a percepção de vantagem competitiva da instituição. O estudo apontou evidências de que a satisfação no trabalho do servidor público de ensino e, também, o seu engajamento tem relação direta com o seu envolvimento em projetos estratégicos e inovadores da organização, sobretudo quando se sente empoderado e encorajado para atitudes que envolvam riscos. Isso faz com que o servidor público de ensino se sinta mais presente nos resultados que refletem em vantagem competitiva para a instituição.

Dessa forma, percebe-se que há desafios a serem superados pelas instituições públicas de ensino. Um desses desafios é a gestão racional dos recursos, sobretudo o humano. Recomenda-se aos gestores adotarem uma postura inovadora, com visão estratégica,

intraempreendedora e participação dos servidores, já que a satisfação no trabalho e o engajamento do servidor público de ensino tendem a proporcionar vantagem competitiva para a instituição.

Duas contribuições teóricas resultaram deste estudo. Primeiro ao avançar o estudo de Neessen et al. (2019). Esses autores sugeriram uma agenda para pesquisas futuras que relacionem comportamento individual com resultado organizacional a partir de variáveis influenciadoras do intraempreendedorismo. Este estudo traz a relação proposta por Neessen et al. (2019) para a área pública de ensino. Segundo, por validar um modelo em que os construtos satisfação no trabalho e engajamento do servidor, ao receberem a influência do intraempreendedorismo, sejam capazes de gerar vantagem competitiva, já que não se tem conhecimento de outros estudos em instituições públicas de ensino com essa perspectiva.

Na prática, esta investigação contribui de três formas: primeiro porque os gestores públicos de ensino podem tomar suas decisões a partir das dimensões do intraempreendedorismo aqui discutidas, visando melhores desempenhos e vantagem competitiva. Segundo, por permitir que, quando das definições de objetivos e estabelecimento de metas para a construção dos seus planejamentos estratégicos, os gestores públicos de ensino possam refletir sobre as dimensões do intraempreendedorismo tratadas neste estudo. Outra contribuição prática é esperar que os resultados deste estudo sirvam como fator motivacional para que os gestores públicos de ensino considerem as dimensões do intraempreendedorismo parte da cultura da instituição.

Algumas limitações podem ser imputadas a esta pesquisa. Pelo tamanho e abrangência do público-alvo da pesquisa, utilizou-se de uma amostragem por acessibilidade, que nem sempre possibilita generalizações de resultados. Por exemplo, 59,71% dos entrevistados são do sexo feminino e 34,30% da região nordeste do país. Uma outra limitação é a investigação ter sido realizada com corte transversal. Com isso, fica aberta a possibilidade de pesquisas futuras replicar este estudo valendo-se de uma abordagem probabilística e corte longitudinal.

Outras pesquisas podem resultar desta investigação. Por exemplo, podendo testar a relação direta entre os construtos comportamento de renovação estratégica e vantagem competitiva; ou a relação direta entre comportamento aventureiro e vantagem competitiva, não propostas neste estudo. O modelo desta pesquisa também poderá ser replicado em um estudo comparativo entre as instituições públicas de ensino e organizações privadas de ensino. É possível, ainda, testar o modelo desta investigação para uma outra base amostral, por exemplo, um estudo comparativo envolvendo a variável sexo. Por fim, a partir do modelo testado neste estudo, outros pesquisadores poderão incluir (excluir) novas variáveis, por exemplo resiliência e empoderamento e, assim, identificar resultados diferentes dos aqui encontrados.

## Referências Bibliográficas

---

- Abidi, Oslid., Nimer, Khalil., Bani-Mustafa, Ahmed., & Toglaw, Sam. (2022). Relationship between faculty characteristics and their entrepreneurial orientation in higher education institutions in Kuwait. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00206-7>
- Agapie, Aexandru., Vizitiu, Cristian., Cristache, Silvia E., Năstase, Marian., Crăciun, Liliana., & Molănescu, Anca. G. (2018). Analysis of corporate entrepreneurship in public R&D institutions. *Sustainability*, 10(7), 2297-2311. <https://doi.org/10.3390/su10072297>
- Al Idrus, Salim., Ahmar, Ansari S., & Abdussakir, Abdulsakir. (2019). The influence of business innovation with relationship of organizational learning and job satisfaction on market orientation. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 997-1014. <https://doi.org/10.1108/ISTPM-06-2018-0061>
- Aldaihani, Sultan Ghaleb. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jarhe-02-2019-0027/full/pdf?title=administrative-empowerment-among-kuwait-university-staff-and-its-effect-on-their-job-satisfaction>
- Ali, Sobia., & Farooqi, Yasir. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Alzyoud, Adel Ali. Y. (2018). Job satisfaction and work engagement moderated by trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(11), 125-139.
- Andrews, Rhys., Beynon, Malcom. J., & Genc, Elif. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4-22. <https://doi.org/10.3390/admsci7010004>
- Antoncic, Jasna A., Antoncic, Bostjan., Gantar, Matjaz., Hisrich, Robert D., Marks, Lawrence J., Bachkirov, Aexandre., et al.. (2018). Risk-taking propensity and entrepreneurship: The role of power distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(1), 1-26. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500012>
- Asiyai, Romina I. (2020). Corruption in secondary schools: Administrative strategies for Its' management. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 106-116. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0010>
- Ayeh, Julian K., Bondzi-Simpson, Alberta., & Baah, Nancy G. (2022). Predicting students' response to entrepreneurship in hospitality and tourism education: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/10963758.2022.2056469>
- Bapat, Dhananjay. (2017). Exploring the antecedents of loyalty in the context of multi-channel banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 174-186. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0155>

- Baruah, Bidyut., & Ward, Anthony. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Boikanyo, Dinko H., & Heyns, Marita M. (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2334>
- Borst, Rick T., Kruyen, Peter M., Lako, Christiaan J., & de Vries, Michiel S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Butt, Akasha., Lodhi, Rab N., & Shahzad, Muhammad K. (2020). Staff retention: A factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584-1604. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711038>
- Cechinel, Eduardo. (2017). Intraempreendedorismo na administração pública: O caso de um profissional vanguardista na educação. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 17.
- Chan, Edmund S., Ho, Sammy K., Ip, Flora F., & Wong, Marina W. (2020). Self-Efficacy, work engagement, and job satisfaction among teaching assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *Sage Open*, 10(3), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020941008>
- Creswell, Jhon W., & Creswell, J. David. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Davidescu, Adriana A., Apostu, Simona A., Paul, Andreea., & Casuneanu, Ionut. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 60-86. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Demirkan, Irem., Yang, Qin., & Jiang, Crytal. X. (2019). Corporate entrepreneurship of emerging market firms: Current research and future directions. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 5-30. <https://doi.org/10.1108/NEJE-04-2019-0024>
- Ekingen, Erhan., Ekemen, Mehmet. A., Yildiz, Ahmet., & Korkmazer, Fuat. (2018). The effect of intrapreneurship and organizational factors on the innovation performance in hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62(1), 196-219.
- Expósito, Alfonso., Sanchis-Llopis, Amparo., & Sanchis-Llopis, Juan. A. (2021). CEO gender and SMEs innovativeness: Evidence for Spanish businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 30(16), 1-38. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00758-2>
- Falola, Hezekiah O., Salau, Odunayo P., Olokundun, Maxwell A., Oyafunke-Omoniyi, Confort. O., Ibidunni, Ayodotun S., & Oludayo, Olumuyiwa A. (2018). Employees intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organisational survival. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 9-16. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.02>
- Farrukh, Muhammad., Chong, Wei Y., Mansori, Shaheen., & Ramzani, Sara R. (2017). Intrapreneurial behaviour: The role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Sevelopment*, 13(3), 243-256. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2017-0016>
- Gawke, Jason C., Gorgievski, Marjan J., & Bakker, Arnold B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale



- (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Giaccone, Sonia C., & Magnusson, Mats. (2022). Unveiling the role of risk-taking in innovation: Antecedents and effects. *R&D Management*, 52(1), 93-107.
- Guinot, Jacob., Monfort, Adrián., & Chiva, Ricardo. (2021). How to increase job satisfaction: The role of participative decisions and feeling trusted. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1-17. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0462>
- Göcke, Lutz., Hülsebusch, Kristina., & Menter, Matthias. (2021). The legitimacy of corporate entrepreneurship: A structured literature review. *Management Review Quarterly*, 1(32), 385-416. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00246-5>
- Hair Jr., Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E., & Tatham, Robert L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair Jr., Joseph F., Risher, Jeffrey., Sarstedt, Marko. & Ringle, Christian. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haan, Helen H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, 22(1), 44-61.
- Höglund, Linda., & Mårtensson, Maria. (2019). Entrepreneurship as a strategic management tool for renewal: The case of the Swedish public employment service. *Administrative Sciences*, 9(4), 76-91. <https://doi.org/10.3390/admsci9040076>
- Horan, Aidan., & Mulreany, Michael. (2020). Corporate governance in the public sector: Reflections on experience in Ireland. *Administration*, 68(4), 121-144. <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0027>
- Huynh, Thi Thuy Giang. (2021). The influence of transformational leadership dimensions on intrapreneurial behaviour through mediators. *Management Science Letters*, 11(7), 2099-2114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.017>
- Järvi, Kati., & Khoreva, Violetta. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Kearney, Claudine., & Morris, Michael H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>
- Klein, Leander., Lemos, Ricardo., Pereira, Breno., & Beltrame, Gabriela. (2017). Qualidade de vida no serviço público: Uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 317-344. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.158.59511>
- Knox, Stephen., & Marin-Cadavid, Carolina. (2022). A practice approach to fostering employee engagement in innovation initiatives in public service organisations. *Public Management Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2055775>
- Kraus, Sascha., Breier, Matthias., Jones, Paul., & Hughes, Mathew. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1247-1268. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>
- Kuratko, Donald F., Hornsby, Jeffrey S., & Bishop, James. W. (2005). Managers corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2589-1>



- Mainardes, Emerson Wagner., Rodrigues, Lázaro S., & Teixeira, Aridelmo. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Markopoulos, Evangelos., & Vanharanta, Hannu. (2019). Public sector transformation via democratic governmental entrepreneurship and intrapreneurship. International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications, London, UK, 35.
- Marques, Carla S., Lopes, Cândido., Braga, Vitor., Ratten, Vanessa., & Santos, Gina. (2021). Intuition and rationality in intrapreneurship and innovation outputs: The case of health professionals in primary health care. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 579-602. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00761-7>
- Mazzarolo, Aloisio H., Mainardes, Emerson W., & Montemor, Danilo S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- McCarthy, Ilana O., Moonesinghe, Ramal., & Dean, Hazel D. (2020). Association of employee engagement factors and turnover intention among the 2015 US federal government workforce. *Sage Open*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
- Milana, Elias. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 233-250. <https://doi.org/10.5937/sjm13-14734>
- Naksung, Rungluck., & Piansoongnern, Opas. (2020). Why do employees behave entrepreneurially? A case of Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 129-139. <https://www.koreascience.kr/article/JAKO202029062616293.pdf>
- Pavlovic, Nebojša., Ivaniš, Marija., & Črnjar, Kristina. (2020). Organizational culture and job satisfaction among university professors in the selected central and Eastern european countries. *Studies in Business & Economics*, 15(3), 168-184.
- Neessen, Petra., Caniëls, Marjolein C., Vos, Bart., & De Jong, Jeroen P. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Nguyen, Diep T., Teo, Stephen T., Pick, David., & Jemai, Mohamad. (2018). Cynicism about change, work engagement, and job satisfaction of public sector nurses. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 172-186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12270>
- Pang, Kevin., & Lu, Chin-Shan. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Piecuch, Teresa., & Szczygieł, Elżbieta. (2021). The issue of intrapreneurship development in corporations. *Journal of International Studies*, 14(3), 235-249.

Recebido em 20/05/2024.  
Revisado em 26/07/2024.  
Aceito em 01/08/2024.