

Daniel Francisco Miranda

**CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR
DOS DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro
Guillermo Rojas Lezana.

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Miranda, Daniel Francisco
Caracterização do perfil intraempreendedor dos
dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina.
[dissertação] / Daniel Francisco Miranda ; orientador,
Álvaro Guillermo Rojas Lezana - Florianópolis, SC, 2013.
116 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Intraempreendedorismo. 3.
Gestão universitária. 4. Perfil. I. Lezana, Álvaro
Guillermo Rojas . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. III. Título.

Daniel Francisco Miranda

**CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR
DOS DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2013

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof^a. Janaína Renata Garcia, Dra.
Membro

Prof. João Pedro Tavares Filho, Dr.
Membro

Prof^a. Luciane Camilotti, Dra.
Membro

Este trabalho é dedicado à minha linda esposa, Camila D. C. Miranda, meu eterno presente de Deus. Sem você, nenhum sonho seria possível, ou valeria a pena. Obrigado pelo seu amor, dedicação, compreensão e auxílio sempre presentes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, porque se cheguei até aqui foi por Ele que me capacitou, pois dEle provem tudo que sou e tudo o que tenho.

Aos meus pais, Francisco Carlos Miranda e Arlete Miranda, que me ensinaram a buscar a Deus acima de todas as coisas e me incentivam a todo instante a prosseguir estudando.

As minhas irmãs Leila Miranda, Viviane Miranda e Josiane Miranda, além do meu irmão Carlos Alberto Miranda, que me apóiam em todas as coisas que faço e que, mesmo longe, tornam meus dias mais alegres.

Ao professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, meu orientador, por seus ensinamentos ao longo deste mestrado e pelas contribuições que foram fundamentais para a elaboração desta dissertação.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina pelo ensino dispensado ao longo de suas disciplinas de mestrado.

Aos professores Drs. Janaína Renata Garcia, João Pedro Tavares e Luciane Camilotti pelo aceite para participarem da banca e suas contribuições neste trabalho.

No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade.

Albert Einstein (1879-1955)

RESUMO

O empreendedor é aquele que realiza ações ou idealiza novos métodos a fim de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades administrativas. O intraempreendedor faz isso no contexto de uma organização. Esta dissertação teve por objetivo formular um instrumento para verificar o perfil dos intraempreendedores. Foi aplicado um questionário, formulado pelo autor, e outro já validado, com os dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina que possuíam função gratificada FG1 ou Cargo de Direção – CD (em qualquer nível), no ano de 2012. A análise dos dados se deu, primeiramente, de forma descritiva e comparativa entre os dois questionários. Encontrou-se 55% de intraempreendedores entre o total dos dirigentes da UFSC, sendo 56% deles do sexo feminino, 86% com idade de 40 a 50 anos, 71% com tempo de serviço entre 0 - 6 anos e 13-18 anos e 98% com nível superior ou pós graduação. Verificou-se que os dois questionários aplicados encontraram resultados similares sobre os intraempreendedores, bem como seu perfil. Infere-se que as mulheres, indivíduos com faixa etária de 31 – 40 anos e que trabalham de 13 a 18 anos na instituição são mais intraempreendedoras. Pela similaridade dos resultados entre os dois questionários conclui-se que é possível aplicar o instrumento formulado pelo autor, mais sintético, para verificar a proporção de intraempreendedores e seu perfil, sem perdas na confiabilidade dos resultados.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Gestão Universitária. Perfil.

ABSTRACT

The entrepreneur is one who performs actions or idealizes new methods in order to develop and streamline services, products or any administrative activities. The intrapreneur does so in the context of an organization. This work aimed to develop an instrument to check the profile of intrapreneurs. A questionnaire was formulated by the author, and another has been validated with the leaders of the Federal University of Santa Catarina who had bonus function FG1 or Cargo Director - CD (at any level) in the year 2012. The analysis of the data was, firstly, a descriptive and comparative between the two questionnaires. Found 55% of the total intrapreneurs among the leaders of UFSC, 56% were female, 86% aged 40 to 50 years, with 71% duty time between 0-6 years and 13-18 years and 98% with higher education or postgraduate. It was found that the two questionnaires found similar results on intrapreneurs as well as their profile. It is inferred that women, individuals aged 31-40 years and who work 13 to 18 years at the institution are more intrapreneurial. By the similarity of the results between the two surveys concluded that it is possible to apply the instrument made by the author, more synthetic, to determine the proportion of intrapreneurs and profile without loss in reliability of the results.

Keywords: Intrapreneurship. University Management. Profile.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de busca e seleção de artigos sobre empreendedorismo.....	34
Figura 2 – Sistemas e subsistemas de composição das IFES.....	57
Figura 3 – Fluxograma de construção do instrumento.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil da amostra por sexo.....	83
Gráfico 2 – Perfil da amostra por tempo de serviço na UFSC.....	84
Gráfico 3 – Perfil da amostra por nível de escolaridades.....	84
Gráfico 4 – Perfil da amostra por faixa etária.....	85
Gráfico 5 – Intraempreendedores e não-intraempreendedores, segundo instrumento elaborado pelo autor.....	86
Gráfico 5.1 – Intraempreendedores e não-intraempreendedores, segundo instrumento de Santos (2008).....	86
Gráfico 6 – Intraempreendedores por sexo, segundo instrumento elaborado pelo autor.....	87
Gráfico 6.1 – Intraempreendedores por sexo, segundo instrumento de Santos (2008)	87
Gráfico 7 – Intraempreendedores por tempo de serviço na UFSC, segundo instrumento elaborado pelo autor.....	88
Gráfico 7.1 – Intraempreendedores por tempo de serviço na UFSC, segundo instrumento de Santos (2008)	88
Gráfico 8 – Intraempreendedores por nível de escolaridade, segundo instrumento elaborado pelo autor.....	89
Gráfico 8.1 – Intraempreendedores por nível de escolaridade, segundo instrumento de Santos (2008)	89
Gráfico 9 – Intraempreendedores por faixa etária, segundo instrumento elaborado pelo autor.....	90
Gráfico 9.1 – Intraempreendedores por faixa etária, segundo instrumento de Santos (2008).....	90
Gráfico 10 - Distribuição para o item 17* - com menor média geral..	95
Gráfico 11 - Distribuição para o item 08* - com menor média geral..	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas do pensamento sobre empreendedorismo.....	42
Quadro 2 – Desenvolvimento Histórico do termo empreendedor.....	43
Quadro 3 – Diferenças entre Empreendedores e Intraempreendedores.....	53
Quadro 4 – Construção do questionário por perguntas norteadoras.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas da amostra por itens – questionário próprio.....	92
Tabela 2 - Estatísticas descritivas da amostra por itens – questionário Santos (2008).....	93
Tabela 3 - Média e desvio padrão por grupo de característica – questionário próprio.....	96
Tabela 4 - Média e desvio padrão por grupo de característica – questionário Santos (2008).....	97
Tabela 5 – Associação entre as variáveis independentes em relação ao ser intraempreendedor.....	99

SUMÁRIO

Parte I - Contexto e características do estudo

1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1. Apresentação do Tema.....	26
1.2. Formulação do Problema de Pesquisa.....	26
1.3. Definição dos Objetivos da Pesquisa.....	28
1.3.1. Objetivo Geral.....	28
1.3.2. Objetivos Específicos.....	29
1.4. Justificativas.....	29
1.5. Estrutura da Dissertação.....	31
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	33
2.1 Método da Revisão.....	33
2.2 O Empreendedorismo.....	35
2.2.1 As Origens do Conceito de Empreendedorismo.....	37
2.2.2 Desenvolvimento do Campo do Empreendedorismo.....	39
2.2.3 O Perfil do Empreendedor.....	45
2.3 O Intraempreendedor.....	50
2.3.1 Diferenças entre o empreendedor e o intraempreendedor.....	52
2.3.2 Intraempreendedorismo no Brasil.....	53
2.4 Estrutura Organizacional das Universidades.....	55
2.4.1 Intraempreendedorismo universitário e a UFSC.....	60
2.5 Relação entre Intraempreendedorismo e Geração de Idéias.....	64
Parte II – Métodos, Resultados e Considerações Finais	
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	69
3.1. Caracterização da pesquisa.....	69
3.2 Local da aplicação do instrumento.....	70
3.3 População de estudo.....	71
3.4 Amostra	71

3.5 Cálculo da amostra.....	71
3.5.1 Perdas e recusas.....	73
3.6 Variáveis em estudo.....	73
3.6.1 Variável dependente.....	73
3.6.2 Variáveis independentes.....	74
3.7 Instrumento de coleta de dados.....	75
3.8 Equipe de campo e coleta de dados.....	75
3.9 Pré-teste.....	75
3.10 Controle de qualidade.....	76
3.11 Procedimentos de coleta de dados.....	76
3.12 Processamento e análise de dados.....	77
4 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	79
4.1 Desenvolvimento da escala e elaboração do instrumento.....	79
4.2 Operacionalização do instrumento e categorização da amostra	83
4.3 Resultados encontrados.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
5.1 Considerações sobre a pesquisa	101
5.2 Limitações.....	103
5.3 Recomendações.....	103
Parte III – Pós textuais	
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
APÊNDICE A - Instrumento de Medida de Atitude Intraempreendedora.....	113
ANEXO A - Questionário elaborado por Santos (2008).....	115

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força a partir dos anos 80, quando as organizações precisaram buscar novas abordagens para incorporar as mudanças tecnológicas aos seus processos. O interesse pelo assunto aumentou com o surgimento de inúmeros pequenos negócios que se tornavam globalizados. A partir de então, mais pesquisadores começaram a estudar o assunto.

O entendimento do termo empreendedor sofreu modificações desde o seu surgimento. Na idade média a concepção de empreendedor era relacionada com a produção em larga escala enquanto que nos dias atuais, é uma transição para a posse do negócio independente, onde se descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.

O intraempreendedor, por sua vez, é o empreendedor atuando dentro de uma organização, com características que se assemelham aos dos empreendedores, mas com particularidades somente deles, e que vai além das tarefas que lhe são relacionadas, uma vez que, o intraempreendedor tem uma visão mais abrangente e não se contenta em fazer, apenas, o que deve ser feito.

Igualmente aos empreendedores, percebe-se que a palavra chave para o intraempreendedorismo é a inovação e o responsável por essas novas ações dentro de uma organização é um colaborador que apresenta características pessoais diferenciadas dos outros, sobrepondo-se a eles.

Sabendo que existem traços de personalidade comuns entre os intraempreendedores que os fazem se distinguir entre os demais, um instrumento que identifique esse perfil é importante e apresenta relevância para as organizações, pois essa identificação servirá como guia de ações para a promoção dessas aptidões e incentivo àqueles em que essas características sejam encontradas.

Apresenta-se a seguir o tema a ser estudado, a formulação do problema de pesquisa, a definição dos objetivos e a justificativa para o estudo.

1.1. Apresentação do Tema

O tema deste estudo – Intraempreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina – está inserido na área de concentração de Inteligência Organizacional, na linha de pesquisa de empreendedorismo, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, que busca desenvolver estudos que permitam estruturar os processos de gerenciamento do conhecimento, tendo em vista seu desenvolvimento, disseminação e uso nas organizações, catalisando um processo gerador de inovação.

1.2. Formulação do Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa é definido por Mattar (2001) como a formulação de uma pergunta ou conjunto de perguntas que devem ser

feitas para verificar a relação entre fenômenos e, principalmente, saber qual literatura deverá ser utilizada para o embasamento teórico da pesquisa a ser realizada, neste caso, o empreendedorismo.

Costa, Cericato e Melo (2007) dizem que os empreendedores corporativos, ou intraempreendedores, comumente chamados, são aqueles que transformam idéias inovadoras em realidade dentro de uma empresa ou instituição. E, muito embora a UFSC seja dotada de capacidade administrativa, admiti-se que a Instituição desempenhe um papel adicional de realização pessoal do indivíduo que a dirige, extrapolando a simples noção de maximização dos lucros como em empresas privadas, conjugando elementos subjetivos como a necessidade de realização dos desejos e aspirações dos envolvidos em estudos e projetos, conforme apresenta David (2004).

Assim, a análise do perfil dos dirigentes da Universidade Federal, em especial a do Estado de Santa Catarina, conforme David (2004) envolve também, elementos como o convívio social e reconhecimento na comunidade e competência, habilidade, atitude, planejamento, enfim, variáveis que podem interferir ou determinar a capacidade de gestão administrativa na instituição estudada.

O conhecimento destas características e do valor dos fatores envolvidos pode ser reconhecido como importante instrumento para o desenho de cargos, e possíveis contratações via concurso público de professores e servidores técnico-administrativos com alta capacidade técnica e gerencial, através de aplicação de provas específicas.

O trabalho tem por escopo não somente a caracterização qualitativa do intraempreendedor na UFSC como a determinação de fatores quantitativos que permitam descrever com propriedade como o intraempreendedor aplica as funções administrativas nas diferentes áreas de atuação dentro da UFSC.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, levantou-se a seguinte questão: Como identificar o perfil dos dirigentes intraempreendedores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC?

Tem-se desta forma então, o objetivo geral e específico que norteiam este trabalho, conforme segue.

1.3 Definição dos Objetivos da Pesquisa

Apresenta-se a seguir, os objetivos resultantes da pergunta norteadora deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral:

Elaborar um instrumento para caracterizar o perfil dos dirigentes intraempreendedores.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Comparar as principais características dos empreendedores com a dos intraempreendedores;
- b) Apresentar o perfil dos dirigentes da UFSC através da aplicação do instrumento de pesquisa;
- c) Propor ações para melhoria do perfil intraempreendedor apresentado.

1.4 Justificativa

Conforme preconiza Mattar (2001), o tema escolhido deverá atender alguns critérios na escolha para que a pesquisa se justifique, desta forma, apresentam-se três critérios, quais sejam: importância, originalidade e viabilidade.

A pesquisa justifica-se por tratar de um trabalho útil ao planejamento e gerenciamento da cultura intraempreendedora, pois evidenciará pontos fortes e fracos em relação ao intraempreendedorismo na UFSC, e então, poderá no futuro desenvolverem-se atividades que fomentem a participação criativa de seus gestores na busca de uma maior alavancagem de idéias inovadoras no local onde atuam. A identificação destas características poderá auxiliar as instituições na implementação de programas específicos que desenvolvam a habilidade criativa do colaborador.

Conforme cita David (2004) o estudo do empreendedorismo tornou-se relevante em praticamente todas as áreas do conhecimento. E, apesar do número de pesquisadores nessa área serem grande, cada indivíduo trabalha suas pesquisas de uma forma diferente, utilizando-se de metodologias variadas de estudo, lógicas distintas e apresentando resultados diversos. Com isto, tem-se aqui um nicho para uma pesquisa interna na UFSC, com seu corpo de servidores tanto docentes quanto técnico-administrativos que ocupem cargos de gestão, pois se acredita que a tarefa de desenvolver uma Universidade construída e desenvolvida a partir do olhar empreendedor dos seus dirigentes, resulta num processo educacional que cria melhores condições aos acadêmicos, como expõe Kalinke (1999).

Pela ausência de instrumentos específicos que alcancem os objetivos almejados, propõe-se então elaborar um instrumento de pesquisa que caracterize os dirigentes intraempreendedores em cargos de gestão na UFSC, com a finalidade de ser agente inovador do processo, que garantirá o critério originalidade proposto por Mattar (2001).

Sabe-se que dentro da linha de pesquisa do programa em engenharia de produção, Inovação, empreendedorismo e redes, um dos objetivos é desenvolver estudos que permitam estruturar os processos de gerenciamento do conhecimento. Assim, a utilidade de uso social dos resultados, bem como, a viabilidade da pesquisa, geram contribuições pelo desenvolvimento, disseminação e uso nas organizações da utilidade social dos resultados.

Destarte, o tema proposto é justificável devido ao atendimento do mesmo quanto aos fatores apresentados e que foram anteriormente citados no decorrer da justificativa. Com isto, passa-se a apresentar a estrutura desta dissertação.

1.5 Estrutura da Dissertação

Além deste primeiro capítulo introdutório, o trabalho está dividido em outros quatro capítulos.

No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura sendo enfatizado o tema de empreendedorismo, e suas principais vertentes, tendo como sub-tema o intraempreendedorismo.

Em seguida, no terceiro capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa, dividida em sub-tópicos a fim de proporcionar visualização do passo a passo do caminho percorrido neste estudo.

Na continuação, o quarto capítulo traz a montagem do instrumento de pesquisa e os resultados de análises acerca da verificação do instrumento junto aos dirigentes da UFSC, paralelamente ao instrumento formado por Santos (2008).

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Aplica-se aqui o conhecimento de métodos para o desenvolvimento da revisão da literatura, definida como segue.

2.1 Método da Revisão

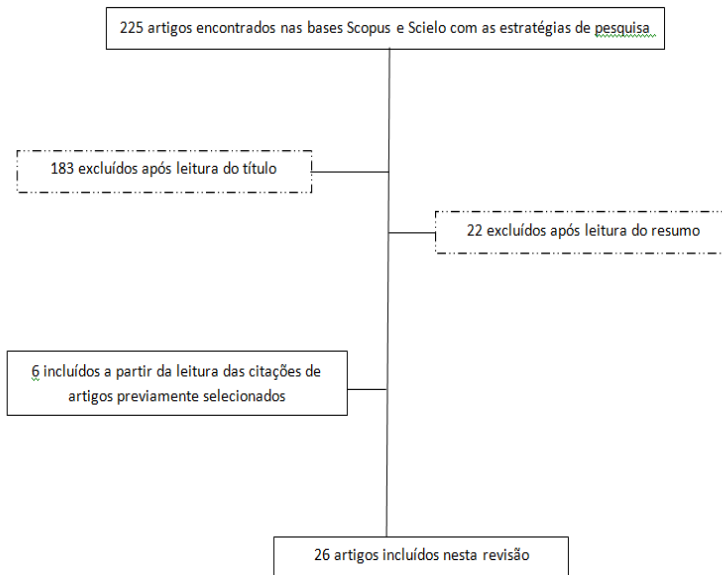
Em todo o mundo, o número de publicações e artigos sobre o tema de empreendedorismo e intraempreendedorismo tem aumentado ao longo dos anos. Uma busca, no *Social Sciences Citation Index*, por artigos com revisão por pares, onde estivesse incluída, a palavra *entrep**, no título, palavras-chave, ou abstracts, no período compreendido entre 1986 até fevereiro de 2005, realizada por Cornelius; Landström; Persson (2006) encontrou 4.003 documentos. Outra busca, efetuada por Reader; Watkins (2006), utilizando a palavra-chave *entrepreneur* (no tesouro, conhecidas como mesmo significado da anterior), apresentou um total de 4.405 textos. Outra busca, dessa vez efetuada por Schildt; Sillanpää (2004) no *ISI Social Sciences Index*, com as palavras-chave *entrep**, *venture** ou *start-up* resultou em um total de 6.500 artigos para o período compreendido entre os anos de 1994-2003.

Igual processo, realizado pelo autor deste trabalho na *SciVerse Scopus*, utilizando-se como palavras chaves *entrepreneurship AND cases in university* para o período compreendido entre 2000 e 2012 e na base de dados Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) com a palavra empreendedorismo, apresentou um total de 225 documentos, através da estratégia de base de dados: *article*. Desse total, 96 artigos

foram publicados em periódicos em português e 129 editados em língua inglesa.

A figura 1 descreve os passos utilizados na pesquisa bibliográfica e a forma de localização dos artigos usados nessa revisão. Outros livros, relatórios e documentos foram incluídos para complementar o referencial teórico.

Figura 1 – Diagrama de busca e seleção de artigos sobre empreendedorismo.



Fonte: elaborado pelo autor

E, a partir dos artigos encontrados – total de 20 (vinte), com a inclusão de textos considerados pelo autor como de grande relevância–

total de 06 (seis), além de trabalhos históricos, é feita a revisão teórica da literatura, necessária para embasar o estudo em questão, a fim de dar suporte para responder os objetivos do presente trabalho.

2.2 – O empreendedorismo

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009) – órgão que monitora a atividade empreendedora ao redor do mundo, o Brasil já não é mais uma das nações onde mais se criam negócios. No que diz respeito à taxa de empreendedorismo em estágio inicial - TEA, o Brasil não figura mais entre os dez primeiros colocados da lista do GEM. Isso é resultado, principalmente, da entrada de novos países na pesquisa (no total são 54 países pesquisados), que, para surpresa de toda a equipe, são fortemente empreendedores e reforçam a importância de se conhecer o tema em novos lugares a cada ano. O Brasil, ao longo de dez anos de pesquisa GEM apresentou média de 13% de sua população economicamente ativa empreendendo, na edição de 2009 registrou uma taxa de 15%, apesar disto, decaiu uma posição no ranking de empreendedorismo. De 13º em 2008 passou a ser o 14º em 2009.

O empreendedorismo é definido por Parker e Van Praag (2012) como uma transição para a posse do negócio independente. Apesar dessa ênfase, iniciar uma nova empresa não é a única maneira com a qual os indivíduos podem se tornar empreendedores. Existe ainda a possibilidade de gerenciar uma empresa existente.

Dolabela (1999, p.33) apresenta o empreendedorismo como uma palavra, comumente utilizada para descrever aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças, eles “quase sempre têm um modelo, alguém a quem admirar e imitar”.

Já segundo Schumpeter (1998) o empreendedor não pode ser considerado, apenas aquele que traz mudanças, mas sim aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos serviços e produtos, pela exploração de novos recursos materiais ou pela criação de novas formas de organização institucional, recriando uma nova forma de se pensar.

Baron; Shane (2007) definem o empreendedorismo como o processo que se move por distintas fases, mas que estão relacionadas entre si quais sejam: reconhecimento de uma oportunidade; decisão de ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançamento de um novo empreendimento; construção do sucesso e aproveitamento das recompensas.

Neste sentido, tem-se que algumas qualidades dos empreendedores podem o acompanhar durante toda sua vida, porém outras são adquiridas com a experiência. Segundo Degen; Mello (1989), alguns nascem empreendedores, outros precisam aprender até se tornar um. Pode ser o gestor o principal empreendedor numa instituição que propicie condições para que os empregados tenham prazer em criar condições inovadoras e desenvolver novos métodos em seu local de trabalho.

Degen; Mello (1989) relatam que são raros os traços de personalidade e comportamento que se traduzem em vontade de criar coisas novas e de concretizar, na prática, suas próprias idéias. Os autores complementam esta afirmação, relatando que os indivíduos que têm vontade de realizar algo novo acabam por se destacar, na medida em que, independente da atividade que exerçam, fazem com que as novas idéias efetivamente aconteçam.

Cabe neste ponto, levantar as origens do conceito do empreendedorismo, para após fazer a análise das características dos intraempreendedores poder confrontar um e outro conceito e então determinar diferença, semelhança ou relação entre eles.

2.2.1. As Origens do Conceito de Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo é um neologismo que se deriva do radical latim “*imprehendere*”, tendo seu correspondente “empreendedorismo” surgido na língua portuguesa no século XV. O dicionário Oxford (1996), traduz a palavra “empreendedorismo” como atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.

Já o dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Mirador Internacional (1976) define empreendedor como aquele que empreende, que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum, ativo, arrojado, aquele que empreende toma a seu cargo uma empresa. Por sua

vez, o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (1969) define empreendedor simplesmente como aquele que empreende; ativo; arrojado. O termo para empreendedorismo em inglês – *entrepreneurship* é traduzido, basicamente, por três termos: ‘empreendedorismo’, ‘empreendimento’ e ‘espírito empreendedor’ (LEITE, 2002). O uso de conceitos retirados de dicionários antigos neste ponto visa tão somente apresentar suas origens.

Gartner (1990), ao realizar uma breve pesquisa com 44 entrevistados identificou oito significados para explicar a natureza do empreendedorismo. A conclusão do seu trabalho esta dividida entre os seguintes temas:

1. O empreendedor – empreendedorismo envolve os indivíduos com características e habilidades únicas.

2. Inovação – é a criação do novo, podendo ser uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia, em uma organização nova ou estabelecida.

3. Criação da organização – descreve o comportamento dos envolvidos na criação das organizações.

4. Criação de valor – este fator articula a idéia de que o empreendedorismo cria valor.

5. Com ou sem fins lucrativos – o tópico lucro, ou não-lucro, questiona se o empreendedorismo envolve somente organizações de lucro.

6. Crescimento – a importância do crescimento como uma característica do empreendedorismo, é debatido neste tema.

7. Singularidade – sugere que o empreendedorismo deva envolver atividades individuais.

8. O proprietário-gerente – o empreendedorismo envolve indivíduos que são os proprietários e ao mesmo tempo os gerentes dos seus negócios.

Com isto, passa-se a verificar o desenvolvimento do campo do empreendedorismo ao longo dos anos, no mundo e no Brasil.

2.2.2. Desenvolvimento do Campo do Empreendedorismo

O empreendedorismo, conhecido desde a década de XV, começa a ganhar força no Brasil a partir dos anos 80, quando sociedades e organizações foram forçadas a buscar novas abordagens para incorporar as mudanças tecnológicas à sua dinâmica e a expansão por quase todas as ciências gerenciais e humanas. (FILION, 1999).

Filion (1999) lembra que grande número de pesquisadores, usando a cultura local, lógicas e metodologias estabelecidas em graus variados em seu próprio campo de estudo, passou a se interessar e pesquisar o campo. Os primeiros cursos de doutorado no assunto surgiram em 1980, e o interesse aumentou, em grande parte, devido ao crescente número de pequenos negócios que se tornavam globalizados.

Argumenta-se que a educação melhorara o julgamento empresarial, fornecendo as pessoas com capacidades analíticas, informações sobre oportunidades de negócios e uma compreensão dos mercados e do processo empreendedor, facilitando o aprendizado e desenvolvimento do campo do empreendedorismo. (UCBASARAN ET. AL, 2009)

Bygrave (1993) foi o primeiro pesquisador de empreendedorismo a mostrar que o campo deveria distanciar-se do paradigma dos estudos em física e das abordagens metodológicas quantitativas, para encontrar seu próprio caminho, forma de pensar e lógica. Ele relata que para se construir um algoritmo para um sistema físico com características próprias, mesmo que assustador, o matemático mais talentoso conseguirá, porém quando você adiciona a exigência de que o processo empreendedor é iniciada pela vontade de um ser humano único, a modelagem matemática pode ser impossível, porque há "um elemento essencial não-algorítmico, a ação humana consciente.

Para Bygrave (1993), a matemática algorítima que fornece representações simples e fascinantes do processo empreendedorístico pode não ser possível. Um desses algoritmos apresentados pelo autor é uma equação fundamental da teoria da Ecologia Populacional, que mostra que o processo empreendedorístico é descontínuo e dinâmico, podendo ser o modelo matemático para construir um algoritmo descritivo do processo empreendedorístico, considerado impossível. Ainda segundo este autor, alguns cientistas acreditam que a resposta

para a teoria do empreendedorismo pode ser encontrada na teoria do caos, ou seja, sistemas complexos e dinâmicos.

Por outro lado, Lounsbury e Crumley (2007) alertam que processo empreendedorístico é inalcançável na prática, por isso a necessidade do uso de uma metáfora matemática, para que a precisão das medidas necessárias para observar o estudo sejam alcançadas.

A partir de estudos próprios, Bygrave (1993) mostra a desordem traduzida na vida dos homens, com efeitos importantes sobre toda a sociedade por meio do pensamento criativo. Outro importante ponto mostrado é que a sociedade que seria apenas baseada na ordem, estritamente determinista, constituiria um mundo sem desvios, ou seja, sem inovação e sem criação. Mas, em um mundo que fosse apenas pautado em desordem, não se conseguiria constituir organização e, portanto, não seria possível conservar a novidade. Por conseguinte, seria incapaz de evoluir e desenvolver-se.

Outros autores (Cunningham; Lischeron, 1991; Lounsbury; Crumley, 2007), colocam a importância da definição das características e do foco central de cada linha de pensamento, norteando as pesquisas na área de empreendedorismo, de acordo com cada uma das escolas de pensamento, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Escolas do pensamento sobre empreendedorismo

Escola	Definição	Foco Central	Principal Questão
Grande Homem	Vencedores extraordinários	Princípios pessoais Históricas pessoas e experiências	Quais são suas realizações?
Características Psicológicas	Controla os meios de produção	Necessidade de realização e tolerância a ambigüidade	Quais valores guiam o empreendedor?
Clássica	Destruição criativa	Habilidade para ver oportunidades com criatividade	Como as oportunidades são aproveitadas?
Gerenciamento	Comunicação e Reconhecimento de oportunidade	Conhecimento técnico	Quais são seus planos para o negócio?
Liderança	Promoção e proteção de valores	Administração de pessoas, atitude e estilo.	Como administra as pessoas?
Intra-empendedorismo	Aqueles que reúnem recursos para promover a inovação	Tomando decisões	Como o empreendedor se adapta?

Fonte: Adaptado de Cunningham e Lischeron, 1991

Bouchikhi (1993, apud PAIVA JUNIOR, 2004), diz que a personalidade do empreendedor e as características funcionais do ambiente não podem, sozinhas, determinar o resultado de todo o processo empreendedor. Desta forma, por conta dos sucessos e dificuldades inerentes ao tratamento isolado das abordagens anteriores, um olhar multidisciplinar do fenômeno empreendedor começa a ter maior atenção. Surge então, uma nova abordagem a partir do entendimento de que o empreendedorismo deveria ser visto de uma

forma mais socialmente integrada. Ela se baseia em um paradigma que pressupõe o uso de um número maior de variáveis que são articuladas de modo mais complexo do que a simples relação causa-efeito, característica dos estudos positivistas. Essa perspectiva busca entender o fenômeno do empreendedorismo por meio das relações dos indivíduos com a criação de novos valores, interagindo ao longo do tempo com o ambiente em que estão inseridos de modo a ser um processo natural. Comparativamente, ela se assemelha à “Escola das Configurações” identificada por Mitzberg, Ahlstrand; Lampel (2000) no campo da formação de estratégias, ou seja, para ser melhor compreendido, o processo de empreender deve ser visto como uma configuração complexa que engloba três dimensões diferentes: as individuais, organizacionais e ambientais.

Os autores que trabalham sob esta ótica, (Gimenez; Inácio Júnior, 2002), atuam na abordagem mais holística e levam em consideração os traços de cada indivíduo, as características do futuro negócio e os fatores sócio-ambientais, no cenário econômico. O quadro 2 apresenta o desenvolvimento do termo empreendedor segundo o entendimento dos autores.

Quadro 2 – Desenvolvimento Histórico do termo empreendedor

AUTOR	ENTENDIMENTO DO TERMO EMPREENDEDOR
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de produção em grande escala (sem riscos).
Século XVII	Pessoas que assumem riscos de lucro ou prejuízo em contrato com o governo.

Cantillon (1725)	Pessoa que assume riscos, que é diferente da que fornece o capital. Busca de oportunidades de negócio e maximização do retorno perante o capital investido.
Say (1803)	Agente propulsor de mudanças. Os rendimentos do empreendedor deviam ser separados do lucro do capital.
Walker (1876)	Distinção entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtêm lucro com suas habilidades administrativas.
Schumpeter (1934)	Empreendedor associado à atividade inovativa. Promove o rompimento do fluxo circular. Pode ser considerado um líder.
McClelland (1961)	Indivíduo com necessidades de realização e poder, dinâmico e assume riscos moderados.
Walras (1962)	Indivíduo que coordena a produção.
Drucker (1964)	Indivíduo que maximiza oportunidades.
Hayek (1974)	Pessoa que capta e utiliza informações que lhe permitem encontrar oportunidades. Considerado um ator-chave para o desenvolvimento.
Shapiro (1975)	Indivíduo que toma iniciativa, organiza mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos.
Vésper (1980)	Enfatiza os diferentes pontos de vista sobre o termo empreendedor, atribuído por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
Pinchot (1983)	Conceito de intraempreendedor como aquele indivíduo que atua dentro da organização já estabelecida.
Stevenson e Gumpert (1985)	Pessoa que persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Hisrich (1985)	Indivíduo que cria algo diferente e com valor, e, para tal, dedica tempo e esforço necessários, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebe as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.
Kets de Vries (1985)	Indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente
Gartner (1990)	O empreendedor é aquele que cria organizações. Quando estas são criadas, ele deixa de ser empreendedor.

Henderson (2002).	Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.
Lounsbury e Crumley (2007)	Empreendedor institucional é o indivíduo que introduz e promove a adoção e legitimação de novas práticas reconhecidas como melhores e mais eficientes que as práticas anteriores.

Fonte: Adaptado de Fillion (1999), Kets de Vries (1985), Tigre (1998), Gaspar (2003), Adaman e Devine (2002) e Lounsbury e Crumley (2007).

Por fim, pode-se definir o campo do empreendedorismo como aquele que examina as atividades, características, efeitos sociais, econômicos, comportamentais e métodos de suporte usados para facilitar a execução da atividade empreendedora. O perfil do empreendedor influencia neste processo de conhecimento, por isto, passa-se a conhecê-lo melhor a seguir.

2.2.3. O Perfil do Empreendedor

As pesquisas no campo do empreendedorismo mostram que as características do empreendedor, da indústria ou de uma instituição prestadora de serviços, podem não ser simplesmente um traço de personalidade pessoal.

O perfil do profissional empreendedor está firmado em pessoas que conseguem harmonizar esforços individuais ou coletivos e que criam algo novo e criativo, alterando a forma habitual de representar algo (PERRENOUD, 2000). Assim, das qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, segundo Lezana (1999), destacam-se cinco eixos principais, quais sejam:

1. Necessidades (inclui: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e autorrealização),
2. Conhecimento (inclui: aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas),
3. Habilidades (inclui: identificação de novas oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva e negociação),
4. Aquisição de informações (inclui: ganho relativo ao aumento da capacidade de absorção de informações) e,
5. Resolução de problemas (inclui neste item: valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos).

Sendo assim, o empreendedor deve focar o aprendizado pessoal nos quatro pilares da educação: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (UNESCO, 2003), e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência cada vez mais acirrada, pois novas habilidades vêm sendo requeridas destes, para conseguirem enfrentar a globalização com autonomia, responsabilidade e competência.

Por ser o futuro cheio de incertezas, é preciso pensar sobre as qualidades de cada um, sobrepondo-se em considerações com relação às habilidades pessoais e profissionais; criatividade; memória e comunicação. Procura-se assim, cada vez mais, profissionais que são capazes de desenvolver novas habilidades e capacidades e ter atitudes

diferenciadas, com coragem de arriscar com limites calculados, aceitando novos valores, descobrindo e transpondo os limites pessoais (MARIOTTI, 1995).

Mudanças socioculturais e tecnológicas fazem com que os empreendedores repensem naturalmente seus hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado. Desta forma, conquista-se a autonomia profissional quando se é perseverante, determinado, aprendiz, flexível e quando se tem outras características, que segundo Degen; Mello (1989), são: positividade, organização, criatividade, inovação, e foco. Estas características pessoais ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos, onde pela experiência adquirida, pode-se afirmar que a maioria das pessoas, quando estimuladas, conseguem desenvolver atitudes empreendedoras.

Além disso, fala-se que o empreendedor precisa ter “visão de negócios”, porém, a maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão, e confundem metas e objetivos. Segundo Degen; Mello (1989) ser visionário é construir cenários futuros com base no presente, utilizando-se de imagens mentais. Ter visão, então, é perceber possibilidades naquilo que parece ser impossível. Esse enfoque relaciona-se com a disposição de assumir riscos e, nem todas as pessoas têm esta mesma disposição. Não pode ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, salário garantido no fim do mês, horários certos, sem preocupações futuras, e que já tenha todos os objetivos pessoais conquistados, pois o empreendedor assume riscos e seu sucesso está na

“capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles” (DEGEN, MELLO 1989, p.11).

O que se ensina e aprende nas instituições, nas pesquisas e nas observações, vai se acumulando com o passar do tempo, tornando-se uma ciência sólida. Preparar-se para ser empreendedor, portanto, pode-se iniciar com o desenvolvimento da capacidade de gerenciamento através das observações, entre outras iniciativas. Neste ponto ressalta-se as características e comportamentos dos empreendedores que segundo Dornelas (2005), são: inovação, liderança, capacidade de analisar riscos, independência, criatividade, autoconfiança, orientação para resultados, originalidade, iniciativa, flexibilidade, habilidade em situações adversas, capacidade de aprendizagem, comprometimento, planejamento aguçado, possuidor de redes de contato, criação de valor para a sociedade, entre outros. Essas são às características mais notadas comumente.

Assim, as características que se apresentam no empreendedor que fez uma escolha por iniciar um negócio próprio, podendo ser encontrada em gestores de universidades como na sociedade, são difíceis para listar com precisão, porém autores chegaram a algumas conclusões. Elas dizem respeito às necessidades, conhecimento, habilidades e valores, sendo referentes às necessidades descritas por Birley; Westhead, (1982, apud Lezana, 1996) como sendo de: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal e segurança. As que se referem a conhecimentos, Lezana (1995, p.78) assim elenca: aspectos técnicos relacionados a negócios; experiência na área

comercial; escolaridade; experiência em organizações; formação complementar e vivência com situações novas.

Já as concernentes ao aspecto habilidade, Ray (1993, p.349), identifica da seguinte forma: aquisição de informações; comunicação persuasiva; identificação de novas oportunidades; negociação; resolução de problemas; valorização de oportunidades e pensamento crítico.

As características propostas para identificar o perfil empreendedor de Ray (1993), foram: auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejamento claro, detecção de oportunidades, persistência, inovação e liderança. A partir disso, os constructos foram definidos a fim de apoiar a criação de itens de mensuração para observá-los empiricamente:

1. Auto-eficaz: capacidade de mobilizar por motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para praticar controle sobre eventos diários ou futuro, na sua vida (BARON; MARKMAN, 2003).

2. Assume Riscos calculados: pessoa que, diante de um plano pessoal, analisa e relaciona as variáveis que podem influenciar no resultado, tomando decisões, a partir disso, sobre a continuidade, ou não, do projeto (HISRICH; PETERS, 2004).

3. Planejador: indivíduo que se prepara, organizando seus projetos para os acontecimentos futuros (SOUZA ET AL., 2004).

4. Detecção de oportunidades: habilidade do indivíduo que captura, reconhece e faz uso efetivo de informações absortas, implícitas

e, possivelmente, em constantes mudanças (BARON; MARKMAN, 2003).

5. Persistente: pessoa capaz de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto, para alcançar objetivos pessoais (SOUZA ET AL., 2004).

6. Sociável: indivíduo com grau de utilização de rede social grande para suporte e facilitação da atividade profissional (BARON; MARKMAN, 2003).

7. Inovador: pessoa que relaciona idéias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

8. Líder: aquele que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo (HISRICH; PETERS, 2004).

É preciso, portanto, registrar que, no contexto empresarial, essas características podem se desenvolver e atuar de forma positiva ou negativa. É a personalidade do empreendedor que fará o impacto decisivo para o sucesso, pois não apenas o empreendedor como o intraempreendedor devem ser estudados, o que se passa a ver a seguir.

2.3 – O intraempreendedor

O conceito de intraempreendedorismo vem do francês “*intrapreneur*”, que é conceituado por Pinchot (1989) como aqueles que

mesmo sonhando, realizam, ou em outras palavras, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações dentro de uma organização. Ele pode ser sonhador, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em realidade lucrativa.

Para Dornelas (2005) o (intra)empreendedor vai além das tarefas normalmente a ele relacionadas, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer fazer mais, ou seja, este é um fator que o diferencia dos outros, pois não se atém somente com que foi requerido e vai além das tarefas delegadas, buscando sempre algo novo, criando e inovando.

Algumas características são únicas aos empreendedores e algumas não. Enquanto Dornelas (2005) cita as características desse primeiro grupo, David (2004) cita algumas características apresentadas somente pelos intraempreendedores como: anseio por liberdade dentro da organização, busca de metas, comprometimento e automotivação, mas reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa.

São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêem pouco risco pessoal. E, principalmente, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Pode-se, resumidamente, caracterizar o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter status ou dinheiro (DAVID, 2004, p.45).

Assim, igualmente para os empreendedores, percebe-se que a palavra chave para o intraempreendedor é a inovação, e o responsável

pelas inovações dentro das organizações é um funcionário que apresenta características pessoais diferenciadas dos outros que se sobrepõem aos outros, isto é: o intraempreendedor (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007).

Filion (2004) em uma pesquisa de campo dividida em duas etapas, propôs em uma primeira etapa, um modelo de desenvolvimento da visão pessoal, para que os intraempreendedores se tornem mais inovadores. Na segunda etapa, propôs práticas administrativas como o estabelecimento de juízo crítico de seleção a serem usados durante a seleção, assim como um contrato onde o comportamento intraempreendedor esperado deve estar claramente estabelecido.

Filion (2004) percebeu que a ação empreendedora e visionária faz com que as organizações desenvolvam uma cultura na qual todos estejam comprometidos e progridam, contribuindo, portanto, para o progresso da organização em si.

Enfim, o conceito de intraempreendedorismo tem-se mostrado como um tema importante e emergente para as instituições que pretendem liderar os setores onde atuam sendo, portanto, um assunto cada vez mais estudado e praticado.

2.3.1 – Diferenças entre o empreendedor e o intraempreendedor

Pinchot (1989) afirma que sempre houve intraempreendedores nas organizações e aponta as principais diferenças entre o empreendedor e o intraempreendedor conforme é apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Diferenças entre Empreendedores e Intraempreendedores

Empreendedor	Intraempreendedor
Usa capital próprio.	Usa o capital da empresa.
Cria a estrutura operacional.	Usa a estrutura operacional existente.
Maior poder de ações sobre o ambiente.	Maior dependência da cultura.
Fracassos significam perda de dinheiro.	Fracasso parcial ou total é um erro.
Ele é o chefe.	Reporta-se a um ou mais chefes.
Monta sua própria equipe.	Trabalha com quem está na instituição.
Salário? Depende.	Salário? Líquido e certo.
Serve a si mesmo e aos clientes	Serve a si mesmo e aos patrocinadores
Segue o sonho com decisão	Faz com que os outros o ajudem no seu
Sabe lidar com erros e falhas	Esconde projetos arriscados
Envolvimento direto com a atividade	Envolve-se com a delegação de tarefas

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989) e Hisrich; Peters (2004)

Portanto, com as características apresentadas anteriormente pode-se inferir que há uma diferença entre indivíduo empreendedor e o intraempreendedor, onde de forma geral, o segundo depende das condições oferecidas pela instituição e por aqueles que nela trabalham, enquanto o empreendedor gera as oportunidades para desenvolvimento de sua própria idéia e criação. Cabe neste próximo ponto, estudar o intraempreendedorismo no Brasil.

2.3.2. Intraempreendedorismo no Brasil

Para as organizações que estão em busca do novo, apesar de essencial, o intraempreendedorismo constitui-se, ainda, em um termo

pouco conhecido para os gestores brasileiros, entretanto, cada dia ganha mais importância no meio acadêmico e empresarial, pois com a globalização e o aumento da competitividade, informações em tempo real em diversas partes do mundo e outros desafios modernos, o intraempreendedorismo oferece uma nova forma de acelerar as inovações dentro das organizações através do melhor emprego dos recursos humanos e tecnológicos.

Por identificar novas idéias e transformá-las em oportunidades rentáveis, o intraempreendedor se distingue dos demais. Segundo pesquisa apresentada por Larson (2003), a necessidade de inovar na indústria tecnológica dos Estados Unidos, foi considerada um problema central já na década de 90, mas no Brasil, ainda não se sabe ao certo quais são as características que se apresentam como gargalos a serem trabalhados, mas sabe-se que, apenas as empresas inovadoras irão sobreviver.

Larson (2003) diz que o que as organizações contemporâneas esperam de seus colaboradores é que sejam pessoas criativas e ativas, que assumam a responsabilidade pessoal de apresentar novas idéias e transformá-las em sucesso, cumprindo suas metas e objetivos. Apesar disso, algumas variáveis interferem negativamente no sucesso do intraempreendedor: organizações estruturadas burocraticamente, alta taxa de desemprego, pessoas temendo perder o emprego e conseqüentemente seus salários e suas necessidades pessoais não sendo satisfeitas, o fato de não terem claro o que querem fazer ao longo de suas vidas, a falta de planejamento de suas ações para alcançarem seus

objetivos, dependência do apoio de outros, condições ambientais desfavoráveis, entre outros. Ou seja, apesar das empresas quererem intraempreendedores, algumas não criam ambiente propício para que eles surjam e desenvolvam suas funções. Diz-se que as pessoas temem por seus empregos, e por isso, ser um gerente competente é mais seguro do que ser um bom intraempreendedor.

Silva (2003) afirma que, em países como o Brasil, predominam as empresas de cunho familiar, onde a gestão e o controle estão centralizadas nas mãos de sócios majoritários. Estas empresas apresentam estruturas organizacionais bastante verticalizadas, com processo decisório centralizado, apresentando, portanto, dificuldades de mudança e, por extensão, funcionários com espírito de dependência e residentes a inovação.

Entretanto, apesar deste contexto, surgem novas necessidades organizacionais, e as empresas que saem na frente, buscam assumir uma postura ativa e, conseqüentemente, empreendedora frente aos desafios emergentes na sociedade. Porém, a estrutura organizacional das universidades, diverge da maioria das empresas privadas, como se pode ver a seguir.

2.4. Estrutura Organizacional das Universidades

A gestão de uma instituição, seja ela pública ou privada, tem relação direta com seu desempenho, que por sua vez pode estar relacionada com a maneira como ela se transforma ou se adapta em

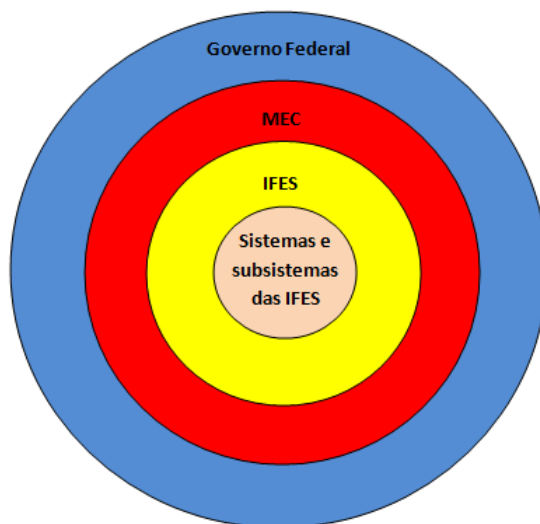
funções do ambiente na qual está inserida (MANDELLI, 2003). Neste sentido, Santos (2008) apresenta a necessidade de um ambiente facilitador para a promoção da inovação seja para empreendedores ou intraempreendedores voltados para a construção de uma sociedade do conhecimento, caracterizada pelo padrão de desenvolvimento sustentável econômico, social, ambiental e tecnológico diferenciados.

As universidades, que são Instituições de Ensino Superior (IES), são organizações que precisam de profissionais com espírito empreendedor. Essas organizações apresentam-se influenciadas pelo que ocorre com a sociedade, principalmente após o surgimento da chamada sociedade do conhecimento, da informação e da era da globalização. Estas situações colocam as organizações numa constante necessidade de adaptação em suas estruturas de uma maneira geral, mantendo apenas, como afirmam Audy; Morosini (2006), seus princípios básicos.

Segundo Rizzatti e Rizzatti Júnior, (2004) as universidades são consideradas organismos institucionais complexos não só por sua condição de instituição altamente especializada, mas, principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas (relacionadas com ensino, pesquisa e extensão), onde cada tarefa tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações, que em sua maioria, tem finalidades específicas. Além de que, na universidade, como em quase todas as empresas, existem conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses.

Tendo como matéria prima o conhecimento, as Universidades devem existir para contribuir para o desenvolvimento social, objetivando a formação de profissionais qualificados, que servirão a sociedade, porém apresenta um modelo de gestão burocrático, anárquico, colegiado e político, diferenciado-a dos demais locais (RIZZATTI; RIZZATTI JÚNIOR, 2004).

Figura 2 – Sistemas e subsistemas de composição das IFES



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em SCHMITZ; BERNARDES, (2008).

A administração de uma universidade, devido ao seu grau de complexidade, papel social, sistemas e subsistemas que a compõem, precisa de gestores preparados e conhecedores do ambiente acadêmico, para que os objetivos da instituição não sejam sufocados pela

burocracia, que impera nas atividades por meio da política ou por interesses de grupos internos. Barros e Silva (1990, apud MARCELINO, 2000, p.7) complementam que o gestor “precisa agir como educador ou reeducador, revivendo com a comunidade os objetivos institucionais, quebrando resistência e convencendo pessoas da importância de contribuir para a causa comum”.

Embora o processo de gerenciar atividades e processos apresente critérios e diretrizes semelhantes em qualquer organização, a sua aplicação aos diversos campos da atividade humana implica em adotar ou assumir as características e peculiaridades próprias de cada atividade (MERLO, 2001).

Alguns estudos que discutem o tema gestão universitária (Pereira, 1999; Rizzatti & Rizzatti Júnior, 2004), definem as universidades como instituições difusoras de conhecimento, dos valores da cultura nacional, além das atividades de pesquisa científica. Relatam, ainda, que uma importante característica e diferencial da instituição de ensino superior com relação a outras organizações, é a de que ela é constituída de pessoas e feita para as pessoas, o que a leva a ser conhecida como uma instituição de gestão intensiva do conhecimento. Os centros de ensino superior e as universidades, constituem-se assim, em um núcleo de formação cultural e de pensamento científico na região em que atuam e no país, além de centros de formação tecnológica e profissional. Assim, cada uma dessas atividades, relacionadas com ensino, pesquisa e extensão, têm uma metodologia de trabalho singular,

implicando em uma estrutura organizacional complexa (LEITÃO, 1985).

As principais características das instituições universitárias apontadas por Baldrige, et. al. (1982), são, em suma: possuir ambigüidade de metas; grande variedade tecnológica; pessoal especializado, com grande gama de conhecimento; e, predominância de profissionais aptos a resolverem-se problemas complexos e não apenas rotineiros.

Uma visão empreendedora de universidade requer uma nova forma de pensar de seus dirigentes e o papel da gestão neste contexto de mudanças. Sendo o processo de pensar e renovar a forma de pensar da organização uma das principais dificuldades na implantação de mudanças organizações conforme expressam Costa, Cericato e Melo (2007).

Cabe ao profissional da gestão universitária, saber gerenciar simultaneamente, vários sistemas e subsistemas, como a massificação do ensino, a democratização ao acesso, a amplificação de transmissão da ciência, o corporativismo aplicado nas pesquisas, a internacionalização do progresso científico-tecnológico, a escassez dos recursos, paralelamente aos procedimentos administrativos e acadêmicos e rever suas relações com o estado e a sociedade.

2.4.1 Intraempreendedorismo universitário e a UFSC

As universidades empreendedoras devem estar atentas ao movimento globalizado que envolve mudanças rápidas, cumprindo seu papel no desenvolvimento da sociedade, inovando na área da tecnologia, considerando que deve ser o espaço de ensinar e aprender, proporcionando uma visão holística e principalmente multidisciplinar, uma vez que, conforme apresenta Dornelas (2001, p.37), “o processo empreendedor envolve todas as funções, ações e atividades associadas com percepção de oportunidade e criação de meios para persegui-las”.

Embora no processo de gestão, os critérios e diretrizes possam ser idênticos em qualquer organização, a sua aplicação aos diversos campos da atividade humana implica em adotar ou assumir as características e peculiaridades próprias de cada atividade (DAVID, 2004). Segundo Santos (2008) essas organizações atuam como aceleradores dos demais setores da economia e significam uma grande parte do que é investido, no setor privado, em inovação, processos e desenvolvimento.

Em geral, a figura do gestor serve de motivação ou inspiração do que é necessário se fazer, servindo como uma direção. Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), ter esta orientação é o ponto chave para a escola empreendedora. Ghoshal; Tanure (2004) sustentam que para deixar fluir o empreendedor faz-se necessário que os responsáveis pelo sucesso prévio de uma organização hierarquizada se reorientem. Sendo assim, os administradores devem modificar seu modo de enxergar a organização para poderem lidar com este tipo de mudança.

A implantação de avançados modos de gerenciamento darão suporte para as mudanças na gestão.

Uma universidade com gestores de perfil intraempreendedor precisa atentar para as velozes alterações que ocorrem na sociedade para que possa surpreender e desempenhar sua função no crescimento da sociedade através da criação de novas tecnologias. Proporcionar uma visão mais abrangente e multidisciplinar para que as pessoas possam desenvolver seu senso crítico e sua capacidade de criação, abstração e exploração de novas idéias, já Dornelas (2001), relaciono o empreendedor com a percepção de novos caminhos e as maneiras de alcançá-las.

Dornelas (2005) acredita que uma primeira parte da capacitação empreendedora, que se refere ao perfil do empreendedor, a quem ele é e como ele age, já vêm sendo praticada por algumas instituições como escolas e universidades brasileiras. Assim, a realidade empreendedora brasileira volta-se para uma segunda etapa de capacitação, com uma característica mais profunda que permita que os aspirantes a empreendedores coloquem em prática suas idéias.

Para Vasconcelos; Paula; Junior (2004) que conduziram um estudo visando identificar quais os pontos de inovação da gestão educacional empreendedora de uma Instituição de Ensino Superior do Brasil, que apresentou bons resultados nas avaliações do Ministério da Educação – MEC, indicaram que as principais dessas inovações ocorrem, na:

- a) elaboração das estratégias da instituição;
- b) sistematização do processo de ensino e aprendizagem;
- c) integração do docente ao meio ambiente local e regional;
- d) integração vertical e horizontal das disciplinas ministradas;
- e) disposição para o aluno realizar a pesquisa científica.

Com isto, observou-se que as estratégias são elaboradas de forma coletiva, sendo a missão compreendida por todos os gestores. Igualmente, ficou destacado que a Instituição era incentivadora da prática da pesquisa científica, o que auxilia os alunos no processo de ensino, podendo-se inferir pelo estudo que o ambiente, a integração coletiva e os incentivos organizacionais são diferenciais em uma instituição de ensino para produzir inovações (VASCONCELOS; PAULA; JUNIOR, 2004).

Na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2010), indica que a política de gestão para os anos entre 2010 a 2014, está centrada numa atualização do sistema de planejamento da universidade, com a institucionalização do planejamento estratégico em toda ela. Isso será complementado pela atualização da gestão organizacional e da infraestrutura em apoio às principais atividades de ensino, pesquisa, extensão. Os programas de desenvolvimento individual de servidores serão essenciais nesse processo, assim como um melhor relacionamento com setores que afetam o funcionamento da universidade. A dinâmica na área de

tecnologia passou por grandes transformações nos últimos tempos, possibilitando as ocorrências de inovações radicais e incrementais, podendo ser observado várias ocorrências, entre as quais, destaca-se:

1. intensificação da complexidade das novas tecnologias, fortemente baseadas no conhecimento científico;

2. aceleração de novos desenvolvimentos com taxas de mudanças cada vez mais rápidas;

3. exigência de perfil de recursos humanos com nível amplo e diversificado de qualificação.

4. novos métodos de realização de pesquisa, pautados por sistemas de base eletrônica que geram e difundem conhecimentos de forma rápida;

Nesse processo, segundo o PDI (2010) para esta mesma Universidade, registra-se a intensificação da competição entre empresas. Essa concorrência exige das empresas e por que não dizer, da Universidade, capacidade de gerar, introduzir e difundir inovações de forma rápida, para que possam melhor posicionar-se em relação aos concorrentes no mercado. Assumem, portanto, relevância nos processos decisórios empresariais as ações estratégicas voltadas a impulsionar o desenvolvimento de inovações, dado que o processo de inovação tecnológica está centrado nas empresas, em especial as privadas. Para tanto, empresas não somente criam condições de infraestrutura internas, como também procuram interagir com outras instituições – caso das universidades e centros de pesquisas – para a realização de pesquisas. O

exercício dessas funções pela UFSC, em favor dos processos de cooperação inovadora, abrange múltiplos formatos institucionais, em atendimento às empresas: as *joint-ventures*, inseridas em incubadoras de base tecnológica, as presentes em parques tecnológicos, as participantes de consórcio de pesquisa e desenvolvimento- P&D, entre outras formas empresariais.

E, para que isso seja possível, deve-se primar por uma relação cada vez mais estreita e intrinsecamente ligada entre empreendedorismo e inovação.

2.5. Relação Entre Intraempreendedorismo e Geração de Idéias

Novas idéias são conceitos referentes a ocorrências originais que surgem na mente das pessoas. Entretanto, esta nova situação não é fruto do acaso, ela acontece quando indivíduos utilizam o conhecimento existente que adquiriram e conseguiram reter para gerar algo novo (BARON; SHANE, 2007). Geralmente, fenômenos como estes, ocorrem, a partir de um estímulo externo provocado por mudanças no ambiente pessoal, financeiro ou político do envolvido. Independente do estímulo, a geração de uma idéia sempre dependerá da quantidade e qualidade do conhecimento adquirido ao longo do tempo de sua vida, pelo indivíduo.

Para melhor entendimento de como ocorre o processo de geração de idéias, é preciso entender como funciona o sistema cognitivo humano, com relação a armazenagem e processamento de informações.

Partindo-se da memória, até estruturas tidas como temporárias: os esquemas e os protótipos. A memória subdivide-se em alguns sistemas de trabalho, conforme elencado por Baron; Shane (2007), entre eles:

1. Memória de trabalho: funciona em um curto prazo e possui um sistema de capacidade limitado, é responsável, por exemplo, pela lembrança de determinado telefone e nome da pessoa durante o tempo necessário para anotá-lo.

2. Memória de longa duração: possui infinita capacidade de armazenamento, conseguindo guardar informações por longos períodos de tempo, durante toda a vida. É por causa dela que as pessoas continuam a aprender durante sua vida.

3. Memória procedural: armazena informações que são difíceis de explicar com palavras. Por exemplo, explicar como se faz uma bela jogada numa partida de futebol ou como um maestro rege uma orquestra.

A memória procedural está intimamente ligada ao empreendedorismo, e talvez seja o motivo pelo qual os empreendedores têm dificuldades para explicar, como ocorre a identificação e a opção por assumir uma determinada oportunidade. Após anos de atividade, grande parte dessas informações se torna automática (ou seja, passa a fazer parte da memória procedural), de forma que eles não podem descrevê-las rapidamente em palavras, simplesmente a percebem.

Da mesma forma acontece com os intraempreendedores, quando questionados sobre como reconhecem as oportunidades, muitos

podem dar algum tipo de resposta. Porém, esse processo parece envolver um grande componente de informação que não pode ser colocado em palavras com rapidez, portanto isso também está relacionado com a memória procedural (BARON; MARKMAN, 2003).

Embora considere-se que os sistemas mentais humanos possuam ilimitada capacidade de acrescentar informações e conhecimentos, é possível que a memória específica de trabalho torne-se um gargalo ao ter que processar e relacionar, ao mesmo tempo, os pensamentos de um indivíduo e as informações armazenadas, para que a experiência pela qual ele está passando faça sentido em um futuro próximo. Baron; Markman (2003), dizem que este seria o momento no qual o sistema cognitivo humano lança mão dos atalhos mentais. Os atalhos funcionariam então, esticando a capacidade da memória de trabalho, permitindo o processamento de maior quantidade de informações, em um curto espaço de tempo.

A utilização desses possíveis atalhos ocorreria, por exemplo, nos momentos em que seria preciso decidir rapidamente sobre fatos importantes, mesmo sem ter acesso a todas as informações necessárias para aquilo. Desta forma, a capacidade mental seria aumentada permitindo que os empreendedores ou intraempreendedores, frequentemente colocados nesta situação, dessem conta de todas as decisões que são tomadas todos os dias. Citam estes autores que, esses atalhos mentais estão sujeitos a vieses que, hora poupam esforços, e hora facilitam a escolha por decisões inadequadas.

Sob o ponto de vista do processo empreendedorial, Baron; Shane (2007) citam três fontes de informações estão entre as mais importantes: ter vivido em muitos lugares diferentes, ter uma ampla rede social e ter uma variada experiência de trabalho. Outra possibilidade, como sugere a abordagem da confluência, consiste em cultivar uma forma de pensar que quebre as rotinas mentais, ou seja, ter pensamentos flexíveis e abertos. Isto pode ser conseguido com a convivência com pessoas de diferentes ocupações e formações, trabalhando em ambientes que estimulem a criatividade, ou seja, ambientes inspiradores e com a abertura de novas rotinas.

Ao analisar as três sugestões, pode-se observar que elas dependem das próprias pessoas. Sabendo que, ao adotá-las surgirão novas possibilidades de se tornar mais criativo e aumentar sua habilidade de formular idéias o que, por sua vez, poderão favorecer o surgimento de mudanças vantajosas na sua atividade atual, ou virem a se tornar novos empreendimentos de sucesso, cabe ao empreendedor a decisão de adotá-las ou não, como atitudes diárias e assim desenvolver suas habilidades para implementá-las na gestão universitária.

Os conceitos tratados até este momento no capítulo de revisão teórica servem para estabelecer o arcabouço teórico que sustenta conceitualmente esta linha de pesquisa. Essas idéias serviram de iniciativa para delineamento da escala de identificação do perfil intraempreendedor que aqui se propõe. A identificação destas características poderá auxiliar as instituições na implementação de

programas específicos que desenvolvam a habilidade criativa dos seus colaboradores.

Nos próximos capítulos serão mostrados os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do instrumento, bem como o produto final a partir de sua aplicação com as conclusões do estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Desenvolveu-se um instrumento de pesquisa para mensurar o intraempreendedorismo. Na operacionalização, fez-se uso da técnica de *survey* onde coletou-se dados sobre os intraempreendedores da Universidade Federal de Santa Catarina.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Frente à necessidade de aplicação do instrumento construído, a pesquisa realizada nesse trabalho, caracteriza-se, segundo as classificações apresentadas por Mattar (2005), como descritiva, visando descrever sistematicamente as características da amostra em estudo estabelecendo relações entre suas variáveis, de forma documental, pois envolveu consulta a livros e artigos publicados em revistas e periódicos de alto impacto e relevância, dando-se prioridade para as publicações qualificadas.

Será ainda classificada em relação à forma de abordagem do problema como quantitativa e qualitativa, porém com ênfase quantitativa, pois para Gil (2002), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Com relação ao ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa será do tipo exploratória, pois segundo Gil (2002, p.41) esse tipo de pesquisa “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Assim, este trabalho visa além de

formular um instrumento de pesquisa, obter um panorama preliminar da forma que se dá o intraempreendedorismo dentro da Instituição, buscando a categorização dos intraempreendedores e não intraempreedores em dois grupos, com a finalidade de melhor conhecer o primeiro grupo.

3.2.1 Local da aplicação do instrumento

A aplicação do instrumento se deu na sede da Universidade Federal de Santa Catarina, no campus de Florianópolis, que é dividido em 11 centros de ensino e ocupa área superior a 20 milhões de metros quadrados.

Localizado no centro da Ilha de Santa Catarina, ladeado pelos bairros Trindade, Carvoeira, Serrinha, Pantanal e Córrego Grande, o campus é o centro da universidade e onde se localizam os órgãos administrativos centrais e principais setores da UFSC. Neste campus de Florianópolis a universidade iniciou suas atividades, após atividades no centro da cidade desde sua fundação em 1960. No bairro Itacorubi ainda são desenvolvidas as atividades do Centro de Ciências Agrárias (CCA), distante 3,6 km do campus Professor Reitor João David Ferreira Lima, além dos campi distantes da sede, nos municípios de Joinville, Curitiba, e Araranguá.

3.2.2 População de estudo

A população de referência do estudo foi constituída por adultos da faixa etária entre 18 e 60 anos de idade, completos no momento da pesquisa, de ambos os sexos, residentes ou não no município de Florianópolis, Santa Catarina, que sejam ocupantes de cargo de gestão na UFSC com Função Gratificada – FG de nível 1 ou Cargo de Direção – CD, de qualquer nível. Esta faixa de entrevistados corresponde ao total de 288 indivíduos da população total de servidores e professores da Universidade.

3.4 Amostra

Pelo fato da dificuldade de acesso a toda a população alvo, optou-se por trabalhar com uma parte de indivíduos que compõe a população – amostra. Desta maneira a inferência obtida poderá ser compreendida pela sua conotação estatística, sendo esta, outra característica da maioria dos estudos sob a técnica de *survey*.

3.5 Cálculo da Amostra

Para o cálculo do tamanho da amostra utilizou-se a fórmula para cálculo de prevalência, para amostra causal simples e de uma proporção de perdas previstas.

$$n = N \cdot z^2 \cdot P(1-P)/d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot P(1-P) + \% \text{ de perdas estimadas}$$

Onde:

n = Tamanho mínimo da amostra necessária para o estudo;

N = Número da população de referência: 288

Z = nível de confiança (geralmente 5%) expresso em desvios-padrão (1,96)

P = prevalência esperada do fenômeno a ser investigado na população: 50% (dados desconhecidos). Ou seja, o desfecho foi considerado como prevalência desconhecida ou 50%.

d = Erro amostral previsto (precisão): 4,0%;

% Perdas estimadas: 10%

Aplicando-se a fórmula descrita, obteve-se tamanho da amostra igual a 165 indivíduos. O processo de amostragem será aplicado em virtude de sua praticidade, conforme descrito anteriormente, em indivíduos já previamente conhecidos.

E para compor a amostra final, por ser uma pesquisa predominantemente quantitativa, e por não utilizar amostragem aleatória, a coleta dos dados foi realizada nos indivíduos gestores que estavam no cargo durante a gestão da professora Roselane Neckel (reitora da UFSC), que iniciou em maio de 2012.

3.5.1 Perdas e recusas

Os gestores que receberam o e-mail encaminhado, e não responderam, receberam em seguida uma visita pessoal do entrevistador. O entrevistado que por duas vezes consecutivas não foi localizado (sendo uma visita no período da manhã - entre as 08horas e às 12 horas, e uma visitas no período da tarde – compreendido entre 14horas e 18horas) foram considerados perdas. Recusas serão aqueles em que o servidor ou professor em questão se recusar a participar. Cada um destes tipos de perdas será anotado pelo entrevistador, para posterior alteração por outro entrevistado.

3.6 Variáveis em estudo

As variáveis dependente e independentes foram coletadas através de um questionário próprio elaborado pelo autor para obtenção de dados primários. Optou-se ainda por uma pesquisa descritiva, pois se propõe, neste trabalho, identificar e analisar o modelo de atuação intraempreendedora na UFSC, em especial na nova gestão a partir de 2012, de forma a extrapolar os conceitos já existentes, em busca de melhores resultados.

3.6.1 Variável dependente

A variável dependente foi o intraempreendedorismo, medido pelas questões como: Utilizo estratégias deliberadas para influenciar

pessoas; Reviso continuamente objetivos de curto prazo; Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes; Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões, entre outras.

A análise da capacidade intraempreendedora do indivíduo foi caracterizada pelo fato de o indivíduo ter apresentado resultado superior a 4 em uma escala de 1 a 5 (no instrumento próprio) e resultado superior ou igual a 8,6 na escala compreendida entre 1 e 10 no instrumento de Santos (2008).

3.6.2 Variáveis independentes

Para se responder o objetivo deste estudo utilizar-se-á as variáveis demográficas e, socioeconômicas, conforme descrição a seguir:

Variáveis demográficas:

- a) Sexo: se masculino ou feminino.
- b) Idade: anos completos até o momento da entrevista.

Variáveis socioeconômicas:

- a) Escolaridade: anos de estudo completos até o momento da entrevista.

3.7 Instrumento de coleta de dados

Foram utilizados dois questionários para a coleta de dados. Um deles foi elaborado pelo autor - será explicado no capítulo 4 - é composto por 25 perguntas de múltipla escolha que caracterizam, ou não o intraempreendedor e 4 perguntas abertas relacionadas a fatores demográficos, socioeconômicos e de tempo de serviço, conforme apêndice 1. O outro questionário aplicado foi elaborado e validado por Santos (2008) intitulado como “Escala para identificar o potencial empreendedor”, conforme anexo 1.

3.8 Equipe de Campo e Coleta de dados

A equipe de entrevistador foi composta por 1 entrevistador, do sexo masculino, que encaminhou *e-mails* diretamente aos entrevistados, e quando não obteve respostas, realizou entrevistas individuais em horário e local marcado, conforme a necessidade e conveniência para o entrevistado. Utilizou-se de técnicas de aplicação de questionários, para eliminar possíveis vieses no estudo devido ao conhecimento dos entrevistados, bem como a peculiaridades de cada um deles.

3.9 Pré-teste

É importante que se realize um pré-teste do instrumento de coleta de dados antes de sua utilização para que se possa testar o

vocabulário empregado, verificar se ele mede o que se propõe que ele meça e para desenvolver os procedimentos de sua aplicação.

O pré-teste do questionário do presente estudo foi realizado com servidores investidos em cargo de gestão, da mesma faixa etária da pesquisa a ser realizada na UFSC, mas em áreas de abrangências diferentes, visando adequar o questionário para o trabalho de campo propriamente dito. Estes entrevistados não compuseram a amostra.

3.10 Controle de Qualidade

Dez por cento (10%) das entrevistas foram realizadas duas vezes, utilizando um questionário reduzido contendo 10 questões para verificar a efetividade da aplicação.

3.11 Procedimentos de Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados iniciou-se com a apresentação da pesquisa ao entrevistador responsável pela aplicação do questionário. O objetivo da pesquisa e os itens do questionário foram lidos e discutidos, um a um, para que a compreensão e a importância da correta aplicação do questionário fosse internalizadas por ele.

A equipe (de 1 único membro) foi a responsável pela aplicação do questionário através de visitas *in loco* junto aos gestores da Universidade, quando da não resposta efetiva através do e-mail. O

entrevistado recebeu então uma cópia do questionário, leu os itens e ditou suas escolhas para o entrevistador que, por sua vez, preencheu as respostas em uma cópia impressa dos instrumentos em questão. Ao final, quando de entrevista pessoal, o gestor assinou a folha de respostas preenchida, como forma de validar o questionário para o controle de qualidade.

Os gestores, em grande maioria pró-reitores e diretores de centro foram abordados para responder aos Instrumentos entre maio a agosto de 2012, mas alguns optaram por não fazê-lo, sendo substituído por outro que ocupe cargo imediatamente superior ou inferior, dependendo do caso.

Foi assegurado a todos os entrevistados que as informações a serem fornecidas seriam tratadas de forma confidencial e, dessa forma, os resultados apresentados não possibilitarão identificação dos mesmos, mas fazem parte de um estudo globalizado, com fins específicos de conhecimento da comunidade acadêmica e demais interessados no assunto.

3.12 Processamento e análise dos dados

Os dados coletados por meio dos questionários foram reunidos, totalizados e tabulados em uma planilha eletrônica do tipo *Excel*. Os possíveis erros de digitação foram conferidos através da verificação de 10% dos questionários digitados. Esses questionários foram selecionados por meio de sorteio aleatório ($k=10$). Ou seja, a partir do

sorteio do primeiro questionário conferido, a cada 10 após ele foram verificados.

Primeiramente foi realizada a estatística descritiva da amostra para que posteriormente se pudesse realizar as análises associativas. A associação bivariada foi testada através do teste de qui-quadrado, indicado para testar diferenças entre proporções. Essas análises foram feitas através do programa *EpiData Análisis* de domínio público.

Para validar empiricamente a escala modificada, algumas análises foram necessárias. O primeiro passo foi realizar análises dos componentes principais, para estimar o número de fatores, detectar a ausência de multicolinearidade e analisar a fatorabilidade da matriz de correlações. Cada variável do questionário foi descrita através das médias, desvios padrões, moda, mínimo e máximo.

Para atingir o primeiro e segundo objetivos específicos foi realizada uma análise bibliográfica, na qual foram considerados livros e artigos conforme métodos já apresentados, que demonstrem a visão de empreendedores de forma geral e em especial, na área de empreendedorismo social e universidades públicas e privadas. Durante a análise dos dados, segunda etapa desta pesquisa, fez-se uma matriz de respostas de acordo com cada uma das respostas.

Os resultados dessas análises serão apresentados e discutidos em capítulo próprio, apresentado a seguir.

4 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, mostra-se desde o ponto de partida de construção do questionário até a comparação dos resultados com outro instrumento de medida já validado.

4.1 Desenvolvimento da escala e elaboração do instrumento

Os instrumentos para mensuração utilizam escalas, dentre as quais pode-se citar Likert, Rach e Thurstone. Neste instrumento, a capacidade intraempreendedora do indivíduo foi mensurada utilizando-se escala de Likert, neste caso, caracterizada pelo fato dele ter apresentado resultado superior a 4 em uma escala de 1 a 5 (no instrumento próprio) e resultado superior ou igual a 8,6 na escala compreendida entre 1 e 10 no instrumento de Santos (2008) – anexo 1.

Para construção do instrumento utilizou-se de um grupo de características empreendedoras, comparando-as a grupos de fatores associados, que culminou em perguntas norteadoras com base nesses fatores. As características empreendedoras foram: Busca de oportunidade e iniciativa; comprometimento e persistência; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistêmicos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança; cálculo de riscos e exigência de qualidade e eficiência. Todas essas características fazem parte do grupo proposto por McClelland, e Winter (1971).

Os grupos de fatores a ela associados, foram desses autores (McClelland; Winter, 1971) com contribuição de Ayres (2003), e por fim, fez-se a construção das perguntas sobre esses fatores, com base em Souza; Lopes Jr (2005), chegando-se a tabela final abaixo:

Quadro 4 – Construção do questionário por perguntas norteadoras

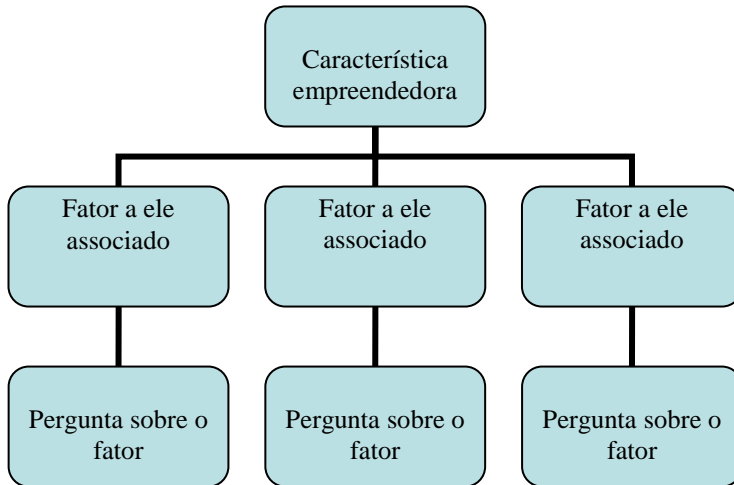
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	FATORES ASSOCIADOS ÀS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	PERGUNTAS NORTEADORAS COM BASE NOS FATORES:
Busca de oportunidade e iniciativa	<p>a. Capacidade de se antecipar aos fatos;</p> <p>b. Capacidade de criar novas oportunidades;</p> <p>c. Desenvolver novos produtos e serviços;</p> <p>d. Propor soluções inovadoras.</p>	<p>a. Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.</p> <p>b. Crio novas oportunidades.</p> <p>c. Procuo desenvolver novos serviços.</p> <p>d. Proponho idéias novas para a solução de problemas.</p>
Comprometimento e persistência	<p>a. Despende esforço extraordinário para completar uma tarefa;</p> <p>b. Colabora com os subordinados e até mesmo assume o lugar deles para terminar um trabalho;</p> <p>c. Esmera-se para manter os clientes satisfeitos.</p>	<p>a. Dedico-me meu tempo até mesmo além do normal para terminar as tarefas.</p> <p>b. Assumo a ação de completar uma tarefa que esteja sobre minha responsabilidade.</p> <p>c. Procuo satisfazer as necessidades de clientes/alunos.</p>
Busca de informações	<p>a. Busca pessoalmente obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes;</p> <p>b. Investiga pessoalmente como prestar um serviço;</p> <p>c. Consulta especialistas para obter assessoria técnica.</p>	<p>a. Busco informações sobre meu ramo de atividade em diferentes fontes.</p> <p>b. Busco informações sobre como resolver algo em menor espaço de tempo.</p> <p>c. Utilizo contatos pessoais para complementar minhas informações.</p> <p>d.</p>

<p>Estabelecimento de metas</p>	<p>a. Assume metas e objetivos que representam desafios pessoal; b. Define com clareza e objetividade as metas de longo prazo; c. Estabelece metas de curto prazo mensuráveis.</p>	<p>a. Estabeleço objetivos claros para alcançar resultados pessoais. b. Defino metas de longo prazo. Se sim, elas são claras e específicas. c. Defino objetivos mensuráveis de curto prazo.</p>
<p>Planejamento e monitoramento sistêmicos</p>	<p>a. Planeja as atividades, dividindo-as tarefas de grande porte em sub-tarefas; b. Revisa constantemente seus planos, considerando os resultados obtidos; c. Mantém registros dos acontecimentos e os utiliza para futuras decisões.</p>	<p>a. Planejo as minhas atividades. Se sim, Eu subdivido elas em tarefas menores. b. Reviso continuamente objetivos de curto prazo. c. Consulto meus registros antes de novos planejamentos.</p>
<p>Persuasão e rede de contatos</p>	<p>a. Utiliza estratégias para influenciar ou persuadir os outros; b. Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; c. Atua para desenvolver e manter relações pessoais.</p>	<p>a. Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas. b. Estimulo a participação dos outros na busca pela solução de um problema. c. Estimulo desenvolvimento de relacionamentos com as pessoas.</p>
<p>Independência e auto-confiança</p>	<p>a. Busca autonomia em relação a normas; b. Mantém seus pontos de vista mesmo diante da oposição; c. Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil.</p>	<p>a. Responsabilizo-me pela condução das tarefas. b. Defendo meus objetivos mesmo em situações adversas. c. Mostro-me confiante frente aos desafios.</p>
<p>Calculo de riscos e Exigência de qualidade e eficiência.</p>	<p>a. Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; b. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados; c. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem padrões de excelência;</p>	<p>a. Diminuo os riscos no desenvolvimento da tarefa para alcance do objetivo. b. Assumo responsabilidades de situações não tão fáceis c. Procuo fazer o melhor possível para atendimento dos objetivos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

O esquema de representação da estrutura para montagem do instrumento de pesquisa é apresentada na figura 03.

Figura 03 – Fluxograma de construção do instrumento



Fonte: elaborado pelo autor

A variável intraempreendedorismo em estudo (relacionado ao sexo, tempo de trabalho, escolaridade, e idade) foi coletada através deste questionário para obtenção de dados primários e comparou-se os resultados com o uso de outro instrumento desenvolvido e validado por Santos (2008) denominado de “Escala para identificar o potencial empreendedor“, que consta no anexo 1.

Feito isto, passou a aplicação do questionário conforme explicitado na seção de métodos que chegou a caracterização da amostra, conforme se apresenta na seqüência.

4.2 Operacionalização do instrumento e categorização da amostra

A amostra estudada foi composta por 165 funcionários públicos da Universidade Federal de Santa Catarina que possuíam um cargo de direção ou função gratificada, obteve-se uma taxa de resposta de 60%. A descrição da amostra se encontra nos gráficos 01 ao 04.

A maior parte da amostra foi composta por homens (61%), aproximadamente $\frac{3}{4}$ tinham entre 40 e 50 anos de idade e metade da amostra possuía nível superior. Com relação ao tempo de serviço na UFSC a proporção de pessoas com até 6 anos de trabalho e com mais de 18 anos de trabalho foi semelhante, 31% e 33% respectivamente.

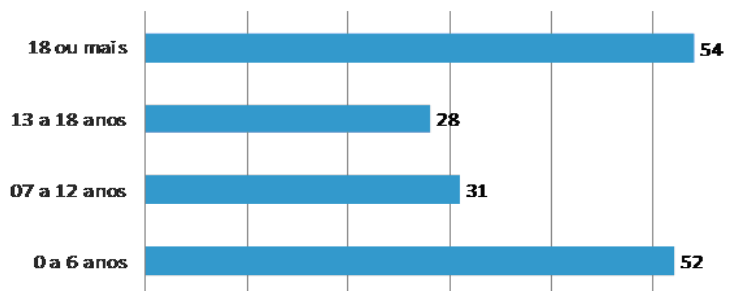
Gráfico 1 – Perfil da amostra por sexo.



Masculino	Feminino	Total
61%	39%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

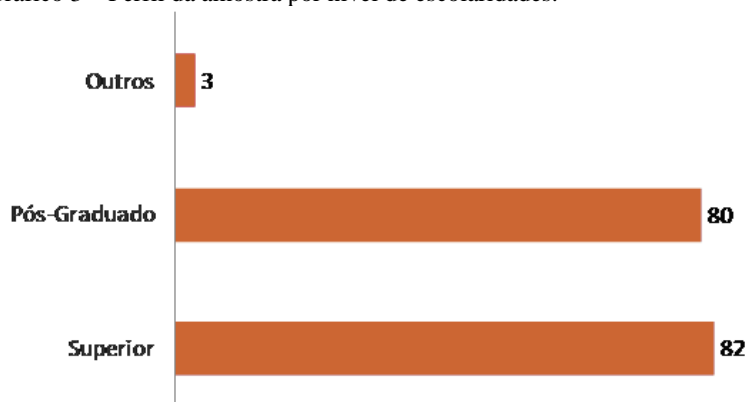
Gráfico 2 – Perfil da amostra por tempo de serviço na UFSC.



0 a 6 anos	07 a 12 anos	13 a 18 anos	18 ou mais	Total
32%	19%	17%	32%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

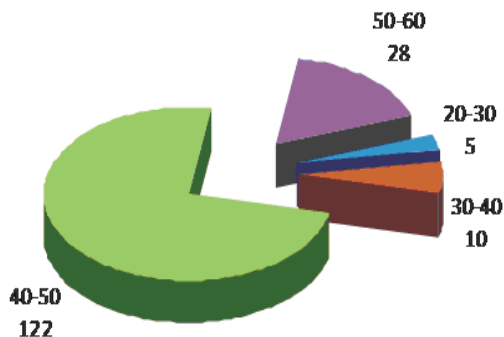
Gráfico 3 – Perfil da amostra por nível de escolaridades.



Superior	Pós-Graduado	Outros	Total
50%	48%	2%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 4 – Perfil da amostra por faixa etária.



20-30anos	30-40anos	40-50anos	50-60anos	Total
3%	6%	74%	17%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Resultados encontrados

Os gráficos 5 a 9 apresentam os resultados do questionário elaborado pelo autor com relação ao perfil dos dirigentes intraempreendedores da UFSC. Já os gráficos 5.1 a 9.1 representam o perfil dos dirigentes intraempreendedores segundo o questionário de Santos (2008).

Segundo o instrumento elaborado pelo autor, 55% dos dirigentes da UFSC obtiveram pontuação igual ou maior a 4, desta forma se caracterizam como intraempreendedores (gráfico 5). Já no instrumento elaborado por Santos (2008), 60% pontuou igual ou maior a 8,6 e caracterizaram-se intraempreendedores.

Gráfico 5 – Intraempreendedores e não-intraempreendedores, segundo instrumento elaborado pelos autor.

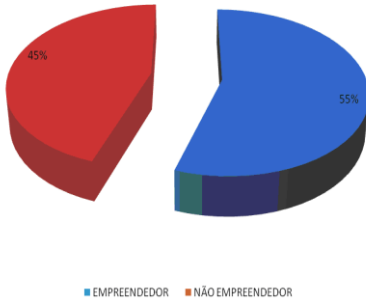
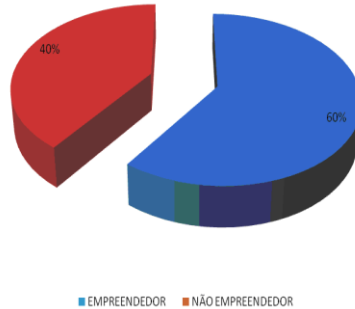


Gráfico 5.1 – Intraempreendedores e não-intraempreendedores, segundo instrumento de Santos (2008).



Fonte: elaborado pelo autor

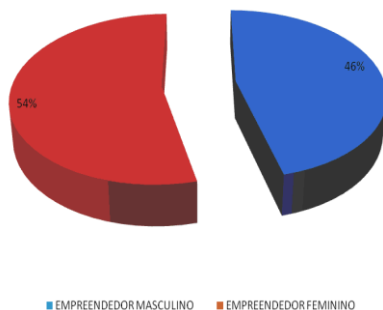
Fonte: elaborado pelo autor

Estes percentuais são considerados elevados – 55% e 60% e representa uma população altamente empreendedora. Este resultado tem como hipótese o fato de as pessoas que estão nos cargos de gestão, terem considerado o questionário como uma avaliação, e acabaram por respondê-lo de forma a apresentar mais como gostariam de ser vistas, do que o que elas realmente são.

Ademais, pode-se considerar que trata-se de servidores que trabalham em uma universidade, onde deve-se buscar ações que promovam soluções inovadoras e não como em um serviço público comum, que aspectos burocráticos costumam minar as inovações.

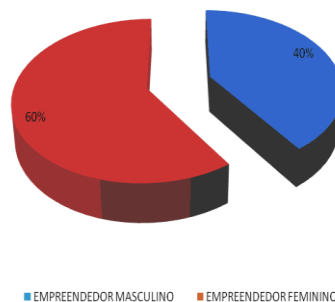
Quando analisado apenas o grupo dos intraempreendedores em relação ao sexo (gráfico 6 e 6.1) observa-se que em ambos instrumentos a maior parte dos intraempreendedores são do sexo feminino.

Gráfico 6 – Intraempreendedores por sexo, segundo instrumento elaborado pelo autor.



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 6.1- Intraempreendedores por sexo, segundo instrumento de Santos (2008).



Fonte: elaborado pelo autor

Estes resultados vão de encontro ao apresentado na literatura, onde observa-se que a maior parte dos empreendedores e intraempreendedores são do sexo masculino. Esta relação tem por hipótese o fato da a Universidade ser gerida em sua representação máxima por uma pessoa do sexo feminino, que auxilia na fomentação da atividade empreendedora por pessoas do mesmo sexo, inclusive dotando-as de cargos gerencias de primeiro escalão.

Além disso, o relatório de Monitoramento Global do Empreendedorismo (GEM, 2011) aponta que hoje em dia considera-se que as mulheres que ocupam cargos de chefia estão mudando a forma de liderar as equipes e as organizações, por terem mais facilidade para compor equipes, cuidado com detalhes, além de valorizarem mais a cooperação.

Em relação ao tempo de serviço (gráficos 7 e 7.1), segundo o instrumento do autor, a maioria dos intraempreendedores tem de 0 a 6 anos de trabalho na instituição, já no instrumento de Santos (2008) a proporção foi muito semelhante de intraempreendedores entre as categorias de 12 a 16 anos e mais de 17 anos de trabalho.

Gráfico 7 – Intraempreendedores por tempo de serviço na UFSC, segundo instrumento elaborado pelo autor.

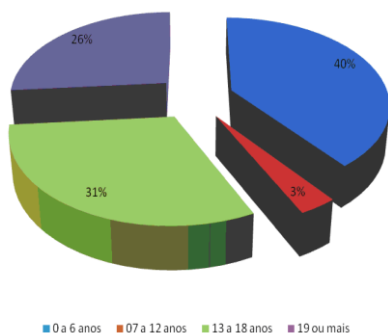
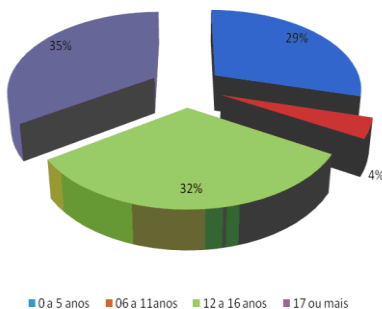


Gráfico 7.1 – Intraempreendedores por tempo de serviço na UFSC, segundo instrumento de Santos (2008).



Fonte: elaborado pelo autor

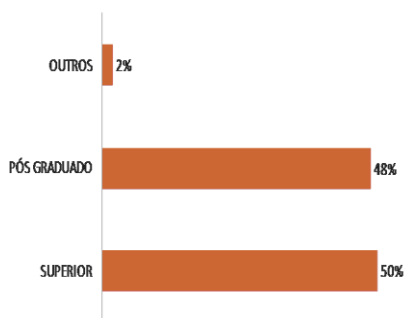
Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que os intraempreendedores se concentram nas categorias extremas, até 6 anos de serviço e 17 anos ou mais. Este fato sugere que as pessoas com menos tempo de serviço público, fruto das novas remessas de ingressantes, possuem um perfil inovador, entram no serviço público com novas idéias e novas soluções. Já aqueles que

possuem mais tempo de serviço na instituição estão se renovando e não ficando obsoletos.

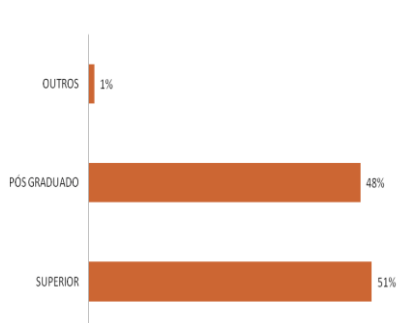
Os gráficos 8 e 8.1, apresentam a relação dos intraempreendedores por nível de escolaridade, segundo os modelos de instrumentos elaborados pelo autor e Santos (2008) respectivamente.

Gráfico 8 – Intraempreendedores por nível de escolaridade, segundo instrumento elaborado pelo autor.



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 8.1 – Intraempreendedores por nível de escolaridade, segundo instrumento de Santos (2008).



Fonte: elaborado pelo autor

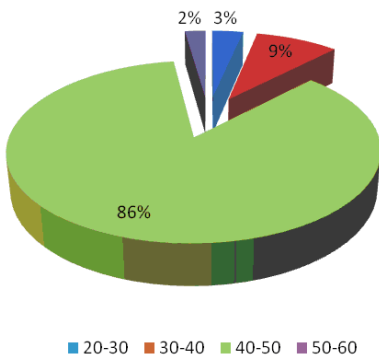
Percebe-se o alto grau de escolaridade entre os intraempreendedores, a maioria absoluta possui nível superior ou pós-graduação, sendo esse resultado semelhante nos dois instrumentos. Este dado corrobora o encontrado na literatura, que aponta que os brasileiros com maior nível de intraempreendedorismo estão entre os que possuem mais de 11 anos de estudo e sugere que as estruturas organizacionais de uma Universidade Pública, em suma, não são baseadas em modelos tradicionais de análise de oportunidade e de risco, mas que requerem um

nível de escolaridade mínima para ingresso e posterior crescimento na carreira.

Esta informação vai ao encontro do apresentado na amostra em geral, que aponta que a maioria absoluta dos inquiridos (97%) tinha escolaridade entre superior e pós-graduado. O relatório de monitoramento global da atividade empreendedora (GEM, 2011) aponta que essas pessoas com mais estudos podem possuir maior potencial para a inovação e o desenvolvimento de atividades que gerem valor, incrementando o potencial de um setor ou atividade.

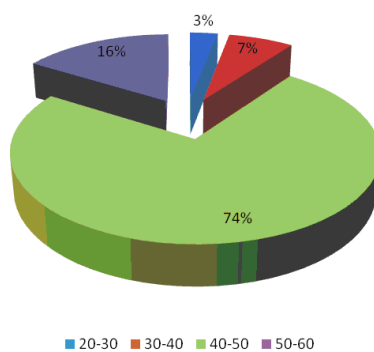
No tocante a faixa etária (gráficos 9 e 9.1), os dois instrumentos aplicados mostraram que pessoas com idade entre 40 e 50 anos são mais intraempreendedoras do que pessoas de outras faixas etárias.

Gráfico 9 – Intraempreendedores por faixa etária, segundo instrumento elaborado pelo autor.



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 9.1 – Intraempreendedores por faixa etária, segundo instrumento de Santos (2008).



Fonte: elaborado pelo autor

Esta situação é corroborada por resultados apresentados por outras pesquisas (GEM 2010; GEM 2011), que apontam em relação aos empreendedores iniciais, que a concentração maior de empreendedores encontra-se na faixa etária entre 25 e 34 anos, seguida pela faixa etária entre 35 e 44 anos. Já entre os empreendedores estabelecidos, ou seja, aqueles que já tem o seu próprio negócio estabelecido frente ao mercado, a faixa de maior concentração é a de 45 a 54 anos, seguida de perto, pela faixa entre 35 a 44 anos.

Comparando-se a condição intraempreendedora por faixa etária com a taxa de empreendedores iniciais no Brasil, a concentração na faixa de 25-34 e de 35-44 é resultado da própria essência do intraempreendedorismo, que é estabelecido pelas regras das empresas que as põe em prática dentro de seus sistemas institucionalizados.

A hipótese a ser considerada neste caso é que em empresas privadas, a tendência é que a pessoa, após se sentir relativamente confortável no cargo, possa desenvolver uma atitude inovadora. Diferentemente, entretanto, no serviço público, onde a pessoa tem vínculo empregatício praticamente garantido por estatuto, que leva a pessoa a acomodar-se no cargo. Porém, os resultados apontam para uma ação intraempreendedora forte, em especial, naqueles com idade acima dos 40 anos.

Realizou-se, também, a análise individual dos itens de cada instrumento e desta forma, foi possível calcular a média e o desvio padrão de amostra de acordo com cada item pesquisado. Estes dados são importantes porque servem de parâmetros para comparação com

pesquisas futuras. As tabelas 1 e 2 descrevem os itens do instrumento elaborado pelo autor e por Santos (2008) respectivamente.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas da amostra por itens – questionário próprio

ÍTEM	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOS INTRAEMPREENDEDORES	DESVIO PADRÃO GERAL
1	3,958	4,297	0,807
2	4,394	4,901	0,881
3	3,994	4,374	0,852
4	4,321	4,703	0,765
5	4,236	4,593	0,917
6	4,521	4,703	0,501
7	4,291	4,549	0,494
8	4,479	4,912	0,778
9	3,770	4,121	0,895
10	3,461	3,341 (menor)	0,792
11	3,570	3,549	1,159
12	3,624	4,121	0,984
13	4,048	4,714	1,005
14	3,455	3,824	0,736
15	3,606	3,978	1,092
16	4,364	4,857	0,750
17	3,309 (menor)	3,363	1,238
18	4,527	4,945	0,737
19	4,436	4,912	0,751
20	4,339	4,934	0,934
21	4,212	4,857	0,896
22	4,527 (maior)	5,000 (maior)	0,712
23	4,358	4,857	0,937
24	4,145	4,560	0,885
25	4,521	4,824	0,611
GERAL	4,202	4,472	0,942

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que a as médias encontradas em cada questão para os intraempreendedores são ligeiramente maiores que as encontradas para toda a amostra, com exceção as questões 10 e 11. Essa pequena diferença pode ser observada pelas médias da amostra. Observa-se, o pequeno desvio padrão obtido, demonstrando que a média é um bom parâmetro para se analisar esses resultados, uma vez que os indivíduos variaram pouco em torno desta medida de tendência central. Essa mesma interpretação pode ser tida quando se observa a Tabela 2, que possui os itens do instrumentos de Santos (2008).

Tabela 2 - Estatísticas descritivas da amostra por itens - questionário Santos (2008)

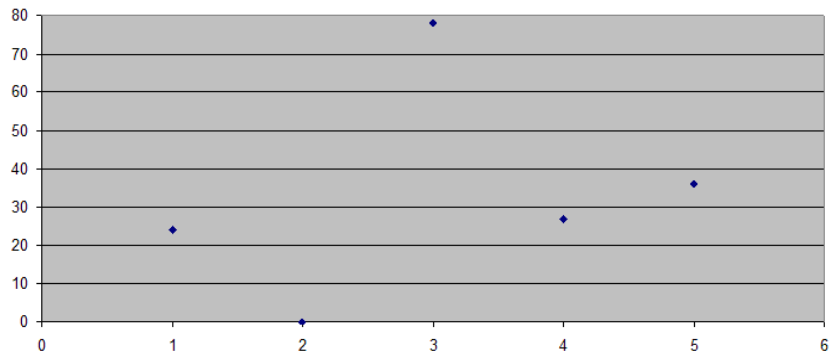
ÍTEM	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOS INTRAEMPREENDEDORES	DESVIO PADRÃO GERAL
5	8,600	9,33	1,204
6	8,400	9,00	1,630
7	8,400	9,33	1,501
8	4,958 (menor)	5,62 (menor)	2,993
9	8,733	9,89	1,935
10	8,570	9,28	1,523
11	8,964	9,27	1,325
12	9,000	9,33	0,897
13	9,612 (maior)	9,72	0,785
14	8,600	9,67	1,501
15	9,394	9,67	0,802
16	9,400	9,67	0,802
17	9,103	9,84	1,022
18	9,042	9,97	1,299
19	9,345	9,29	0,888
20	8,400	8,67	1,501
21	9,358	9,93	0,811
22	9,370	9,95	0,871
23	9,764	9,94	0,604
24	7,400	8,00	1,361
25	9,200	9,67	0,751
26	8,000	8,33	0,897
27	8,400	9,00	0,802

28	9,000	9,00	0,000
29	8,424	8,48	1,072
30	8,000	8,67	1,023
31	8,40	8,67	1,02
32	8,40	9,33	1,50
33	8,40	9,67	1,17
34	8,40	9,00	1,02
35	9,00	9,67	0,90
36	9,20	9,67	1,17
37	9,60	10,00 (maior)	0,80
38	9,40	9,33	0,80
39	9,60	9,67	0,49
40	9,00	9,67	0,90
41	9,00	9,33	0,90
42	9,20	9,67	0,75
43	8,00	8,67	1,42
44	9,40	9,67	0,49
45	9,55	9,97	0,59
46	9,16	9,94	1,18
47	8,40	8,67	1,02
48	8,40	9,00	1,36
49	9,33	9,89	0,82
GERAL	8,70	9,29	1,39

Fonte: elaborado pelo autor

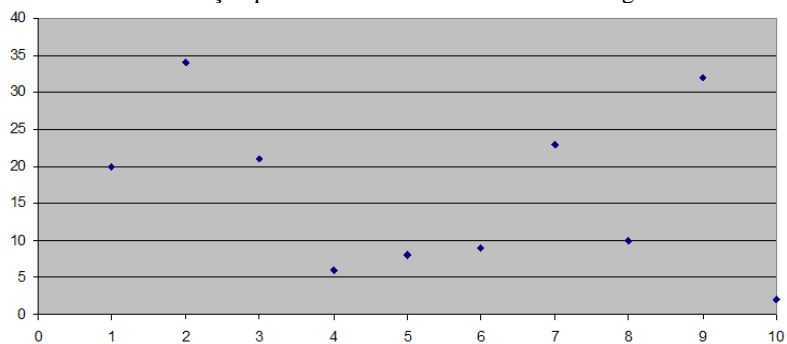
Nos gráficos 10 e 11 a seguir, é apresentando a distribuição das respostas dos ítems 17 – do questionário próprio, e do ítem 08 do instrumento de Santos (2008). A escolha por esses itens se deu por apresentarem a menor média geral entre os respondentes e apontam para uma polaridade de respostas, ou seja, o gráfico aponta para dois lados distintos, tendendo no primeiro caso para uma média central – mais respostas 3, enquanto no segundo caso, as respostas foram diversificadas com menor tendência para respostas entre 4 e 6.

Gráfico 10 - Distribuição para o item 17* - com menor média geral



Fonte: elaborado pelo autor - *item 17 do questionário próprio - Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas

Gráfico 11 - Distribuição para o item 08* - com menor média geral



Fonte: elaborado pelo autor - *item 08 do questionário de Santos(2008) - Identifico oportunidades de negócios e lucro com isso.

A tabela 3 traz a média e o desvio padrão de cada grupo de característica pesquisada. Essas características formam a base da diagramação dos instrumentos de análise.

Tabela 3 - Média e desvio padrão por grupo de característica- questionário próprio.

CARACTERÍSTICA	MÉDIA GERAL	MÉDIA INTRAEMPREENDEDORES	DESVIO PADRÃO GERAL
BUSCA DE OPORTUNIDADE E INICIATIVA	4,167	4,297	0,848
COMPROMETIMENTO E PERSISTENCIA	4,349 (maior)	4,593	0,677
BUSCA DE INFORMAÇÕES	3,903	4,912	0,926
ESTABELECIMENTO DE METAS	3,747 (menor)	3,549	1,072
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMICO	3,808	3,824	0,959
PERSUASAO E REDE DE CONTATOS	4,091	3,363 (menor)	1,088
INDEPENDENCIA E AUTO-CONFIANCA	4,360	4,934 (maior)	0,861
CALCULO DE RISCOS E EXIGENCIA DE QUALIDADE	4,341	4,857	0,836
GERAL	4,202	4,297	0,942

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando a tabela 3 pode-se dizer que as características que receberam maior escore, e que, desta forma, contribuíram para a média ser igual ou maior a 4 e o indivíduo ser considerado intraempreendedor foram: a busca de oportunidade e iniciativa; o comprometimento e a persistência; a persuasão e rede de contato; independência e auto-confiança e o cálculo de riscos e exigência de qualidade. A tabela 4, que traz os grupos de características segundo o instrumento elaborado por Santos (2008), mostra resultados semelhantes com relação às características com maiores escores entre os participantes do estudo. Oportunidade e informações, por sua vez, tiveram resultados diferentes, à primeira característica, que teve alto escore (4 ou maior) no instrumento elaborado pelo autor não foi classificada da mesma forma no instrumento de Santos (2008).

Com a busca de informações, por sua vez, ocorreu o inverso, teve alto escore (maior que 8,9) no instrumento de Santos (2008) e não teve a mesma classificação no instrumento elaborado pelo autor. A hipótese para essas diferenças é o agrupamento de características pelo questionário elaborado pelo autor, que pode alterar quando comparado com as características isoladas.

Tabela 4 - Média e desvio padrão por grupo de característica- questionário Santos (2008).

CARACTERÍSTICA	MÉDIA GERAL	MÉDIA INTRAEMPREENDEDORES	DESVIO PADRÃO GERAL
OPORTUNIDADE	7,82 (menor)	9,33	2,42

PERSISTÊNCIA	9,02	9,28	1,24
EFICIÊNCIA	9,18	9,67	1,08
INFORMAÇÕES	9,25	9,29	1,08
PLANEJAMENTO	8,25	8,00 (menor)	1,18
METAS	8,55	9,00	1,08
CONTROLE	9,36 (maior)	9,67	0,89
PERSUAÇÃO	9,02	9,67	1,02
REDE DE RELAÇÕES	8,82	9,94 (maior)	1,19
GERAL	8,70	9,33	1,39

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 4 apresenta as características oportunidade e controle, como sendo as de menor média geral, diferindo o resultado da média, quando comparada somente aos intraempreendedores da amostra, que apresentou planejamento e rede de relações, como as características, de menor e maior média. Essas características apontam para uma diferenciação entre as pessoas comuns e os considerados intraempreendedores.

Por fim, fez-se análises de qui-quadrado, destinado a testar a diferença entre as proporções, para verificar a associação entre as variáveis independentes (sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço), com o fator dependente intraempreendedorismo (Tabela 5).

Tabela 5 – Associação entre as variáveis independentes em relação ao ser intraempreendedor.

Variáveis	Intraempreendedor (%)	Valor de p*
Sexo		<0,001
Masculino	42,6	
Feminino	75,0	
Escolaridade		0,402
Superior	53,0	
Pós-graduação	56,3	
Outro	100,0	
Idade (anos)		<0,001
20 – 30	60,0	
31 – 40	80,0	
41 – 50	63,1	
> 50	10,7	
Tempo de serviço (anos)		<0,001
1 – 6	69,0	
7 – 12	9,7	
13 – 18	100,0	
> 18	44,4	

Fonte: elaborado pelo autor

* Teste de qui-quadrado

Segundo a tabela 5, sexo, idade e tempo de serviço estão associados ao fato de a pessoa ser intraempreendedora ($p < 0,001$). A única variável dependente que não mostrou associação foi escolaridade, fato que pode ser explicado pela semelhança encontrada entre as categorias.

Com base na interpretação dos resultados obtidos, em especial, ao teste qui-quadrado, concomitantemente aos outros gráficos apresentados, constata-se que a aplicação do instrumento com um todo tem boa validade e confiabilidade para avaliar indivíduos que têm entre baixo até alto potencial intraempreendedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte, aborda-se a apresentação das considerações finais acerca do instrumento elaborado, bem como das limitações e recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Considerações sobre a pesquisa

Esta dissertação teve como objetivo principal a elaboração de instrumento para identificação do perfil dos dirigentes intraempreendedores na Universidade Federal de Santa Catarina, ocupantes dos cargos gerenciais – FG1 e CD, no período entre maio de agosto de 2012, por meio da utilização de um questionário contendo frases (itens), agrupadas por características, relacionadas ao empreendedorismo, comparativamente ao modelo elaborado por Santos (2008).

A utilização do instrumento aqui elaborado visa ações de melhoria em itens que tiveram notas menores do que o esperado como planejamento e monitoramento sistêmico e relacionadas a persuasão e rede de contatos que apresentaram média dos intraempreendedores, menores em relação ao valor estabelecido (4) a ser considerado um intraempreendedor. Isso denota a necessidade de capacitação, cursos e outras ações de fomento da atividade empreendedora para auxiliar futuros gestores, quanto às habilidades e conhecimentos que precisam desenvolver em suas equipes, para que dessa forma, seja possível dar

continuidade no desenvolvimento de tarefas tidas como rotineiras de maneira mais criativa, aumentando as possibilidades de eficiência.

Com relação ao objetivo geral, que foi o de formular um instrumento de pesquisa para verificar o perfil intraempreendedor dos dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina– UFSC, este foi alcançado, pois as semelhanças encontradas entre os dados medidos pelo instrumento elaborado pelo autor e pelo, já validado, de Santos (2008) demonstram que o novo instrumento, mais sintético, pode ser utilizado em pesquisas futuras sem perda de fidelidade dos resultados. Este instrumento determinou que as mulheres, indivíduos entre 31-40 anos e com 13 a 18 anos de serviço são as mais intraempreendedoras na UFSC.

Com relação aos objetivos específicos de comparar as principais características dos empreendedores com a dos intraempreendedores, ela foi atendida através da apresentação delas ao decorrer do texto, em especial na parte de revisão teórica da bibliografia, com a utilização de autores comparando similaridades e diferenças.

Ao apresentar o perfil dos dirigentes da UFSC através da aplicação do instrumento de pesquisa, fez a utilização da ferramenta desenvolvida, para delinear o perfil da amostra e propor hipóteses de acordo com os resultados apresentados paralelamente ao apresentado na literatura em estudo, para delinear os resultados que apresentaram-se semelhantes ou contrários.

Por fim, após a aplicação do instrumento e sua comparação com o instrumento proposto por Santos (2008), pode-se definir que seus resultados foram fiéis, e com isto, propôs-se ações para melhoria do perfil intraempreendedor apresentado, em especial daqueles que tiveram notas abaixo da média, e que desta forma apresentam necessidade de correções, seja através de cursos, capacitações, ou outras ações que os gestores propuserem para os indivíduos aqui caracterizados.

5.2 Limitações

Como limitação desta pesquisa, tem-se o fato do questionário ter sido aplicado em amostra reduzida e específica. É importante que a escala seja validada em outras amostras, com número de população diferente.

Outra limitação é que a escala foi testada em um único ambiente. É importante que ela seja testada em outros âmbitos, além dos meios universitários.

5.3 Recomendações

Recomenda-se a validação deste instrumento em outra população (não universitária), ou seja, com diferentes amostras, para testar a validade dos resultados aqui apresentados.

Recomenda-se ainda a elaboração de um estudo a partir de outros segmentos produtivos, tais como alimentício, calçadista, de vestuário e farmacêutico, buscando identificar como se comportam as atitudes intraempreendedoras nos diversos ramos.

Recomenda-se por fim que outros pesquisadores na elaboração de nova escala, procurem diminuir, ou eliminar as limitações aqui apontadas, quer seja pela ampliação do tamanho das amostras, da amplitude do universo da pesquisa ou pelo uso de outras técnicas de validação, bem como a comparação de resultados conforme proposta desta dissertação. Seja pelo uso deste instrumento ou pelo uso da escala já validada de Santos (2008).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMAN, F. and DEVINE, P. 'A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: A Participatory Approach', **Review of Political Economy**, vol. 14, no. 3, pp. 329–54, 2002.

AUDY, J. L. N; MOROSINI, M. da C. **Inovação e empreendedorismo** = innovation and entrepreneurialism in the university. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

AYRES, K. V. **Incidência de estresse e características de empreendedorismo: contribuições e ameaças ao desempenho dos empreendedores de empresas incubadas**. In: Encontro Nacional da ANPAD, 27, 2003. Atibaia. Anais. Atibaia: ANAPAD, 2003.

BALDRIDGE, J. V. ET AL. **Estructuracion de Políticas y Liderozgo Efectivoen da Educacion**. México, H.O.E.M.A., 1982.

BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. **Journal of Business Venturing**, n.18, p.41-60, 2003.

BARON, R. A.; SHANE. S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 255-280, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997. cap.7, p.227-284: Teoria neoclássica da administração.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 375-398, maio de 2006.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. de. **Empreendedorismo Corporativo**: Uma Nova Estratégia para a Inovação em Organizações Contemporâneas. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro de 2007.

CUNNINGHAM, B; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social**: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações. 2004. 204f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Makron, 1989.

DICIONÁRIO da Língua Portuguesa – **Mirador Internacional**. 3a ed. São Paulo: Companhia Melhoramentos de São Paulo, 1979.

_____. **Aurélio**. 5ª edição, Companhia Melhoramentos, São Paulo, 1969

_____. **Oxford de Arte**. São Paulo, Martins Fontes, p.469-470. (1996).

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. J. C. A. **Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios**. São Paulo: Elsevier, 2005.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RA/USP**, v. 34, n.2, p.5-28, abril/junho de 1999.

_____. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de negócios**, FURB, v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, n. 5, p. 15-28, 1990.

GASPAR, F. A. da C. **O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: Jornada Luso-Espanhola de Gestão Científica**, 13, Lugo (Galiza). Actas. Lugo, Espanha: Universidade Santiago de Compostela, 2003. Disponível em: <<http://docentes.esgs.pt/fernandogaspar/publ/Lugo.pdf>>. Acesso em: 03 outubro de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor - **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Global de Monitoramento do Empreendedorismo 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/relatorio_global_2002.pdf>. Acesso em 02 de novembro de 2012.

_____. **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Global 2010. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)> Acessado em 06 de novembro de 2012.

_____. **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Global 2009. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)> Acessado em 06 de novembro de 2012.

GHOSHAL, S; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso : estudos de casos.** Rio de Janeiro: Elsevier 2004. 271 p.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR, E. **Investigando o processo empreendedor e liderança criativa.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 26., Salvador, 2002. Anais. Salvador: Enanpad, 2002.

HENDERSON, J. Building the rural economy with high-growth entrepreneurs. **Economic Review** – Federal Reserve Bank of Kansas City, 87, 3, pp. 45-70. 2002.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KALINKE, M. A. **Para não ser um professor do século passado.** Curitiba: Gráfica Expoente, 1999.

KETS DE VRIES, M. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review.** v. 63, n.6, p.160-167, 1985.

LARSON, Charles F. **Basic research and innovation in industry.** 2003. Disponível em: <<http://www.iriinc.org/webiri/Publications/BasicResearch.doc>> Acesso em: 02 de agosto de 2012.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, outubro/ dezembro, 1985.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas.** Recife: Edições Bagaço: 2002.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción.** Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

_____. **Apostila sobre o Ciclo de vida das pequenas empresas.** Florianópolis: UFSC, 1996.

_____. **Apostila do Curso de especialização em empreendedorismo na engenharia.** Florianópolis: UFSC, 1999.

LOUNSBURY, M; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.

MANDELLI, P., ET al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARCELINO, G. F. **Planejamento estratégico em gestão universitária: o caso da FA/UnB II.** V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 – 27. Outubro de 2000.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo, Atlas, 2001.278p.

_____, Fauze Najib – **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2005

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement.** New York: Free Press, 1971.

MERLO, R. A. **Configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira de uma universidade comunitária: um estudo de caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) - CPGA/UFSC. Florianópolis, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA JUNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Shutz**. Belo Horizonte, 2004. 354 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PARKER, S. C. VAN PRAAG, C. M. The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? **Journal of Business Venturing**. Volume 27, Issue 1, January 2012, Pages 31-46

PEREIRA, F. C. B. **Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

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

RAY, D. M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, n.5, v.5, p. 345-357, UK, 1993.

READER, D; WATKINS, D. The social and collaborative nature of entrepreneurship scholarship: a co-citation and perceptual analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Malden, v. 30, n.5, p. 417-441, Maio de 2006.

RIZZATTI, G; RIZZATTI JÚNIOR, G. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. Anais: IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

SANTOS, N. dos. **Parques Científicos e Tecnológicos como fator de Desenvolvimento Econômico e Social**. Instituto de Pesquisas e Estudos

em Administração Universitária INPEAU/CSE/UFSC: Fórum Universidade em Debate. Florianópolis, 20 de agosto de 2008.

SANTOS, P. da C. F. dos. **Uma escala para identificar potencial empreendedor.** Uma escala para identificar potencial – Florianópolis, 2008. 364f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2008.

SCHILDT, H. A.; SILLANPÄÄ, A. The field of entrepreneurship: a bibliometric assessment. **Working Paper**, n. 2004/1. Espoo, Finland, 2004.

SCHMITZ, Ana L. F.; BERNARDES, José F. **Atitudes empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária. 2008.** Disponível em http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/2212.pdf. Acesso em 20 de setembro de 2011.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1998.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI.** 2003. Disponível em: http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm. Acesso em: 20 de novembro de 2012.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida – IMAE.** In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29. 2005, Brasília. Anais. Brasília: EnANPAD, 2005.

SOUZA, E. C. L., SOUZA, C. C. L., ASSIS, S. A. G., & ZERBINI, T. **Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28. Setembro de 2004.

TIGRE, P. Inovação e teoria da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 3. Rio de Janeiro: IE/UFRJ janeiro-junho de 1998.

UCBASARAN, D. WESTHEAD, P. WRIGHT, M. The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. V.24, Issue 2, March 09, Pages 99-115

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. Universidade Federal de Santa Catarina. - Florianópolis : UFSC, 2010. 96 p.

UNESCO. **Aprender a viver juntos: nós falhamos?** Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001313/131359por.pdf> Brasília: UNESCO, 2003. 124p. Acesso em 28 de outubro de 2012.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; PAULA, A. A. V.; JÚNIOR, J. F. **Empreendedorismo e inovação na gestão educacional numa instituição de ensino superior**. In: III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo da América Latina – CIPEAL, 2004, Rio de Janeiro. Anais... III CIPEAL, Rio de Janeiro, 2004.

APÊNDICE A – Instrumento de Medida de Atitude Intraempreendedora - IMAI

Estamos interessados em verificar o perfil intraempreendedor dos dirigentes da UFSC. Solicitamos sua colaboração respondendo a este instrumento. Responda cada item abaixo marcado em uma escala de 1 a 5, onde 1 = nunca e 5 = sempre, assinale qualquer valor entre 1 e 5 que considere adequado para expressar sua atitude.

1) Idade:

2) Sexo:

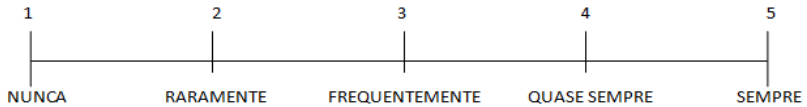
3) Tempo de serviço na UFSC:

4) Escolaridade:

Questões		Escala				
1	Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5
2	Crio novas oportunidades.	1	2	3	4	5
3	Procuo desenvolver novos serviços.	1	2	3	4	5
4	Proponho idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5
5	Dedico-me meu tempo até mesmo além do normal para terminar as tarefas.	1	2	3	4	5
6	Assumo a complementação de uma tarefa que seja de minha responsabilidade.	1	2	3	4	5
7	Procuo satisfazer as necessidades de clientes/alunos	1	2	3	4	5
8	Busco informações sobre meu ramo de atividade em diferentes fontes.	1	2	3	4	5
9	Busco informações sobre como resolver algo em menor espaço de tempo.	1	2	3	4	5
10	Utilizo contatos pessoais para complementar minhas informações.	1	2	3	4	5
11	Estabeleço objetivos claros para alcançar resultados pessoais.	1	2	3	4	5
12	Defino metas de longo prazo. Se sim, elas são claras e específicas.	1	2	3	4	5
13	Defino objetivos mensuráveis de curto prazo	1	2	3	4	5
14	Planejo as minhas atividades. Se sim, Eu sub-divido elas em tarefas menores.	1	2	3	4	5
15	Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5
16	Consulto meus registros antes de novos planejamentos.	1	2	3	4	5
17	Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas.	1	2	3	4	5

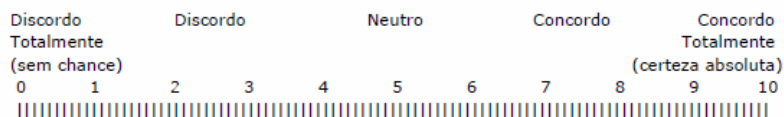
18	Estimulo a participação dos outros na busca pela solução de um problema.	1	2	3	4	5
19	Estimulo o desenvolvimento de relacionamentos com as pessoas.	1	2	3	4	5
20	Responsabilizo-me pela condução das tarefas.	1	2	3	4	5
21	Defendo meus objetivos mesmo em situações adversas.	1	2	3	4	5
22	Mostro-me confiante frente aos desafios.	1	2	3	4	5
23	Diminuo os riscos no desenvolvimento da tarefa para alcance do objetivo.	1	2	3	4	5
24	Assumo responsabilidades de situações não tão fáceis.	1	2	3	4	5
25	Procuro fazer o melhor possível para atendimento dos objetivos.	1	2	3	4	5

ESCALA



ANEXO A – Questionário elaborado por Santos (2008)

Cada frase oferece um leque de possibilidades que vão de 0 (zero) a 10 (dez). O 0 (zero) significa que você discorda totalmente do enunciado da frase e o 10 (dez) que você concorda totalmente. Entre esses números, qualquer valor intermediário poderá ser o da sua escolha e representar como você pensa, age ou agiria. Para ajudá-lo, em sua decisão, mostra-se a seguir a escala em forma de régua.



Percebo as necessidades dos outros e como elas podem ser satisfeitas.....	[_] v5
Gosto de me informar sobre as necessidades das pessoas.....	[_] v6
Vivo em estado de alerta para alguma oportunidade que me possa surgir.....	[_] v7
Sinto-me capaz de identificar oportunidades de negócios e sair lucrando com isso.....	[_] v8
Creio sinceramente que as oportunidades estão aí para serem identificadas.....	[_] v9
Entendo que os obstáculos existem para serem superados.....	[_] v10
Quando levo um tombo levanto e continuo.....	[_] v11
Quando cometo um erro de planejamento, redefino as coisas e vou em frente.....	[_] v12
Encaro o fracasso como fonte de aprendizado para não cometer o mesmo erro novamente.....	[_] v13
Não me deixo abater pelo fracasso.....	[_] v14
Busco, de forma permanente, atingir meus objetivos.....	[_] v15
Gosto de cumprir prazos.....	[_] v16
Gosto de realizar meus trabalhos de forma correta e dentro dos prazos estabelecidos.....	[_] v17
Quando é preciso, faço as adaptações necessárias para que as coisas funcionem.....	[_] v18
Quando estou em determinado ramo, tenho que aprender tudo sobre ele.....	[_] v19
Quero saber cada vez mais, pois só assim sairei na dianteira.....	[_] v20
Procuo estar informado sobre as coisas pertinentes ao que faço.....	[_] v21
O mundo é dinâmico e preciso acompanhá-lo buscando sempre novos conhecimentos.....	[_] v22
Se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas melhor.....	[_] v23
Não consigo fazer nada sem um planejamento bem detalhado.....	[_] v24
Quem não consegue planejar suas atividades tende a fracassar.....	[_] v25
Só sei se estou acertando se tiver um planejamento das minhas atividades.....	[_] v26
Defino onde quero chegar e detalho todos os passos que devo seguir.....	[_] v27
O que pretendo alcançar está claramente definido.....	[_] v28
Sei determinar claramente quais são meus objetivos e metas.....	[_] v29
Sei que posso definir meus rumos de curto, médio e longo prazo.....	[_] v30
Sei onde pretendo chegar e o quanto pretendo alcançar.....	[_] v31
Tenho convicção que vou alcançar meus objetivos e metas.....	[_] v32
Sou capaz de traçar um rumo e estabelecer os ganhos que vou ter no final.....	[_] v33

Gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado.....	[] v34
Meus controles me auxiliam na revisão de meus planos.....	[] v35
Costumo fazer anotações e manter registros das minhas ações.	[] v36
Consulto meus registros antes de tomar decisões.	[] v37
Vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações.....	[] v38
Costumo verificar se as coisas estão acontecendo como planejei.	[] v39
Posso convencer pessoas a superar conflitos e atuar em equipe para determinado resultado.....	[] v40
Sou capaz de estimular as pessoas a realizarem tarefas para as quais estão desmotivadas.....	[] v41
Sei quais as palavras e ações adequadas para estimular as pessoas.....	[] v42
Tenho formas de convencer as pessoas a mudarem de opinião.	[] v43
Ajo de forma a motivar as pessoas e manter alto o moral em qualquer situação.....	[] v44
Sei que sou capaz de liderar uma equipe e atingir metas.....	[] v45
Procurо estabelecer uma boa rede de relacionamentos, e pessoas que possam ser úteis.....	[] v46
Procurо manter contato constante com as pessoas de minha rede de relações.....	[] v47
Tenho como manter contato fácil com as pessoas de minha rede de relações.....	[] v48
Sempre que posso procurо atender as solicitações das pessoas de minha rede de relações.....	[] v49