

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Inara Antunes Vieira Willerding**

**EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA  
INTENSIVA EM CONHECIMENTO: um estudo de caso**

**FLORIANÓPOLIS – SC  
2011**



**Inara Antunes Vieira Willerding**

**EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA  
INTENSIVA EM CONHECIMENTO: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Ana Maria Benciveni Franzoni,  
Dra.

Coorientador: Francisco Antônio Pereira  
Fialho, Dr.

**FLORIANÓPOLIS – SC  
2011**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

W712e Willerding, Inara Antunes Vieira  
Empreendedorismo em organização pública intensiva em  
conhecimento [dissertação] : um estudo de caso / Inara  
Antunes Vieira Willerding ; orientadora, Ana Maria Benciveni  
Franzoni. - Florianópolis, SC, 2011.  
134 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do conhecimento - Estudo de casos. 2.  
Empreendedorismo. 3. Educação. I. Franzoni, Ana Maria  
Benciveni. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

**Inara Antunes Vieira Willerding**

**EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA  
INTENSIVA EM CONHECIMENTO: um estudo de caso**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Florianópolis, 02 de março de 2011.

---

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.  
Coordenador do Programa de PPGE GC

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

---

Prof. Eduardo Teixeira da Silva, Dr.  
Universidade Federal do Paraná – UFPR

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

---

Prof. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha avó, Ruth K. Antunes da Cruz (*in memoriam*), por me ensinar a lutar por sonhos, a buscar a felicidade através da simplicidade, a ajudar no meu desenvolvimento pessoal e educacional, a estar sempre ao meu lado me apoiando e a ensinar o significado das palavras amor e família. Por fim, por ser meu espelho de vida.

A minha mãe, Nádía Antunes Vieira, por me amar, por estar sempre ao meu lado, compartilhando e compreendendo meus momentos de ausência.



## AGRADECIMENTOS

À professora Ana Maria Benciveni Franzoni, minha orientadora e companheira, que com carinho e incentivo me conduziu nessa jornada.

Ao meu coorientador, professor Francisco Antonio Pereira Fialho, por aceitar prontamente meu convite em me coorientar, pelo apoio e contribuições nesta pesquisa.

Ao meu tutor e amigo Antonio Marcos Feliciano, pela paciência e cumplicidade no desenvolvimento dessa caminhada, através de suas críticas, apoio e contribuições.

À professora Édis Mafra Lapolli por ser amiga.

À amiga de todas as horas, sempre muito presente, Vitória Augusta Braga Souza, por compartilhar as alegrias e angústias e, principalmente, por estar sempre torcendo por mim e pelo sucesso deste trabalho.

Aos amigos que conquistei ao longo desse período, através da Mirian Torquato, Israel Nunes e Roberto Martins, o meu muito obrigado.

Com muito AMOR, agradeço ao meu marido, Marcos, pelo seu amor, incentivo, paciência e companheirismo nesse período de muito trabalho e compreensão nos momentos de individualidade e à minha filha, Bia, por me mostrar a simplicidade da vida, o amor incondicional e a beleza das cores em seus quatro anos de vida.

Ao professor Otavio e à equipe do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, por aceitarem participar da pesquisa e contribuírem para a realização deste trabalho.

A todos os amigos e familiares que participam da minha vida e que apoiam os meus sonhos e conquistas.



*Renda-se, como eu me rendi.  
Mergulhe no que você não conhece como eu  
mergulhei.  
Não se preocupe em entender, viver ultrapassa  
qualquer entendimento.*

Clarice Lispector



## RESUMO

As organizações adotam uma nova forma de gerir, impulsionadas pela globalização, que estabelece o uso do conhecimento como diferencial competitivo. O conhecimento passa a exercer um papel fundamental para os processos organizacionais. Diante dessa perspectiva, o Brasil iniciou mudanças de forma tardia e com deficiência em sua infraestrutura, bem como na área educacional, dado que a minoria da população tem nível universitário. A criação do conhecimento organizacional ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização, sendo o ser humano o principal sujeito, pois ele é quem processa a informação para gerar o conhecimento. Nesse sentido é possível avaliar que a educação é a forma mais adequada para construir conhecimentos que possam auxiliar no desenvolvimento do comportamento do indivíduo, bem como na compreensão de atividades empreendedoras e suas exigências. Nesse âmbito, o Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, organização pública intensiva em conhecimento, foi criado para suprir as necessidades existentes nas camadas desfavorecidas da sociedade, no que se refere a alunos oriundos de escolas públicas, que não dispõem de recursos financeiros para frequentar cursos particulares de preparação para o vestibular, dificultando dessa forma, em virtude da concorrência, o ingresso nas universidades, principalmente nas públicas gratuitas, bem como o desenvolvimento educacional, da cidadania e de um melhor preparo da sociedade para o mercado de trabalho. A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar o perfil intraempreendedor do idealizador do projeto. Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Uriarte (2000). A pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. A população entrevistada consistiu de doze sujeitos, o idealizador do curso e mais onze colaboradores, que compõem a equipe. Pelos resultados obtidos, pode-se concluir em linhas gerais que o idealizador possui um perfil intraempreendedor padrão, mas apresenta características intraempreendedoras marcantes e outras que precisam ser mais bem desenvolvidas para que possa ter mais equilíbrio em seu comportamento. Vale ressaltar que através das características marcantes, em seu perfil, desenvolve ações para a expansão do curso, por meio de parcerias, sobretudo em relação à importância da educação, delineando o Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida como um dos maiores pré-vestibulares sociais do País.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Intraempreendedorismo social. Organização intensiva em conhecimento. Educação.



## ABSTRACT

Organizations adopt a new way to manage, driven by globalization, which establishes the use of knowledge as a differentiator. Knowledge begins to exert a key role in organizational processes. Given this perspective, Brazil initiated changes so late and with disabilities in its infrastructure and in education, since the minority of the population has college degrees. The organizational knowledge creation occurs in three levels, individual, group and organization, and the human being is the main subject, for he is the one who processes the information to generate knowledge. In this sense it is possible to evaluate that education is the most appropriate way to build skills that can help the development of individual behavior as well as in the understanding of entrepreneurial activities and their demands. In this context, the Pre-College Course UFSC – Inclusion for Life, public knowledge-intensive organization, was created to meet the existing needs in disadvantaged sections of society, with regard to students from public high schools that lack resources funds to attend private courses in preparation for the exam, thus making it difficult for admission to the universities because of competition, especially public ones, as well as educational development, citizenship and a better preparation of the society for the labor market. This research aims at identifying the intrapreneur profile of the founder of Pre-College Course UFSC – Inclusion for Life. For this, we used the model proposed by Uriarte (2000). The research is classified as qualitative and quantitative, exploratory, bibliografical, documentary and case study. The survey population consisted of twelve subjects, the creator of the course and eleven employees, which make up the team. From the results we can conclude in general terms that the creator has a default intrapreneur profile, but has outstanding intrapreneur characteristics and others that need to be developed so that his behavior can be more balanced. It is noteworthy that through the characteristics, in his profile, he develops actions to expand the course, through partnerships, above all regarding the importance of education, outlining the Pre-College UFSC – Inclusion for Life as the country's largest social pre-college.

**Keywords:** Knowledge management. Entrepreneurship. Social intrapreneurship. Knowledge-intensive organization. Education.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	–	Comparação de atributos nas diferentes fases da sociedade humana.....	38
<b>Quadro 2</b>	–	Definições de conhecimento .....	43
<b>Quadro 3</b>	–	Características e atitudes de executivos e empreendedores.....	54
<b>Quadro 4</b>	–	Caminhos do empreendedor .....	56
<b>Quadro 5</b>	–	Principais características por tipo de motivação.....	57
<b>Quadro 6</b>	–	Quem é o intraempreendedor?.....	63
<b>Quadro 7</b>	–	Comparação entre empreendedorismo privado e social	65
<b>Quadro 8</b>	–	Caracterização dos profissionais que fazem parte da equipe do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida .....	77
<b>Quadro 9</b>	–	Enquadramento de resultados.....	90
<b>Quadro 10</b>	–	Enquadramento em relação à importância.....	91
<b>Quadro 11</b>	–	Tabulação dos dados .....	93



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo SECI: Processo de conversão do conhecimento..	44
<b>Figura 2</b> – As quatro características de “Ba” .....	45
<b>Figura 3</b> – As características condicionantes do comportamento empreendedor .....	59
<b>Figura 4</b> - Etapas de trabalho .....	74



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Resultados de aprovação .....	86
<b>Tabela 2</b> – Resultados da metodologia 1 .....	94
<b>Tabela 3</b> – Resultados da metodologia 2 .....	95
<b>Tabela 4</b> – Comparativo dos resultados das metodologias 1 e 2 .....	96
<b>Tabela 5</b> – Necessidades.....	97
<b>Tabela 6</b> – Habilidades .....	98
<b>Tabela 7</b> – Conhecimentos .....	99
<b>Tabela 8</b> – Valores.....	99



## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Número de publicações relacionadas ao termo “características intraempreendedoras” nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais ..... 78
- Gráfico 2** – Publicações relacionadas ao termo “características empreendedoras corporativas” nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais ..... 79
- Gráfico 3** – Comparativo entre os resultados obtidos na concepção da equipe do curso e o pesquisado ..... 100



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>17</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>19</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>21</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	27
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	32
1.2.1 Objetivo geral .....	32
1.2.2 Objetivos específicos .....	33
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA .....	33
1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO – PPGE GC.....	35
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	36
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>37</b>
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	37
2.2 CONHECIMENTO.....	41
2.3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	47
2.4 EMPREENDEDORISMO .....	50
2.5 INTRAEMPREENDEDORISMO .....	60
2.6 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	64
2.7 EDUCAÇÃO.....	66
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>72</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA (1.0).....	74
3.2 SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SUJEITOS PARTICIPANTES (2.0).....	76
3.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (3.1).....	77
3.3.1 Pesquisa bibliográfica .....	77
3.4 PESQUISA DOCUMENTAL (3.2) .....	80
3.5 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (3.3) ....	80
3.6 COLETA DE DADOS (4.0) .....	80
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS (5.0).....	81

3.8 CURSO PRÉ-VESTIBULAR DA UFSC – INCLUSÃO PARA A VIDA (6.0).....	81
3.9 RESULTADOS E DISCUSSÕES (7.0).....	81
3.10 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL (8.0).....	82
<b>4 CURSO PRÉ-VESTIBULAR DA UFSC – INCLUSÃO PARA A VIDA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....</b>	<b>83</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>89</b>
5.1 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR (METODOLOGIA 1).....	94
5.2 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR (METODOLOGIA 2).....	94
5.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS METODOLOGIAS .....	95
5.4 CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS.....	96
5.4.1 Necessidades .....	96
5.4.2 Habilidades .....	97
5.4.3 Conhecimentos .....	98
5.4.4 Valores .....	99
5.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS CARACTERÍSTICAS .....	100
5.5.1 NECESSIDADES .....	101
5.5.2 HABILIDADES.....	102
5.5.3 CONHECIMENTOS .....	104
5.5.4 VALORES .....	106
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>109</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	109
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	111
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>127</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Autores como Martins (1994), Hobsbawn (2002) e Aguiar (2007) afirmam que a Revolução Industrial modificou paradigmas econômicos e sociais. Nas cidades, o intenso fluxo migratório provocou, dentre outros, significativos impactos nas estruturas urbanas, no desenho social e na economia. Sob o ponto de vista organizacional, diversas foram as mudanças, tais como: a administração da organização, as relações entre as organizações, a relação entre as pessoas e as organizações e o processo de produção, tanto na perspectiva da eficiência como sob o prisma da quantidade demandada e ofertada, e nas indústrias, a produção em larga escala. O quadro de carências sociais e limitações do Estado possivelmente conduziu alguns de seus colaboradores a atuarem de forma proativa, empreendedora, passando a desenvolver ações públicas inclusivas de caráter social.

Em relação ao Estado, Draibe (1989, p.15) ressalta que “é um elemento estrutural importante das economias capitalistas contemporâneas, numa determinada forma de articulação entre o Estado e o Mercado, o Estado e a Sociedade [...]”.

No atual momento a globalização impulsiona as mudanças econômicas e sociais nos diferentes continentes, estabelecendo novos patamares de atuação organizacional frente às exigências da sociedade, tanto de padrão na qualidade de produtos e/ou serviços, preços, concorrentes, dentre outros, como da própria responsabilidade social das organizações. Nessa perspectiva, as organizações passaram a fazer uso intensivo do conhecimento na tentativa de gerar diferenciais competitivos, cujos reflexos sobre a forma de gerir e pensar nos negócios passa a ter como alicerce o tripé formado por técnicas, pessoas e tecnologias (NADAI, 2006).

Bhatt (2001) considera que as implicações das interações entre tecnologias, técnicas e pessoas têm consequências profundas na gestão do conhecimento, pois o padrão de interação entre eles é único para uma organização, isto é, não se pode negociar mercadologicamente e nem ser imitadas por outras organizações.

Tais elementos, associados às novas visões de mundo, levaram as organizações a saírem do padrão de produção tradicional para o modelo

baseado no conhecimento. Na nova economia, há espaço para ações de organizações intensivas em conhecimento que são desenvolvidas pelas atitudes dos trabalhadores do conhecimento.

Nesse paradigma, as tecnologias deixam de ser ferramentas e se metamorfoseiam em processos que podem ser reconfigurados sem destruir o sistema que os constituem [sic]. O usuário pode, se o desejar, transmutar-se, também, em criador. [...] Quais as implicações do modo informacional de desenvolvimento na vida social? Podemos destacar, entre outras, alterações significativas no campo da economia, nas relações sociais e na política. Houve uma reestruturação do capitalismo, caracterizada por maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas, fortalecimento do Capital, declínio dos movimentos trabalhistas, concorrência e integração global dos mercados. [...] Na sociedade do conhecimento, a mais-valia não é obtida através da exploração direta do trabalhador ou do uso periférico da técnica na produção. [...] Assim sendo, embora a sociedade tenha se alterado e continue mudando bruscamente, o capitalismo conseguiu manter-se e sair fortalecido com a revolução informacional (AGUIAR, 2007, p. 12-14).

As organizações assumem uma nova configuração, estabelecendo o uso do conhecimento como fator de diferenciação competitiva, capaz de consolidar espaços no mercado global. Considerando como potencial o desenvolvimento social e econômico, o conhecimento passa a exercer um papel fundamental em todos os processos organizacionais, no que se refere ao constructo e armazenamento do conhecimento através da informação expendida (SQUIRRA, 2005).

Sabbag (2007) cita que o País iniciou de forma tardia na Era Industrial e entrou na Era do Conhecimento com uma grande deficiência em sua infraestrutura, bem como na área educacional, dado que a minoria da população possui nível universitário.

Uma das marcas mais profundas da atual sociedade é a de ser “sociedade do conhecimento”. [...] o combate à pobreza e à exclusão precisa levar em consideração o desafio

do conhecimento. [...] a sociedade do conhecimento confia mais na educação, porque está mais próxima da cidadania emancipatória, tendo no conhecimento seu instrumento principal. [...] Aos educadores compete cuidar que o conhecimento, além de não servir apenas ao mercado, se curve aos objetivos da educação, tendo em vista a necessidade de combater, mais do que a carência material, a pobreza política ou a ignorância historicamente produzida e mantida. Política social do conhecimento, se bem conduzida, pretende colocar o pobre como artífice central de seu destino, com base na aprendizagem reconstrutiva política (DEMO, 2000, p. 5).

Takeuchi e Nonaka (2008) expõem que a criação do conhecimento organizacional ocorre em três níveis, do indivíduo, do grupo e da organização, sendo o ser humano o principal agente, pois ele processa informação e gera conhecimento. A criação de ambientes organizacionais que instiguem a interação social entre o coletivo é primordial para alavancar e sustentar a ambiência de aprendizagem, posto que o desenvolvimento, a criatividade e o compartilhamento de conhecimento são atividades sociais, e os grupos, as equipes, refletem o gerenciamento social do conhecimento.

No que diz respeito à sociedade brasileira, Faria e Quelhas (2005) abordam que, para a economia interagir com a globalização e com as demandas de formação dos colaboradores na perspectiva exigida pelo modelo de inserção na sociedade do conhecimento, há necessidade de que sejam adotadas ações mais incisivas, principalmente relacionadas à integração entre as políticas educacionais e as políticas públicas referentes a empregabilidade e renda, voltando-se para a área do desenvolvimento sustentável. É necessário também uma definição mais precisa no que se refere ao foco a ser dado à educação, caracterizando o profissional com atividades relacionadas a início, meio e fim, não somente a partir da premissa de obtenção de emprego, mas sim da obtenção e manutenção de sua empregabilidade em um mercado de trabalho mutante.

“A educação, além de ser o principal veículo de conquista da cidadania e melhoria do bem-estar da população, mostra-se hoje como um diferencial na competitividade sistêmica” (FARIA; QUELLAS, 2005, p. 16). Em face do novo perfil de competências exigidas pelo

mercado de trabalho, a educação é o alicerce para toda a informação e o conhecimento adquiridos.

Na história da sociedade humana, a área educacional apresenta significativas contribuições ao seu desenvolvimento. A educação é um processo sistemático e age como transformador social, mesmo com os avanços políticos e sociais de qualquer comunidade, pois perpassa a formação cultural, valores e crenças da sociedade. Somente por meio de processos educacionais de qualidade podem-se projetar cenários positivos em termos de equidade social.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) citam que uma educação de qualidade é aquela promovida através da escola para todos os indivíduos, atendendo as necessidades existentes, tanto individuais como sociais do educando, explicitando domínio dos conhecimentos e desenvolvimento das capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao ser humano, bem como a inserção no mundo vivenciado, visando ao desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse sentido é possível considerar que a educação possui como um de seus objetivos a preocupação em construir conhecimentos que possam auxiliar no desenvolvimento do comportamento do cidadão, bem como auxiliar a compreender as atividades empreendedoras, pois não há um momento certo para ser um empreendedor, e sim momentos de descobertas, com amplitude para que se possam aceitar os postulados existentes no empreendedorismo e suas exigências.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o empreendedorismo atrelado ao desenvolvimento de uma economia contemporânea voltada para o conhecimento envolve mais do que aumento de produção e de valor monetário, envolve mudanças. Diante de tal afirmação, pode-se dizer que o empreendedorismo realça o dinamismo mercadológico, as sucessivas mudanças tecnológicas e a competitividade existente no mercado, pois é por meio dos empreendedores que se suprem as lacunas existentes nesse novo momento, tanto nas áreas comerciais quanto culturais, mediando as distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e de empregos, modificando paradigmas e propiciando novas riquezas para a sociedade.

O empreendedor é uma pessoa criativa, de métodos inovadores, busca oportunidades de mercados, mantém alto nível de consciência referente à sua ambiência, transforma possibilidades em probabilidades de negócios (FILION, 1999). Com base na assertiva de Filion, pode-se considerar que as ações empreendedoras são realizadas através do empreendedor, que possui algumas características peculiares em relação

ao empresário, pois vivencia o dinamismo em aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e sobre tomar decisões moderadamente arriscadas, tendo como meta a inovação.

Nesse sentido, o empreendedorismo exerce um papel fundamental na economia de qualquer país, pois através das ações realizadas pelo empreendedor, suas ideias e criatividade contribuem para o crescimento da organização e conseqüentemente para o aquecimento da economia, para o crescimento e consolidação econômica, gerando riquezas, empregos e oportunidades.

Segundo Pinchot (1989), o conceito de intraempreendedorismo se refere a organizações que possuem colaboradores empreendedores, isto é, indivíduos que não possuem o desejo de sair das organizações em que estão inseridos para montar seu próprio negócio, mas assumem a responsabilidade pela criação, inovação de qualquer espécie na empresa, tendo como objetivo transformar uma ideia em realidade lucrativa ou social.

Dessa forma, pode-se considerar que a ação intraempreendedora promove a inovação por meio de um colaborador, o qual assume responsabilidades pela criação, tendo como objetivo novas conveniências de mercado, buscando resultados promissores para a organização em que está inserido.

Para Hashimoto (2006, p. 22), “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. Os intraempreendedores possuem características diferenciadas do colaborador tradicional, pois, estimulados e apoiados pela organização, transformam ideias em oportunidades bem-sucedidas. Considerados visionários, buscam por liberdade dentro da organização, são direcionados a cumprir metas e são comprometidos e automotivados, mas como quaisquer outros colaboradores reagem positivamente às recompensas e ao reconhecimento de seu trabalho (PINCHOT, 1989).

Em perspectiva mais abrangente, Roddick (2002) afirma que as mudanças sociais estão focadas primordialmente nas organizações no que diz respeito à responsabilidade social, e que as transformações nas empresas devem estar direcionadas para mudanças sociais proativas. Nesse sentido a figura do intraempreendedor é de fundamental importância.

Rico (2004, p. 81) considera que:

A empresa socialmente responsável conseguiu uma grande vantagem competitiva em relação às

demais, uma vez que vai assimilando o papel de co-responsabilidade no enfrentamento da desigualdade e da exclusão social. Conclui-se que, diante da necessidade de rearticulação do próprio capital, existe hoje, no Brasil, um segmento empresarial em condições objetivas de somar seus esforços a outros parceiros na luta pelo desenvolvimento econômico, social, viável e ambientalmente sustentável.

O Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida foi criado para suprir as necessidades existentes nas camadas desfavorecidas da sociedade, no que se refere a alunos oriundos de escolas públicas que não dispõem de recursos financeiros para frequentar cursos particulares de preparação para o vestibular. O curso tem por finalidade beneficiar esse público, que possui dificuldades para ingressar em universidades, principalmente nas públicas gratuitas, bem como visa ao desenvolvimento educacional e da cidadania e a um melhor preparo da sociedade para o mercado de trabalho.

Diante dessas constatações, o tema intraempreendedorismo, no caso do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, organização pública intensiva em conhecimento, apoia a inovação e o desenvolvimento social, tendo como pergunta norteadora deste trabalho: O perfil intraempreendedor do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida contribui para o sucesso do curso?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar a contribuição das características empreendedoras do idealizador do projeto Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida para o sucesso do curso.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Contextualizar o Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida.
- Identificar as características empreendedoras do idealizador do curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida utilizando o modelo concebido por Uriarte (2000).
- Analisar as características intraempreendedoras do idealizador do curso por meio do seu ponto de vista e da sua equipe.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Para que as organizações possam se desenvolver em um ambiente favorável, torna-se necessário o estabelecimento de critérios que visem a metas preestabelecidas como rentabilidade, inovação, eficiência e responsabilidade social, garantindo assim a sustentabilidade mercadológica.

No atual momento considera-se a educação como primordial para o desenvolvimento e o crescimento do país. Vivencia-se uma nova era e se acredita que a produção e o desenvolvimento de conhecimentos fazem a diferença para o crescimento da nação, para a geração da competitividade individual e coletiva, o equilíbrio social e a qualidade de vida.

Embora o Brasil tenha, nas últimas décadas, avançado consistentemente na área educacional, ainda há muito a ser feito, sobretudo quando se considera a educação como contributiva à ascensão social no país.

Um país não progride com uma educação precária, todas as pessoas necessitam e devem ter acesso à, no mínimo, educação básica. A aprovação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) propiciou grande avanço no sistema de educação de nosso país, visando que a escola se torne um espaço de participação social, valorizando a democracia, o respeito, a pluralidade cultural e a formação do cidadão, dando mais vida e significado para os estudantes (CAIADO, 2008).

O projeto Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida apresenta-se como um exemplo, o qual mostra que a troca de conhecimento é benéfica e que é possível, com ações dessa natureza, contribuir para mudanças, principalmente de caráter social, no país.

A inclusão social, que possui o objetivo de trazer aquele que é excluído socialmente por algum motivo para uma sociedade abrangente nos principais aspectos e dimensões da vida – econômico, cultural e político –, é um tema que está em evidência e que necessita ser levado em consideração pelas organizações, principalmente as intensivas em conhecimento.

A presente pesquisa justifica-se pelo caráter inovador, bem como pela contribuição que oferece ao tema, abordando de forma clara a importância do empreendedor de cunho social na organização e a sua relevância no processo ensino-aprendizagem. Além disso, gera oportunidades aos participantes ou alunos, caracterizando o Projeto como um importante elemento no contexto social.

Nesse sentido o presente estudo pode ser considerado inovador no que diz respeito ao intraempreendedorismo social na área da educação, pois o relaciona diretamente à inclusão social dos indivíduos de classes menos favorecidas, na busca de conhecimento para que se faça a diferença.

A universalização da educação básica, conquista das sociedades mais ricas do século XX, e a formação inicial para o exercício de uma determinada profissão não serão mais suficientes para atender às exigências do mercado de trabalho da sociedade futura: a educação ao longo da vida, isto é, a formação profissional atualizada, diversificada e acessível a todos será não apenas um direito de todos e, portanto, dever do estado, mas constituirá provavelmente o melhor senão o único meio de evitar a desqualificação da força de trabalho e a exclusão social de grandes parcelas da população, consistindo num importante fator de estabilidade social (BELLONI, 1999, p. 101).

Vale ressaltar que o Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida está em atividade há seis anos e é de extrema importância para a sociedade, sendo uma iniciativa pioneira no país dentro de uma universidade pública. Sua implantação tem como objetivo principal proporcionar condições mais equitativas e justas na concorrência às

vagas de acesso às universidades públicas.

A pesquisa se justifica como importante no contexto científico uma vez que existe carência de estudos que retratem o intraempreendedorismo em organizações públicas intensivas em conhecimento como transformador social. Em relação a sua importância para a sociedade, verifica se essas ações intraempreendedoras são relevantes no que diz respeito a assumir um papel de responsabilidade social de forma sustentável.

#### 1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO – PPGEGC

O PPGEGC contempla três áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Mídia e Conhecimento e Gestão do Conhecimento.

Esta pesquisa visa demonstrar a contribuição das características empreendedoras do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, inserido na Universidade Federal de Santa Catarina, na concepção do próprio idealizador e também na de sua equipe, tendo como relevância o intraempreendedorismo social no processo educacional, a ser desenvolvida na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica da área de concentração Gestão do Conhecimento.

A área de Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo a formação de profissionais e pesquisadores que busquem focar o valor intangível, ou seja, o conhecimento passa a ser um dos maiores ativos da organização – economia baseada no conhecimento.

Diante de tal pressuposto, esta dissertação está concentrada na área de pesquisa de Gestão do Conhecimento, pois demonstra a contribuição das características intraempreendedoras do idealizador de um projeto social em uma organização intensiva em conhecimento.

Este estudo é sustentado pelo tripé: educação, inclusão social e empreendedorismo. Tem-se, então, a interdisciplinaridade, ou seja, o envolvimento de diferentes áreas do conhecimento para compreensão da pesquisa. Vale ressaltar que hoje a educação é de extrema importância para a sociedade, pois contribui para os avanços do país, através da ampliação dos conhecimentos.

No contexto social, o momento atual exige a busca da inovação e,

para que uma organização inove, é preciso novos empreendedores e consequentemente investimentos no setor da educação.

Este estudo, ao analisar as características intraempreendedoras do idealizador do projeto em questão, ressalta a relevância do empreendedorismo corporativo social no processo ensino-aprendizagem, buscando adaptar e transferir conhecimentos para o desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade.

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, para maior clareza do seu conteúdo, conforme indicações a seguir.

O primeiro capítulo apresenta uma contextualização do tema proposto, os objetivos geral e específicos da pesquisa, a justificativa e a importância do tema, bem como a aderência à linha de pesquisa do Curso de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é abordada a fundamentação teórica, a qual dará suporte e sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. Para tanto está dividida em seis tópicos: Sociedade do Conhecimento, Conhecimento, Organizações Intensivas em Conhecimento, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Intraempreendedorismo Social e Educação.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado no estudo, através do tipo de pesquisa, coleta de dados, população e amostra, aspectos éticos e procedimento de análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a contextualização do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida.

O quinto capítulo apresenta e os resultados e discussões da pesquisa.

O sexto capítulo trata das conclusões e recomendações para futuros trabalhos, em que se ressaltam as conclusões obtidas com a pesquisa, bem como recomendações para futuras pesquisas.

Finalmente são apresentadas as referências e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Autores como Martins (1994) e Hobsbawn (2002) consideram que a centralidade do capitalismo, uma das características do período da Revolução Industrial, rompe com a singularidade da vida rural para novas vivências no meio urbano. Nesse contexto de construção de uma sociedade tipicamente urbana, imprime-se um novo ritmo de produção e consumo, levando os indivíduos a adotar novos comportamentos.

Martins (1994, p. 16), ao se referir à sociedade europeia, afirma que esta “constitui em certa medida uma resposta intelectual às novas situações colocadas pela Revolução Industrial”.

Sabbag (2007) pondera que a sociedade industrial priorizava os meios de produção e consumo, pois os recursos naturais eram de fácil acesso em virtude da abundância.

Tantas transformações refletiram diretamente sobre as organizações, que se desenvolveram para essa nova forma de relacionamento. Cidades cada vez mais repletas de pessoas em busca de oportunidades, ansiosas para ampliar suas possibilidades de ascensão econômica e social, possibilitavam condições ideais ao desenvolvimento do novo modelo, ou seja, o sistema capitalista.

O Quadro 1 ilustra os principais atributos em três períodos da sociedade humana: a sociedade agrária, a industrial e a do conhecimento, apresentando no atual momento, a sociedade do conhecimento, como principal elemento, o indivíduo.

A sociedade agrária possui como finalidade socioeconômica, através de recursos naturais e humanos, a produção, transformação e comercialização de produtos agrícolas. Vale ressaltar que essa sociedade desenvolveu importantes técnicas, como a irrigação. A sociedade industrial, por sua vez, desenvolveu-se a partir de transformações decorrentes da sociedade agrária, de modo que a economia baseada no trabalho manual foi substituída pela economia industrial e manufatureira, isto é, pela produção em série. Já a sociedade do conhecimento está relacionada às mudanças econômicas, incorporando o conhecimento como fator essencial para o processo de produção e para a geração de riquezas.

<b>Atributos</b>	<b>Sociedade Agrária</b>	<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade do Conhecimento</b>
Processo	Semear para depois colher	Produzir e operar	Compreender para criar
Mote	Moro onde trabalho	Trabalho onde me reúno	Trabalho enquanto penso
Orientação	Passado, tradição	Presente, imediato	Futuro, inovação
Instituição prevalente	Família	Organização	Indivíduo
Organização	Hierarquia	Massificação	Rede
Valor	Recursos naturais e humanos	Capital e tecnologia	Competência e sabedoria
Símbolo	Terra	Cidade	Mente

Quadro 1 – Comparação de atributos nas diferentes fases da sociedade humana  
 Fonte: Sabbag (2007, p. 24)

Com a abertura global dos mercados, a sociedade passa a vivenciar um novo momento. Castells (2003, p.17) aborda com muita relevância esse novo momento da sociedade, em que a informação é a principal fonte produtiva.

A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede. Essa sociedade é caracterizada pela globalização das atividades econômicas decisivas do ponto de vista estratégico: por sua forma de organização em rede; pela flexibilidade e instabilidade de emprego e da individualização da mão de obra. Por uma cultura da virtualidade real construída e a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado.

A globalização delineou através das mudanças econômicas, sociais e políticas um novo modo de pensar. A tecnologia neste momento está em sinergia com o desenvolvimento mercadológico, com a nova forma de vivenciar, agora numa perspectiva global. Shigunov Neto e Teixeira (2006) afirmam que o conhecimento gerado pela sociedade age como diferencial entre países no contexto da sociedade pós-industrial, pois atua como impulsionador no que se refere à

distinção da capacidade de produção, fator determinante para o desenvolvimento de qualquer nação.

As novas tecnologias atreladas à informação, ao interagir com os indivíduos, fortalecem seu desenvolvimento. É notória a necessidade de se ter uma base educacional e cultural sólida, pois do contrário haverá desperdício de capacidade e potencial tecnológico. Vale ressaltar que a tecnologia e a informação permitem o acesso e a construção do conhecimento que se fazem necessários (CARVALHO; KANISKI, 2000).

Em artigo publicado em 2002, David e Foray argumentam sobre os fundamentos econômicos da sociedade do conhecimento, destacando, dentre outros aspectos, o custo do conhecimento. Na visão dos autores esse custo é elevado, na medida em que requer pesquisa, infraestrutura avançada de telecomunicações, sistema educacional eficiente e eficaz, fatores outros capazes de inserir adequadamente uma organização, um país, enfim a sociedade nesse novo momento.

Sobral (2000, p. 6) diz que:

A educação é importante para o país enquanto condição de competitividade, no sentido de permitir a entrada no novo paradigma produtivo que é baseado, sobretudo, na dominação do conhecimento. Porém, a educação também é considerada relevante no que se refere ao seu papel de diminuição das desigualdades sociais, ou seja, como promotora de cidadania social. Dessa forma, o desenvolvimento é obtido através de uma maior competitividade dos indivíduos, das empresas e do país no mercado internacional, bem como através de uma maior participação social dos cidadãos.

Stehr (2000) afirma que, à medida que o conhecimento vem se infiltrando nas organizações, assumindo o lugar da propriedade e do trabalho como instrumento essencial da desigualdade social, tem-se como fundamental a relação dos indivíduos e dos grupos com o conhecimento na sociedade contemporânea, também denominada de sociedade do conhecimento.

“O conhecimento nada mais é do que um processo próprio do ser humano de aprender e vir a conhecer algo que lhe era estranho, ou seja, é um processo de apreensão do mundo que o rodeia” (SHIGUNOV

NETO; TEIXEIRA, 2006, p. 224). Os mesmos autores abordam dois tipos de conhecimento, os científicos, cuja produção hipoteticamente supre as necessidades da sociedade, e os conhecimentos técnicos ou tecnológicos, com intuito de suprir as necessidades da organização e dos modos de produção. Diante de tal pressuposto, pode-se afirmar que tanto o conhecimento científico como o tecnológico são importantes e agem como transformadores sociais, econômicos e culturais.

O Dicionário Houaiss (2010) define o conhecimento como:

Ato ou efeito de conhecer, de perceber ou compreender por meio da razão e/ou da experiência; faculdade de conhecer; domínio, teórico ou prático, de uma arte, uma ciência, uma técnica etc. [...] Relacionamento ou conjunto de relacionamentos que uma pessoa ou grupo conjunto das informações e princípios armazenados pela humanidade.

Segundo Figueiredo (2005), conhecimento está relacionado a obter, cultivar, renovar, compartilhar, capitalizar, reutilizar, alavancar, gerar, questionar, criar, dividir, explicitar, diagnosticar, avaliar, corrigir, estimular, falar, dando abertura e também conduzindo para outros conhecimentos.

Santos e Souza (2010, p. 265) afirmam que o conhecimento “só pode existir em sujeitos ou entidades que sejam capazes de manipular representações e que possuam uma estrutura cognitiva mínima, capaz de reconhecer estímulos e reagir, de forma coerente, com sua base de conhecimento”.

Takeuchi e Nonaka (2008) abordam o conhecimento de duas formas: explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido de maneira formal e sistemática. Já o conhecimento tácito está vinculado às ações, vivências do indivíduo, juntamente com suas crenças, valores e emoções. É o conhecimento adquirido através da experiência, sendo essa forma de conhecimento de difícil transferência e formalização, enfim difícil de ser compartilhado. Os autores (2008, p. 20-22) afirmam:

O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser os dois opostos. [...] na verdade não apenas complementares um ao outro, como também interpretantes. Começamos

realmente a entender nosso conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito. O exercício de uma forma de conhecimento exige a presença e a utilização da outra forma.

No mundo contemporâneo o trabalho físico é realizado pelas máquinas e o mental, pelos computadores (inovação tecnológica). Nesse cenário, os indivíduos possuem a tarefa de serem criativos e terem ideias. (LUCCI, 2010). Tal cenário substitui o capital físico, proativo econômico anterior, pelo capital humano, através das capacitações que os cidadãos adquirem por meio da educação, de programas de treinamento nas organizações e da própria experiência dos indivíduos para desenvolver as atividades com eficiência, bem como pelo desenvolvimento de competências no âmbito profissional.

O desenvolvimento organizacional, individual e/ou coletivo é sustentável pelos investimentos em conhecimento, que geram mais conhecimentos, em ciclos que tendem a se concretizar na competitividade, no desenvolvimento econômico e no equilíbrio social.

## 2.2 CONHECIMENTO

Saber usar o conhecimento é fundamental no atual modelo de sociedade, contudo geri-lo a ponto de que se torne sinônimo de competitividade pode significar novas oportunidades, horizontes profícuos na direção de ações inclusivas, inovadoras e criativas.

Wiig (1997) pondera que a gestão do conhecimento possui como finalidade entender, focar e gerir de forma sistemática, explicitar para deliberar a construção de conhecimento, sua renovação e aplicação. “A criação do conhecimento é definida com a capacidade que uma empresa tem em criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (ZABOT; SILVA, 2002, p. 71).

Bhatt (2001) afirma que a partir de uma integração entre tecnologia, técnicas e pessoas as organizações podem gerir o conhecimento organizacional efetivamente, podendo dessa forma desenvolver vantagens competitivas. O autor aborda a criação do conhecimento como sendo o desenvolvimento de ideias e soluções, através da experiência e motivação que foram desenvolvidas. Sua visão

no que tange à gestão do conhecimento está relacionada à sinergia entre os sistemas tecnológicos e sociais, pois a conversão dos dados em informação através de instrumentos de Tecnologia de Informação (TI) apresenta ineficiência se essas ações não forem realizadas por meio de atores sociais, isto é, por meio de interpretações realizadas por indivíduos. Ressaltando esse enfoque, em relação à perda de conhecimento de uma determinada organização, Hendrinks e Vriens (1999) exemplificam que, quando um colaborador se desliga da empresa, o conhecimento (tácito) e a experiência se perdem.

“Conhecimento organizacional é todo conhecimento tácito detido pelos empregados da organização e pelo conhecimento explícito que circula na empresa” (SHIGUNOV NETO; TEIXEIRA, 2006, p. 226). Os mesmos autores ressaltam que o objetivo do conhecimento organizacional é o aproveitamento da melhor forma do conhecimento tácito e do explícito de uma empresa. São primordiais para as organizações a busca e a criação do conhecimento, pois através dele podem-se adquirir vantagens competitivas mercadológicas, na medida em que se podem utilizar ações estratégicas voltadas para o conhecimento.

O Quadro 2 apresenta as definições sobre conhecimento de autores conceituados na literatura.

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO
Nonaka; Takeuchi	Conhecimento é uma “crença verdadeira justificada”, capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas (1997. p. 99).
Sveiby	Conhecimento é a capacidade de agir, portanto está orientado para a ação e em constante mutação. Oferece recursos ilimitados, pois a capacidade humana de geração de conhecimento é infinita (1998).
Bollingir; Smith	Conhecimento é o entendimento, consciência ou familiaridade adquiridos ao longo do tempo, por meio de estudo, observação e experiência. É a interpretação individual da informação, com base na experiência pessoal, habilidades e competências (2001).
Angeloni	Conhecimento é um conjunto de informações elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional (2002).
Moreira	Conhecimento é a informação contextualizada, se desenvolve na mente do indivíduo, mas pode assumir forma física e ter caráter organizacional (2005).
Sabbag	Conhecimento é a informação processada que habilita a ação. é a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido (2007).

Quadro 2 – Definições de conhecimento

Fonte: Girardi (2009)

Pelo exposto pode-se afirmar que o conhecimento é adquirido de forma consciente e pode ser disseminado, sendo que em virtude da capacidade que o indivíduo tem de criar, de ser criativo, o conhecimento se torna dinâmico.

Para processar a criação do conhecimento organizacional, Nonaka elaborou um modelo denominado SECI (Figura 1), em que o conhecimento é tratado sob o prisma normativo e na perspectiva cognitiva, ou seja, por interações entre os quatro quadrantes (fases). Takeuchi e Nonaka (2008) definem quatro formas de conversão do conhecimento, tendo como pressuposto que o conhecimento é desenvolvido através da integração entre o conhecimento tácito e explícito:

- Socialização, na qual há o compartilhamento do conhecimento tácito, através da observação de ações funcionais;
- Externalização, transferência do conhecimento tácito para o

explícito;

- **Internalização**, através de ações relacionadas ao conhecimento explícito para o conhecimento tácito, “aprender fazendo”;
- **Combinação**, através de processos sistemáticos, isto é, conversão de conhecimento explícito para explícito através de documentos e diálogos formais (reuniões, redes de comunicação, entre outros).



Figura 1 – Modelo SECI: Processo de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) introduziram o conceito “Ba” (ambiente), visando ao aperfeiçoamento de seu modelo SECI de criação do conhecimento organizacional, que procura facilitar a conversão do conhecimento para o modelo de criação de conhecimento – SECI. Diante de tal assertiva, desenvolveu-se um ambiente de encontro para os diferentes conhecimentos organizacionais. O conceito “Ba” é proposto por quatro especificidades, adequando-se a cada etapa do modelo SECI (Figura 2). Tais ações objetivam formar um processo em espiral, que os autores chamam de espiral do conhecimento, acelerando o processo de criação do conhecimento organizacional.



Figura 2 – As quatro características de “Ba”  
Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 46)

Considera-se a palavra “Ba” – plataforma do conhecimento – para o compartilhamento de experiências e conhecimento, em que os indivíduos interagem para trocar ideias, compartilhar conhecimento nas formas tácitas e explícitas. Esse espaço pode ser físico, virtual ou mental. Quando se fala em espaço físico, faz-se referência a escritórios centralizados ou descentralizados; em relação ao espaço virtual, propõem-se os recursos da internet e das teleconferências; e em relação ao espaço mental, referem-se às crenças e valores relacionados a um grupo com objetivos e ideais em comum. Pode-se também ter uma plataforma compartilhada, que combina alguns espaços expostos anteriormente.

Zabot e Silva (2002, p. 72) afirmam:

A interação entre dois tipos de conhecimento é contínua e dinâmica e é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, induzidas por fatores externos e internos à organização, gerando o que os autores chamam de “espiral de criação do conhecimento”.

Pode-se expor a primordialidade que a gestão precisa ter em relação a uma visão clara das necessidades da organização e ao tipo de criação do conhecimento que deve ser gerido na empresa para que possa posteriormente ser utilizado como estratégia, mudança de paradigmas,

diferencial competitivo. O conhecimento hoje é considerado a riqueza da gestão, e as grandes mudanças que se vivenciam atualmente, no que diz respeito à globalização, ao desenvolvimento e à inovação tecnológica, levaram as organizações à preocupação em gerar valor através do capital intelectual.

Zabot e Silva (2002, p. 71) afirmam que “a criação do conhecimento é definida com a capacidade que uma empresa tem em criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Diante do mesmo pressuposto, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 71) observam:

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

São desafiadore para as organizações a busca e o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Hoje é preciso manter e criar dentro da empresa um capital intelectual equilibrado, em virtude das diferentes formas e convergências de conhecimento, buscando através da sinergia entre organização e indivíduo possibilitar a seus colaboradores aplicação do conhecimento de forma coletiva, como ferramenta eficaz nas ações estratégicas relacionadas à tomada de decisões organizacionais.

Brant (2001) afirma que os processos de conhecimento organizacional são: a criação, que se refere à capacidade de uma empresa desenvolver novas ideias ou soluções, no que diz respeito à inovação e eficiência nas resoluções de problemas; a validação, no que se refere à ação organizacional de validar a efetividade do conhecimento em relação ao ambiente, podendo dessa forma reorganizar a estrutura já existente; a apresentação, relacionada a como a informação é codificada; a distribuição, maneira como o conhecimento é disseminado na organização, para o alcance de todos, respeitando o nível organizacional existente; e a aplicação, como se dá o uso efetivo do conhecimento adquirido nos processos, produtos ou serviços da instituição.

Servin (2005) aborda que a gestão do conhecimento é primordial para facilitar o processo de criação, partilha e utilização do conhecimento, tendo a finalidade de obter mudanças nos métodos de trabalho dos indivíduos, buscando a eficiência e eficácia nas técnicas e

processos geridos na organização. O mesmo autor ressalta alguns princípios e processos que envolvem a gestão do conhecimento:

- conhecimento certo, local certo, tempo certo;
- tipos de conhecimento: explícito e tácito;
- conhecimentos antigos e novos;
- formas de conhecimento: coleta e conexão/ligação;
- formas de conhecimento: pessoas, processos e tecnologia.

Pode-se expor então que através da gestão do conhecimento há o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, pois o conhecimento é criado e disseminado de forma dinâmica nas organizações. Para que tal ação possa exercer sua eficiência, há a necessidade de um processo sistêmico, que exige por parte da gestão empenho e interesse tanto em relação à empresa quanto aos indivíduos, com comprometimento e dedicação, tendo flexibilidade para gerar essas mudanças e ambiente organizacional para tal transformação.

Valentim (2002, p. 11) afirma que:

Dados, informação e conhecimento, [...] são matérias-primas para o processo de inteligência competitiva. Através dela é possível estabelecer uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento, visando maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como maior capacidade de criação e geração de tecnologia, ou seja, maior competitividade. Inteligência competitiva será o grande diferencial das organizações para esse novo milênio.

Angeloni (2002) aborda que a organização do conhecimento é gerenciada com a transferência e transformação, de forma contínua, das informações e do conhecimento, tendo o envolvimento da infraestrutura organizacional, da tecnologia e das pessoas. Pode-se ressaltar após tal afirmativa que, através do gerenciamento do conhecimento de forma dinâmica e contínua, possibilita-se o uso e reuso do conhecimento nas organizações.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

A atual economia baseada no conhecimento exige que as

organizações desempenhem, de forma intensiva, seus produtos e serviços para que possam de forma estratégica gerar o seu diferencial competitivo.

Nadai (2006) afirma que a importância do conhecimento nas organizações intensivas em conhecimento para gerar competitividade é muito maior. A autora conceitua Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC) como empresas que utilizam de forma intensa ativos intangíveis, nas quais o conhecimento para a produção e venda de produtos ou serviços é obtido como resultado de um processo desenvolvido por colaboradores do conhecimento.

O valor da organização passa a incluir o intangível, ou seja, o conhecimento passa a ser um dos maiores ativos da instituição, valorizado como recurso estratégico e assim identificado na cadeia de valor (GONÇALO; BORGES, 2010, p. 456).

Choo (2003) caracteriza OIC como a organização que usufrui dos dois tipos de conhecimento – tácito e explícito – criados no ambiente interno e externo, sendo que no ambiente interno possui várias formas de adquirir conhecimento, como as pessoas, a cultura organizacional, os sistemas administrativos, computacionais, rotinas, dentre tantos outros. Já no ambiente externo podem-se citar clientes, fornecedores, concorrência, entre outros.

Para Alvesson (2004), as OIC podem ser conceituadas como aquelas que oferecem ao mercado em que estão inseridas seus produtos baseados no conhecimento. O autor classifica essas empresas de duas formas: organizações de serviços profissionais, por exemplo as empresas de consultoria, engenharia; e organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), das quais se podem citar como exemplos as organizações industriais, de alta tecnologia, farmacêutica, entre outras.

Choo (2003) aborda os princípios de uma OIC da seguinte forma:

- Organização baseada em *prol* dos resultados e não de tarefas;
- A importância de agregar valor é muito maior do que o gerenciamento;
- Comprometimento daqueles que atuam;
- As decisões a serem tomadas no que se refere ao trabalho devem ser tomadas por aqueles que realizam as atividades de trabalho;
- Realizar a maior quantidade de tarefas antes de dar sequência ao processo para outro nível;

- A principal capacidade organizacional deve ser a flexibilidade, isto é, habilidade para mudanças;
- O desenvolvimento de uma organização do conhecimento está baseado nas competências dos indivíduos e em seus relacionamentos de equipes, grupos ou comunidades.

As características que definem uma organização intensiva em conhecimento, segundo Araújo Júnior (2008, p. 34), são:

- A importância estratégica adquirida através do conhecimento – com a utilização de ativos intangíveis como resultado dos trabalhos realizados por colaboradores do conhecimento, tendo como característica a atividade e não a padronização das tarefas a serem desenvolvidas;
- O uso de forma expansiva das tecnologias da informação e comunicação (TIC) – através do compartilhamento e integração do conhecimento, de forma sistematizada para que haja a disseminação mais amplamente;
- A relação com o ambiente globalizado e internacionalizado – pois com o ambiente externo dinâmico e competitivo as OIC desenvolvem inovação e criatividade, com maior flexibilidade e adequação ao contexto competitivo do mercado;
- As novas relações profissionais, através de o diferencial competitivo estar relacionado aos colaboradores do conhecimento, isto é, ao capital intelectual, podendo citar o conhecimento tácito e explícito, e também pelo capital social, referindo-se às relações existentes na organização e suas rotinas.

Diante de tal assertiva, Souza e Lapolli (2010, p. 9) afirmam que os projetos desenvolvidos dentro das OIC possuem como atores principais:

os indivíduos que têm conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de aprendizagem que são evidenciadas em termos de comportamento e de atitudes; e o grupo (equipe de projeto) que utiliza a sua sinergia a fim de alcançar os objetivos desejados.

Para que as OIC possam ter processos de aprendizagem organizacional, há a necessidade de utilizar as tecnologias de informação e comunicação de forma adequada para que o compartilhamento dos conhecimentos desenvolvidos gere ampliação do capital intelectual dos seus colaboradores, gere diferencial competitivo.

Vale ressaltar que os recursos básicos para que se possa gerar riqueza para as organizações intensivas do conhecimento estão atrelados ao uso intenso do conhecimento, da informação, da propriedade intelectual e da experiência individual e social.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO

Com os avanços tecnológicos e a abertura global do mercado econômico e social, as organizações passaram a sentir necessidade de transpor o que até o momento vivenciavam, como as atividades burocráticas e a preocupação voltada para as atividades operacionais. Existe a preocupação, além das atividades burocráticas e organizacionais, com fatores relevantes à organização, tais como: criatividade, inovação, conhecimentos tácitos, explícitos, enfim novos elementos que compõem a competitividade.

As inovações tecnológicas possibilitam novas perspectivas de atuação organizacional, descortinando os horizontes individuais e valorizando, através de suas competências intelectuais, o capital humano.

Dornelas (2005) considera que a economia e os meios de produção/serviço se diferenciaram, tendo hoje a necessidade de sistematizar conhecimentos, que até então eram obtidos de forma empírica. O empreendedorismo surgiu como uma consequência do dinamismo dessas mudanças tecnológicas, fazendo com que os empresários, em virtude da competitividade econômica, passassem a adotar novos paradigmas. O autor afirma que o momento atual pode ser chamado de Era do Empreendedorismo, pois através dos empreendedores estão sendo suprimidas barreiras tanto comerciais como culturais, estreitando-se as distâncias econômicas no que se refere à globalização e aos novos conceitos econômicos, criando dessa forma inovações nas relações de trabalho e emprego, transpondo paradigmas e favorecendo novas formas de riquezas para a sociedade.

Willering (2009) afirma que o empreendedorismo busca a inovação em um determinado negócio, tendo como objetivo a aquisição

de novas oportunidades no mercado focando na busca por resultados positivos para a organização.

Segundo Franco (2007), com o passar do tempo, os indivíduos cada vez mais se convencem que o capital humano é um dos fatores para o desenvolvimento da sociedade e que a capacidade dos indivíduos em gerar inovações, em exercitar a imaginação e criar – desejos, sonhos e visão – tendo como fato a mobilização para a aquisição de conhecimentos necessários, capazes de permitir a concretude de suas aspirações e a viabilização da visão, chama-se *empreendedorismo*.

O termo “empreendedorismo” advém do francês *entreprendre*, que designa um indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos, com o que se pode conceituar o termo “empreender” como o estudo das ações do empreendedor, o estudo das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos empreendedores que juntos podem levar a atitudes que resultem em empreendimentos (SANTOS, 2001).

No final do século XIX, Jean-Baptiste Say definiu termo “empreendedor” como aquele que “move recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de mais produtividade e grande retorno” (BENEVIDES, 2002, p. 30).

O empreendedorismo "é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva" (FIALHO et al, 2007, p. 26).

Essa afirmativa permite considerar que o empreendedorismo busca a inovação em um determinado produto ou serviço tendo como objetivo a aquisição de novas oportunidades de mercado, com seu foco voltado para os resultados de forma positiva à organização.

O empreendedorismo, enquanto sistema de organização e desenvolvimento social é um dos instrumentos que pode reverter a condição de subdesenvolvimento das nações para um patamar mais estabilizado e competitivo, superando o estado de alienação dos trabalhadores que busquem serem empreendedores (BUENO, 2005, p. 24).

O conceito de empreendedorismo nos últimos anos tem se difundido e intensificado no Brasil a partir da década de 1990. A preocupação despendida com a criação de pequenas empresas

duradouras e também a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos foram de forma irrevogável o motivo para massificação do termo empreendedorismo, o qual tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe (DORNELAS, 2005).

Schumpeter (1934 apud SANTOS, 2001, p. 24) considera que:

[...] a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Apesar de o empreendedorismo ser abordado de forma recente no Brasil, em meados do século XX, o economista austríaco J. A. Schumpeter descreveu o empreendedor como uma das mais importantes forças do capitalismo, cuja evolução corresponderia a etapas desenvolvidas em relação à expansão e à crise. Para o autor (1934 apud BENEVIDES, 2002, p. 30)

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o modelo de produção, participando, assim, do processo de “destruição criativa” da ordem econômica vigente. Trata-se, portanto, do responsável pela inovação e pela capacidade da economia de se desenvolver.

Drucker (1987) afirma que o empreendedor observa as mudanças como sendo normativas e sadias. O empreendedor não provoca a mudança por si mesmo, mas sim pelo fato de estar sempre em busca de mudança e reagir a ela, explorando-a como sendo uma oportunidade.

Filion (1999) considera o empreendedor uma pessoa criativa, determinada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e metas, possuindo um alto grau de consciência do ambiente em que está inserido, e utilizando-o para desenvolver oportunidades de negócio.

Diante de tal pressuposto, um indivíduo que busca de forma contínua aprender sobre possíveis oportunidades de negócios, a tomar decisões e correr riscos de forma moderada, tendo por objetivo inovar, exerce um papel empreendedor. Pode-se afirmar então que os aspectos essenciais de um empreendedor são a imaginação, o desenvolvimento e

as realizações visionárias.

Segundo Pereira (2001, p. 17):

Seja na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.

Pode-se abordar duas formas de empreendedorismo: por oportunidades ou por necessidade. No empreendedorismo por oportunidade o empreendedor busca novos nichos de mercado, enquanto no empreendedorismo por necessidade objetivas diferenciais competitivos para se desenvolver e manter-se no mercado em que atua.

O empreendedorismo por necessidade tende a ser mais frequente entre os países em desenvolvimento, visto que nesses países as dificuldades de inserção no mercado de trabalho são maiores, levando, conseqüentemente, as pessoas a buscar e/ou criar alternativas de ocupação. (KARAM, 2002, p.7).

Dolabela (1999a) aborda dois tipos de conceitos relacionados ao empreendedorismo. O primeiro conceito é voltado para o comportamento do empreendedor, associado às suas atitudes, tendo como características a criatividade, a persistência e a capacidade de persuasão e de controle, no que se refere aos comportamentos de outros indivíduos. O segundo conceito está voltado para a economia, sendo o empreendedor visto como o inovador, tendo um papel fundamental para o desenvolvimento econômico.

Bueno e Lapolli (2001) destacam cinco sinais distintivos do empreendedor, os quais podem se conectar e são indissociáveis. Vale ressaltar que é possível encontrar apenas alguns desses sinais, o que não descaracteriza o empreendedor. Os sinais, segundo os autores, são: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de relacionamento.

- Velocidade: refere-se a ter raciocínio de forma rápida para possíveis ações e/ou decisões que precisam ser tomadas, principalmente em situações contingenciais

- Polivalência: está relacionada à flexibilidade de ideias e ações em relação ao ambiente externo que vivencia, podendo exercer várias atividades ao mesmo tempo;
- Visão: relaciona-se à capacidade de idealização de todo o processo a ser desenvolvido até a concretização do projeto;
- Capacidade de realização: está relacionada à persistência em encontrar formas eficientes e eficazes, através de conhecimentos e análises, de colocar em prática as tarefas, transpondo os limites;
- Capacidade de relacionamento: refere-se ao fato de entender de pessoas, ter habilidades para trabalhar em equipe, somando forças por meio da troca de conhecimentos, fortalecendo-se como líder através da capacidade de persuasão.

Esses sinais permitem considerar que o empreendedor não necessariamente precisa ter todos os sinais aflorados, mas eles se conectam sobretudo à liberdade de atuação, que para o empreendedor é primordial para sua satisfação e para a eficiência e eficácia de seu desempenho.

Os empreendedores são pessoas que agem de forma diferenciada em relação aos executivos de negócios (Quadro 3) por possuírem características e atitudes que ressaltam o seu perfil. Vale abordar que um executivo pode se tornar um empreendedor.

<b>EXECUTIVOS</b>	<b>EMPREENDEDORES</b>
Mantêm o que já foi feito e criado	Fazem coisas de forma original
Costumam gostar das rotinas	Não gostam de rotinas
Estimulam a mente dos outros	Usam mais a mente própria
Administram a responsabilidade delegada	Assumem a responsabilidade individual
Trabalham para os outros	Trabalham para si mesmos
Possuem uma liberdade limitada	Possuem uma liberdade total

Quadro 3 – Características e atitudes de executivos e empreendedores

Fonte: Leite (2002, p. 7)

Uriarte (2000, p. 29) afirma que:

o empreendedor vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente, procura o controle total, prospera nas mudanças, invariavelmente enxerga as oportunidades nos fatos. É inovador, grande

estrategista, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados, tem personalidade criativa, lida melhor com o desconhecido, transforma possibilidades em probabilidades. Devido a sua necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, perturbadoras para as pessoas que o ajudam em seus projetos. Para o empreendedor, o “homem comum” é sempre um problema que tende a obstruir o seu sonho.

O mesmo autor, em seu estudo envolvendo 100 sujeitos, concebeu um modelo para identificação do perfil intraempreendedor, o qual foi aplicado nesta dissertação para atender ao objetivo proposto e será posteriormente detalhado.

Dolabela (1999) apresenta oito caminhos do empreendedor que devem ser seguidos e desenvolvidos por meio de ações em busca da obtenção de sucesso, conforme demonstra o Quadro 4.

<b>ETAPAS/AÇÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Desenvolver o conceito de si mesmo	Conhecer a si mesmo com o objetivo de empreendedor.
Análise do perfil empreendedor	Conhecer as características do empreendedor de sucesso e compará-las com as próprias características pessoais.
Aumento da criatividade	Dominar processos internos e técnicos que levem à criatividade.
Processo visionário	Desenvolver uma visão de futuro e aprender a identificar, agarrar e gerir oportunidades.
Construir uma rede de relações	Estabelecer relações que possam servir de suporte ao desenvolvimento e aprimoramento da idéia do negócio e sustentação deste último.
Avaliação das condições para iniciar o plano de negócio	O pré-empresário deve analisar se ele reúne as condições necessárias para elaborar o seu plano de negócio, que incluem aspectos pessoais, como a motivação e a disposição para enfrentar a atividade empreendedora. Assim como a adequação da idéia à personalidade em relação a aspectos relativos ao negócio, como o grau de conhecimento do setor, do desenvolvimento da idéia, do produto e de uma visão emergente e centralizada.
Concluir a elaboração do plano de negócio	O plano de negócio é um estudo da viabilidade da empresa e seu planejamento nos mínimos detalhes, inclusive com as análises financeiras e os indicadores econômicos.
Capacidade para negociar e apresentar uma idéia	A negociação é entendida como a cooperação entre pessoas, parceiros ou empresas para alcançar objetivos de tal forma que todos saiam ganhando. Negociar é uma atividade diária do empreendedor.

Quadro 4 – Caminhos do empreendedor

Fonte: Dolabela (1999, p. 177)

Em 1982, o pesquisador David McClelland iniciou pesquisas mais abrangentes sobre a abordagem das características do comportamento empreendedor, afirmando que são diferenciadas pela forte presença de três tipos de motivação: realização, poder e afiliação. (MCCLELLAND, 2000). As principais características serão descritas

com a subdivisão dos três tipos de motivação abordados por McClelland, conforme Quadro 5.

TIPOS DE MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de oportunidades e iniciativa.</li> <li>• Exigência de qualidade e eficiência</li> <li>• Persistência.</li> <li>• Independência e autoconfiança.</li> </ul>
Poder (planejamento e resolução de problemas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correr riscos calculados.</li> <li>• Busca de informações.</li> <li>• Estabelecimento de metas.</li> <li>• Planejamento e monitoramento sistemáticos.</li> </ul>
Afiliação/Influência (relação com as pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> <li>• Persuasão e redes de contato.</li> </ul>

Quadro 5 – Principais características por tipo de motivação

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28)

Com relação às ações e às características, segundo Rosa e Lapolli (2010), pode-se considerar:

- Busca de oportunidades e iniciativa – suas ações estão voltadas para realizar as coisas com antecedência, e não pela força das circunstâncias. Age de forma a expandir os negócios e novas áreas, produtos ou serviços. Agarra as oportunidades para o início de um negócio, para a obtenção de financiamento, entre outros.
- Exigência de qualidade e eficiência – através das diversas maneiras encontradas por ele para fazer as coisas da melhor maneira, mais rápida e barata. Foca em fazer as coisas que satisfazem ou excedem os padrões de excelência estabelecidos. Estabelece processos para ter a segurança de que as tarefas terminem em tempo hábil e atendam os padrões de qualidade estabelecidos previamente.
- Persistência – pelo fato de encontrar-se motivado, ter claro e ser convicto do que busca, persiste até as coisas se desenvolverem adequadamente. O empreendedor age diante de obstáculos de forma repetida, ou até mesmo muda suas estratégias para superar os desafios ou obstáculos, bem como se esforça e se sacrifica para completar suas atividades.

- Independência e autoconfiança – ter autonomia e controle para agir, mantendo seu ponto de vista, buscando sempre confiança para executar as atividades difíceis ou até mesmo para os desafios.
- Correr riscos calculados – avalia as alternativas e se disponibiliza a correr riscos em relação aos desafios, respondendo por eles, sempre buscando minimizar os riscos ou controlá-los através dos resultados de forma moderada.
- Busca de informações – está constantemente buscando informações de clientes, fornecedores e concorrentes, através de investigações pessoais juntamente com assessoria de especialistas na área técnica ou comercial.
- Estabelecimento de metas – estabelece objetivos de forma clara para a organização, sempre parecendo desafiadores e que possuam algum significado pessoal para suas realizações.
- Planejamento e monitoramento sistemáticos – o empreendedor planeja sistematicamente as tarefas e os prazos a serem cumpridos, a fim de que possa ter seus resultados medidos e avaliados.
- Comprometimento – por cada desenvolvimento de produto/serviço assume responsabilidade de forma pessoal. Tal conduta reflete na colaboração de sua equipe (colaboradores) para o desenvolvimento organizacional tendo como foco a satisfação de seus clientes.
- Persuasão e redes de contato – utiliza-se de estratégias para influenciar as pessoas, relacionadas ou não com seu negócio, com o intuito de ajudar a atingir suas metas.

Para Tonelli (1998) e Lima (2001) existem quatro características categóricas do comportamento humano e, portanto, dos empreendedores: necessidades, habilidades, conhecimento e valores. Diante do exposto, sempre que houver qualquer modificação na configuração dessas características haverá modificação no comportamento do indivíduo, isto é, do empreendedor, e essas modificações interferem no ambiente de aprendizagem (Figura 3).

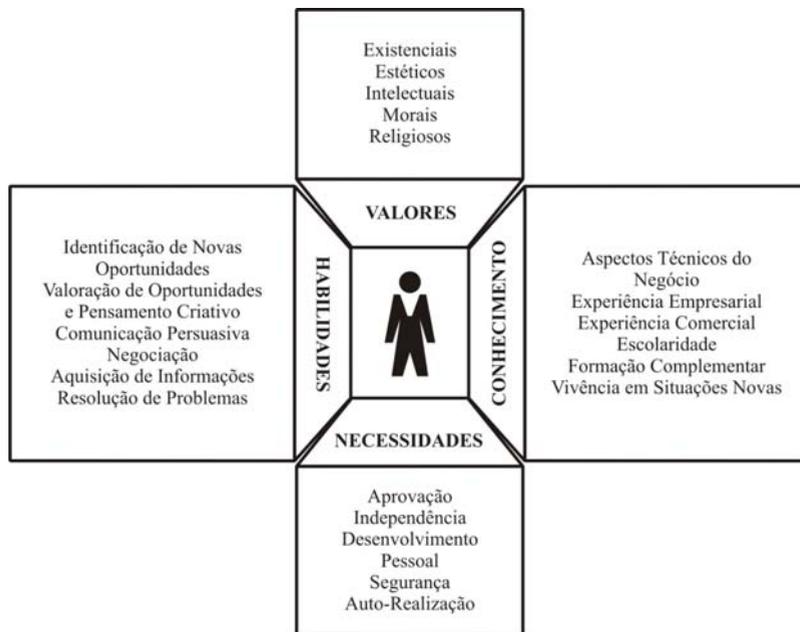


Figura 3 – As características condicionantes do comportamento empreendedor  
Fonte: Lima (2001)

Por se diferenciar do cidadão comum, por seu comportamento, o empreendedor cria, desenvolve e realiza de forma visionária nas mais diversas áreas de atuação. Por ser criativo, busca liberdade, satisfação pessoal e superação dos novos desafios, de forma contínua, sem perder o foco referente à obtenção do lucro financeiro.

Em meio à sociedade do conhecimento, pelo dinamismo social e econômico, pela constante inovação tecnológica, empreender através da criação e disseminação do conhecimento, muitas vezes de forma estanque ao âmbito social, isto é, não explicitado, enaltece as habilidades e agrega competências para a vivência dos empreendedores.

A cultura empreendedora brasileira carece de mudança significativa, pois um dos maiores obstáculos reside no acesso e no custo do capital, no emaranhado sistema tributário e fiscal, como também na capacitação para gerir os negócios. Além disso, as políticas e os programas elaborados para o setor não são os mais adequados à realidade empreendedora.

Vanin (2005) destaca que prosperar no setor em que se investiu

não é uma tarefa fácil, e o empreendedorismo surgiu para reduzir o impacto do desemprego. Mas muitas organizações são criadas em condições desfavoráveis e se mostram frágeis no que se refere à sobrevivência, pois aproximadamente metade dessas empresas morre ou desaparece antes de completar o segundo ano de vida. Diante dos fatos abordados, Benevides (2002) considera a escolaridade dos empreendedores um dos fatores relevantes para o sucesso ou fracasso nos negócios. “Para ensinar aos estudantes a tornarem-se empreendedores, devemos focalizá-los nas oportunidades. Porém isto significa mudanças nos hábitos de pensar, raciocinar de várias gerações” (LEITE, 2002, p. 343).

Como visto anteriormente, as mudanças no que diz respeito à educação não podem ocorrer somente sob a perspectiva das políticas públicas, mas sim com maior amplitude, suficiente para influenciar nos comportamentos organizacionais e individuais. Nesse sentido, investir em conhecimento exige esforços concretos, contudo seus resultados fomentam a equidade social.

## 2.5 INTRAEMPREENDEDORISMO

O termo “intraempreendedorismo” (*intrapreneurship*) estabeleceu-se por meio de pesquisas relacionadas a organizações que se destacaram pelo sucesso adquirido através das inovações, destacando alguns colaboradores que criaram melhores processos na organização a que pertencem, de modo a trazer mudanças e novas oportunidades de negócio.

Willerding (2009) afirma que o termo intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, se estabeleceu através de estudos pautados nas inovações bem sucedidas nas grandes empresas, na qual alguns colaboradores que visaram melhores processos na organização em que estavam inseridos se destacam, trazendo mudanças e novas oportunidades de negócio. Desta forma, pode-se afirmar que o termo intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo é a inovação ou transformação de um negócio, de um produto, através de um colaborador, assumindo responsabilidades pela criação, tendo como objetivo, as novas conveniências de mercado, buscando bons resultados a organização em que ele está inserido.

Filion (2004, p. 74) considera que “os intraempreendedores são pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro de

organizações”. Possuem características semelhantes aos empreendedores, salvo no que se refere a correr riscos, pois considera que os intraempreendedores se utilizam do dinheiro e de recursos da organização à qual pertencem, sendo o risco pessoal bem menor em comparação aos empreendedores. Se obtiverem sucesso, serão beneficiados positivamente, mas caso falhem os intraempreendedores sofrerão com a perda de sua reputação, da sua capacidade de convencer pessoas na empresa para apoiá-los em outros projetos, isto é, em projetos futuros, e até mesmo do emprego.

Diante de tal assertiva, vale expor que os intraempreendedores possuem menor poder no sistema organizacional do que os empreendedores, pois eles não são os proprietários e por isso precisam seguir diretrizes estabelecidas pela organização, não tendo controle sobre isso.

Pode-se afirmar que o intraempreendedorismo é a inovação ou transformação de um determinado negócio através de um colaborador que assume a responsabilidade pela criação, tendo como objetivo novas oportunidades de mercado com resultado promissor à organização à qual pertencem. O intraempreendedor, por sua vez, é persistente, capaz de assumir riscos e está em constante busca por novos desafios mensurados pela criatividade e inovação.

Uriarte (2000) considera que os empreendedores e intraempreendedores devem ser apoiados em suas iniciativas e ideias inovadoras, pois eles são agentes transformadores e esperança para o futuro.

Pinchot (1989) e Fillion (2004) afirmam que os intraempreendedores possuem características diferenciadas do colaborador comum, pois os consideram visionários, comprometidos e automotivados, buscam por liberdade dentro da organização, estão direcionados a cumprir metas. Mas como qualquer outro colaborador reagem de forma positiva às recompensas e ao reconhecimento do seu trabalho.

Importa ressaltar que as características básicas do intraempreendedorismo são semelhantes às do empreendedor, pois se baseiam em necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.

O intraempreendedor é aquele executivo que não deseja sair da empresa em que se encontra para criar um novo negócio. [...] Orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se uma imagem mental ou um sonho em um produto ou

serviço de sucesso (FIALHO et al., 2007, p. 45).

Pinchot (1989) aborda que a maior singularidade da personalidade do intraempreendedor pode ser compreendida ao determinar uma pessoa como um forte visionário e executor insaciável, que não descansa até que sua visão se concretize como planejado em sua mente. O Quadro 6 traz a comparação e a constatação do autor referente às características intraempreendedoras em relação a empreendedores e gerentes tradicionais das organizações.

	<b>GERENTES TRADICIONAIS</b>	<b>EMPREENDEDORES TRADICIONAIS</b>	<b>INTRAEMPREENDEDORES</b>
<b>Motivos principais</b>	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
<b>Ação</b>	Delega a ação. Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia	Põe a “mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
<b>Coragem e destino</b>	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
<b>Risco</b>	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto vê pouco risco pessoal.
<b>Status</b>	Importa-se com símbolos de <i>status</i> (escritório no canto, etc.).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de <i>status</i> tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.
<b>Decisões</b>	Concorda com aqueles no poder.	Segue sua visão particular.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua

	Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Decisivo, orientado para a ação.	visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.
<b>A quem serve</b>	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
<b>Atitude em relação ao sistema</b>	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
<b>Estilo de solução de problemas</b>	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
<b>Relacionamento com os outros</b>	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 6 – Quem é o intraempreendedor?

Fonte: Pinchot (1989, p.44)

No Brasil, o intraempreendedorismo ainda é um termo novo para as empresas, pois mesmo com as necessidades existentes no novo contexto mercadológico, novas posturas organizacionais precisam ser adotadas.

Com a alta competitividade, informações em tempo real e outros desafios empresariais modernos, o intraempreendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de qualquer espécie dentro das organizações através do melhor emprego dos seus talentos humanos (DAVID, 2004, p. 47.)

Diante desse contexto e considerando o atual momento vivenciado pela sociedade, as organizações são impulsionadas para novas necessidades e valores, tendo de assumir uma postura proativa e empreendedora visando garantir espaço no mercado, tendo no

atendimento das expectativas dos clientes e da sociedade suas principais motivações.

Uriarte (2000) concebeu um modelo para identificar o perfil intraempreendedor, como já mencionado anteriormente, por meio da aplicação de um teste (apêndice A) composto por 50 questões, com duas opções como escolha de resposta, sendo uma delas uma característica intraempreendedora a ser avaliada. Esse modelo foi proposto para avaliar o perfil intraempreendedor, como anteriormente já dito, bem como para identificar se as características intraempreendedoras são fortes ou fracas no indivíduo pesquisado.

## 2.6 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL

Os empreendedores sociais diferenciam-se dos demais empreendedores, pois atuam para a sociedade, isto é, buscam por meio de suas ações contribuir para o desenvolvimento social.

Willerding (2009) corrobora ao afirmar que o comportamento socialmente responsável das organizações possui como base para uma sociedade sustentável, isso ocorre se as empresas forem buscar criar valor para si e para aqueles com quem se relacionam.

Melo Neto e Froes (2002, p. 34) consideram que o empreendedor social é uma mistura de “ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade”. Isso pode ser observado no Quadro 7, onde os autores comparam o empreendedorismo, por eles chamado de empreendedorismo privado, ao empreendedorismo social.

<b>EMPREENDEDORISMO PRIVADO</b>	<b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b>
É individual	Produz bens e serviços para a comunidade
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Foco no mercado	Foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer às necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Quadro 7 – Comparação entre empreendedorismo privado e social

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p.11)

Considerando que o empreendedorismo busca criatividade, inovação nos negócios visando resultados de forma promissora para a organização, o empreendedorismo social procura beneficiar de forma positiva a sociedade, através da inovação de um determinado negócio.

Oliveira (2004) pondera que para o empreendedor social agir de forma eficiente e eficaz, há necessidade de possuir algumas características básicas, como: ser inovador; ser realizável; ser autossustentável; abranger várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população envolvida; provocar impacto social e permitir que os resultados possam ser avaliados, podendo afirmar que ele transpõe os paradigmas em busca de transformações que favoreçam positivamente a sociedade.

O empreendedorismo social está atrelado à responsabilidade social das organizações. Itacarambi (2004) aponta que o comportamento das organizações em relação à responsabilidade social possui base de sustentabilidade, se estas não focarem no valor somente para si, mas para a sociedade com que se relacionam. Ferreira (2007) considera que as ações referentes à responsabilidade social devem ser desenvolvidas e geridas com seriedade, principalmente pelas empresas privadas, pois são corresponsáveis pela formação e pelo desenvolvimento de seus colaboradores e dependem deles, do seu conhecimento para o desenvolvimento organizacional de forma contínua.

Melo Neto e Froes (2002) afirmam que o aumento dos problemas sociais brasileiros gerou o paradigma da exclusão social e que esse fato

exige atitude de mudança inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade em geral e principalmente das comunidades de baixa renda. No empreendedorismo social brasileiro, o foco do empreendedor está em promover e expandir ideias com impacto na sociedade como: soro caseiro, bolsa-escola, médicos de família, universidade solidária, inclusão digital, entre outros.

O intraempreendedorismo social, segundo Brown (2003), constitui-se de ações realizadas por voluntários ou colaboradores de uma empresa de caráter público ou privado incumbidos de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalham. Agem como transformadores sociais, através da organização de que participam, criam, desenvolvem ações para solucionar ou minimizar problemas sociais. O intraempreendedor, por sua vez, é o transformador dessas questões sociais na organização, agindo como ator principal no que se refere às ações que realiza, não condizendo diretamente à sua vida em particular, mas sim a problemas relativos ao bem comum, interferindo diretamente na organização, no que se refere às relações sociais em seu entorno.

## 2.7 EDUCAÇÃO

Com o novo cenário mundial, as organizações passam a fazer uso intensivo do conhecimento como diferencial competitivo através da interação entre tecnologias, técnicas e pessoas.

Willerding (2009) afirma que a ampliação do desenvolvimento da educação brasileira teve início com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), na qual visou à escola como um espaço socialmente participativo, tendo como valores o respeito, a pluralidade cultural e a formação do cidadão.

Conforme Faria e Quelhas (2005), no caso brasileiro, para a inserção do conhecimento na sociedade, há a necessidade de serem adotadas ações determinantes e eficazes, principalmente no que se refere à integração entre as políticas educacionais e públicas, focando na empregabilidade e renda, relacionada ao desenvolvimento sustentável e a conceitos incisivos direcionados para a educação, no que se refere ao cidadão não apenas ter um emprego, mas mantê-lo com todo o dinamismo existente no mercado atual. Para os autores, a educação é a principal ferramenta para se conquistar a cidadania e a qualidade de vida da sociedade, sendo vista hoje como um diferencial sistêmico.

Claude (2005, p. 37) argumenta que “a educação é o pré-requisito fundamental para o indivíduo atuar plenamente como ser humano na sociedade moderna”. Para Severino (2000, p. 65), a educação “é entendida como mediação básica da vida social de todas as comunidades humanas”.

Sobral (2000, p. 6) considera que:

a educação é importante para o país enquanto condição de competitividade, no sentido de permitir a entrada no novo paradigma produtivo que é baseado, sobretudo, na denominação do conhecimento. Porém, a educação também é considerada relevante no que se refere ao papel de diminuição das desigualdades sociais, ou seja, como promotora de cidadania social.

Brostolin e Cruz (2010) afirmam que no Brasil a política educacional tem fomentado a escola como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento da sociedade de forma democrática e igualitária. Os autores citam ações assertivas na área da educação, como o Programa Diversidade na Universidade desenvolvido através do Ministério da Educação (MEC) com o objetivo de avaliar e implementar estratégias a fim de promover o acesso dos indivíduos pertencentes a grupos socialmente desfavorecidos ao Ensino Superior. Busca-se assim proporcionar a equidade e a inclusão social de cidadãos em uma sociedade que historicamente, sobretudo em função das condições de exclusão social e econômica, limitou as possibilidades de acesso ao Ensino Superior de uma parcela expressiva da população, incluindo os afrodescendentes, indígenas e outros grupos minoritários.

Gugel (2004) define inclusão social como um processo amplo que busca preparar o indivíduo para receber, acolher e conviver com a diversidade, sendo que tal ação só poderá ser possível com o cumprimento dos direitos sociais, podendo-se dessa forma afirmar que todos os cidadãos estão em seu exercício pleno da cidadania. Vale ressaltar que a diversidade aqui mencionada está relacionada às diferenças sociais, políticas, econômicas, culturais, educacionais, dentre outras.

Claude (2005) e Severino (2000) consideram a educação uma ferramenta de intermédio para o desenvolvimento individual e coletivo, tendo como um de seus propósitos equacionar a sociedade através do tripé: social, econômico e cultural. Social por desenvolver a

personalidade dos indivíduos, econômico por conduzir à autossuficiência econômica por meio do trabalho, e cultural no que se refere à construção de uma cultura universal com base nos direitos humanos.

Gugel (2004) acrescenta que inclusão social está ligada ao desenvolvimento socioeconômico e humano de uma sociedade, tendo como objetivo a equidade de oportunidades e direitos do cidadão, independentemente de sua condição social, política, filosófica, religiosa, física, mental, sensorial, étnica ou de gênero.

Takahashi (2010) afirma que as inovações tecnológicas realizadas nos processos produtivos passaram a estimular os indivíduos a obter não apenas uma escolaridade básica, mas sim qualificação de forma continuada. Diante desse pressuposto, a autora argumenta que o Brasil, nos últimos dez anos, passou a estimular a educação de nível superior como resposta estratégica no que diz respeito aos processos produtivos.

Em relação à afirmação, Takahashi (2010, p. 387) pondera:

Alguns fatores parecem ter pressionado essa iniciativa. Um deles é que há um contingente expressivo de alunos formados no Ensino Médio buscando a continuidade dos estudos, resultado da ampliação das vagas na educação básica nos últimos 10 anos. O segundo fator é a pressão que a chamada economia baseada no conhecimento (EBC) coloca sobre os sistemas educacionais para qualificar os trabalhadores de forma que as organizações possam inserir-se na economia globalizada. Um terceiro é a tendência educacional mundial de investimentos na educação profissional.

Sobral (2000) acredita que a principal finalidade do ensino médio é a inserção do indivíduo no mercado de trabalho e possibilitar o exercício da cidadania, mas em relação ao novo cenário a educação está voltada para a competitividade e para a cidadania social.

Diante do perfil exigido dos indivíduos quanto às competências necessárias para o mercado de trabalho, a educação passa a ser um mecanismo de extrema importância, pois funciona como alicerce para toda a informação e o conhecimento adquiridos.

A educação e a formação profissional aparecem hoje como questões centrais, pois a elas são conferidas funções essencialmente instrumentais,

ou seja, capazes de possibilitar a competitividade e intensificar a concorrência, adaptar trabalhadores às mudanças técnicas e minimizar os efeitos do desemprego (SEGNINI, 2000, p. 73).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) consideram uma educação de qualidade aquela adquirida na escola, tendo sua atenção voltada para as necessidades individuais e coletivas, objetivando a explicitação de conhecimento e também o desenvolvimento das capacidades cognitivas e afetivas necessárias ao ser humano, bem como a inclusão no mundo atual na busca por um desenvolvimento social justo e com mais equidade. Essa assertiva possibilita considerar que a educação é um relevante elemento na geração de vantagens competitivas e que o grande diferencial reside no capital humano.

Para Cangussu, Salvato e Nakabashi (2010, p. 154),

O capital humano é um fator de produção que ganha cada vez mais importância na explicação do diferencial de renda entre os países, seja na literatura teórica ou empírica. Teoricamente, o capital humano é importante na determinação da renda por vias diretas e indiretas. Os efeitos diretos do capital humano são aqueles que afetam a renda através da melhora na produtividade marginal do trabalho, mantendo todos os outros fatores constantes (capital e tecnologia), isto é, da melhora na habilidade dos trabalhadores para a realização de suas respectivas tarefas. Ele é representado pela introdução do capital humano de forma direta na função de produção.

Pode-se delinear que a área da educação é de extrema importância para a sociedade, pois contribui de forma positiva e efetiva no desenvolvimento individual e coletivo por meio de processos dinâmicos e sistemáticos, atuando como catalisador na transformação social.

Educação necessita ser encarada enquanto ação sistêmica agregadora e transformadora de modelos mentais e comportamentais, possibilitando novas perspectivas sociais, contributivas ao desenvolvimento e ao equilíbrio social.

O agente ativo e passivo do desenvolvimento é o homem, o indivíduo, enquanto célula básica de uma sociedade. Só o indivíduo desenvolvido poderá construir uma sociedade desenvolvida. Só uma sociedade desenvolvida pode garantir o progresso, o desenvolvimento de uma nação, de um povo. O desenvolvimento do indivíduo, da sociedade, da comunidade e de uma nação é um processo de evolução e de mudanças contínuas, de instabilidade, de ansiedades, de busca permanente de uma nova maneira de ser (CARON, 1996, p. 13).

Mayor (1999, p. 47) aborda o tema educação, sustentabilidade social e novas tecnologias, afirmando que:

A chave do desenvolvimento sustentável e auto-suficiente é uma educação fornecida a todos os membros da sociedade segundo modalidades inovadoras e com a ajuda das TICs, de tal maneira que cada um se beneficie de chances reais de se instruir ao longo da vida [...]. Devemos estar preparados, afirma o autor, em todos os países, para remodelar o ensino de forma a promover atitudes e comportamentos que sejam portadores de uma cultura da sustentabilidade.

Nesse sentido, pode-se dizer que a educação possui como um de seus objetivos construir e desenvolver conhecimentos que possam auxiliar no desempenho da personalidade e do caráter das pessoas e também no desenvolvimento de atividades empreendedoras, através da criação, da inovação, bem como para o desenvolvimento individual e coletivo, possibilitando abordagens direcionadas à estabilidade econômica e social que a educação pode oferecer, dentre outras reflexões possíveis.

“Para ensinar aos estudantes a tornarem-se empreendedores, devemos focalizá-los nas oportunidades. Porém isto implica em mudar os hábitos de pensar, raciocinar de várias gerações” (LEITE, 2002, p. 343).

Filion (1999) afirma que é preciso ter coerência no que se refere à qualificação dos indivíduos, pois não basta ter clareza e bom relacionamento para tornar um sonho em realidade, mas sim é preciso

empreender.

Em documentos elaborados por universidades escocesas, observa-se claramente a opção do país pela inserção na sociedade do conhecimento tendo como sustentáculo políticas educacionais.

As mudanças devem acontecer por meio de ideias [...] a criatividade deve ser encorajada e sustentada, não se pautando por resultados imediatos [...] a sociedade deve debater e criar condições para que a educação escolar se torne uma mola propulsora rumo à sociedade do conhecimento (UNIVERSITIES SCOTLAND, 2003, p. 03).

Empreender pela criação e difusão do conhecimento através da educação, talvez seja essa uma das alternativas mais relevantes para a busca do equilíbrio social do país, pois transpõe os objetivos de atender necessidades tangíveis individuais e coletivas.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este item apresenta os parâmetros metodológicos que norteiam o perfil e o desenvolvimento da pesquisa.

Gil (2008), ao conceituar pesquisa, afirma que é o processo formal e sistemático, o qual visa encontrar respostas para determinado problema por meio do emprego do método científico. Por sua vez, método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação (SILVA; MENEZES, 2001, p. 25).

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa estabeleceu-se um conjunto de etapas, conforme Figura 4.

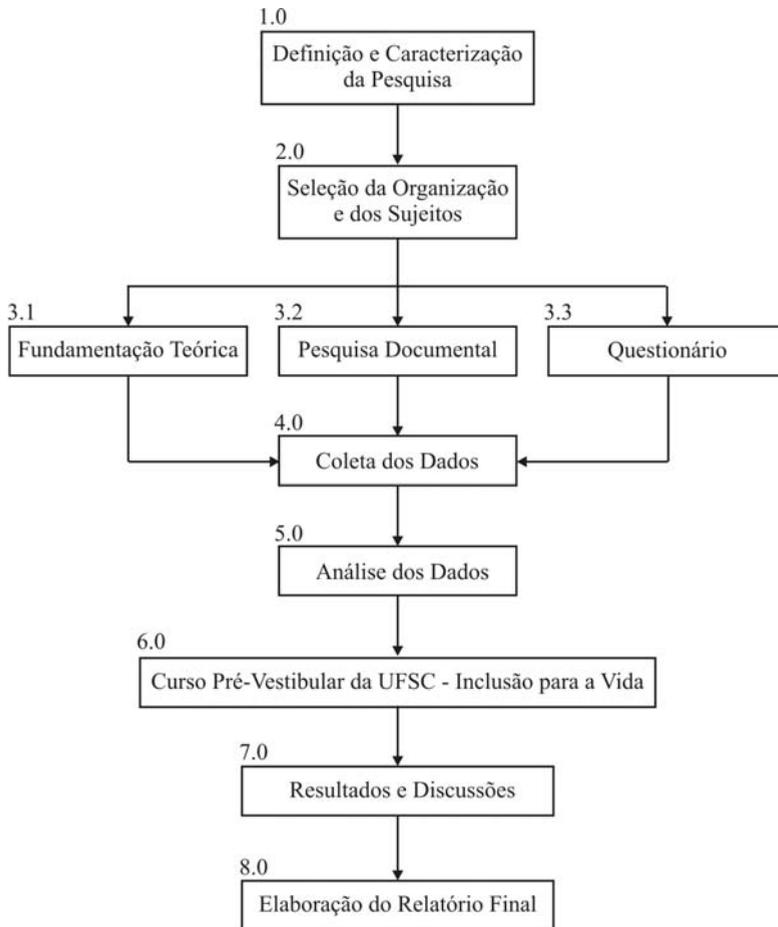


Figura 4 - Etapas de trabalho  
 Fonte: Dados da pesquisa (2010)

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA (1.0)

Esta pesquisa quanto a sua natureza é classificada como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à

solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

A pesquisa científica aplicada realizada no Curso Pré-Vestibular – Inclusão para a Vida, mais especificamente com o objetivo de identificar o perfil intraempreendedor do idealizador do Curso, de modo a demonstrar a contribuição do perfil intraempreendedor para o sucesso do curso, tem por finalidade vincular o trabalho científico para gerir conhecimento.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, classifica-se como quali-quantitativa. Qualitativa ao tratar de variáveis que não têm como objetivo a quantificação ou tradução em números, pelo perfil contextual e interpretável das informações, expressadas no sentido dos fenômenos do mundo social e da ênfase ao processo da pesquisa. Quantitativa no que se refere a traduzir em números, através do uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Vale ressaltar que a abordagem da metodologia da pesquisa qualitativa, na qual o homem é o principal objeto de estudo, preenche uma lacuna ignorada pela pesquisa quantitativa. Na concepção de Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa exerce um dinamismo entre o mundo real e o sujeito, que não se pode traduzir de forma numérica.

May (2004, p. 146) afirma que, “ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...]”, não tanto aos métodos relativos a uma divisão quali-quantitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra –, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática. Nesse sentido, as técnicas qualitativa e quantitativa nesta pesquisa recebem uma abordagem ou são compreendidas como complementares, para que melhor retratem as informações levantadas.

Nesse contexto, identificou-se como mais adequada para esta dissertação a abordagem da pesquisa quali-quantitativa, uma vez que foram levantadas as características empreendedoras do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC na sua concepção e de sua equipe por meio de um questionário concebido por Uriarte (2000). Para tanto, foram quantificadas e tabeladas para posterior análise.

Quanto aos objetivos propostos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois possui fundamentação teórica, pesquisa sistemática e entrevistas por meio da aplicação de questionário, utilizando como sujeitos as pessoas que vivenciaram e vivenciam o

problema proposto, em relação a sua importância para a sociedade, buscando verificar se essas ações intraempreendedoras são relevantes no que diz respeito a assumir um papel de transformadores sociais.

Gil (2008, p. 40) afirma que a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O autor considera que o principal objetivo da pesquisa em questão é o aprimoramento ideias ou a descoberta de intuições.

### 3.2 SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SUJEITOS PARTICIPANTES (2.0)

O Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida foi selecionado para esta pesquisa de estudo de caso por ser uma instituição intensiva em conhecimento e desenvolver uma proposta diferenciada no país dentro de uma universidade pública, a qual destaca e apoia as características intraempreendedoras do idealizador do projeto e seu comprometimento com a sociedade catarinense através de oportunidades de qualificação e inserção social.

Com o objetivo de identificar o perfil intraempreendedor do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, selecionou-se como amostra, não aleatória e intencional, os colaboradores do curso social Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida. (Quadro 8).

É importante abordar que a equipe do Pré-Vestibular é enxuta, pois se utiliza das instalações da UFSC.

Assim, pelos dados apresentados no Quadro 8, pode-se perceber que, dos 12 entrevistados, cinco têm nível superior completo e sete, superior incompleto. Vale ressaltar que os sujeitos que possuem nível superior incompleto estão cursando o Ensino Superior.

O sujeito (ID) idealizador do projeto atua como coordenador geral do Curso, o qual tem em sua equipe 11 colaboradores atuando nas seguintes áreas de atividades: Articulação Institucional; Pedagógico Administrativo; Pedagógico, composto por três colaboradores; Comunicação Social; *Design*, com três colaboradores; e Tecnologia da Informação, com dois colaboradores.

Pode-se perceber ainda que o tempo na instituição varia entre seis meses e sete anos, apontando um entrevistado com o mesmo tempo do coordenador geral.

SUJEITOS	FORMAÇÃO SUPERIOR	ÁREA DE ATUAÇÃO	TEMPO NA INSTITUIÇÃO
ID	Completo	Coordenação Geral	7 anos
S1	Completo	Articulação Institucional	2 anos
S2	Completo	Pedagógico Administrativo	2 anos
S3	Completo	Pedagógico	2 anos
S4	Incompleto	Pedagógico	10 meses
S5	Incompleto	Pedagógico	7 anos
S6	Incompleto	Pedagógico	1 ano
S7	Completo	Comunicação Social	2 anos
S8	Incompleto	<i>Design</i>	7 meses
S9	Incompleto	<i>Design</i>	6 meses
S10	Incompleto	Tecnologia da Informação	2 anos
S11	Incompleto	Administrativo	6 meses

Quadro 8 - Caracterização dos profissionais que fazem parte da equipe do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

### 3.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (3.1)

#### 3.3.1 Pesquisa bibliográfica

Este trabalho adotou para a pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, entre outros, uma busca sistemática e uma revisão bibliográfica. Após a seleção da base de dados, foi realizada uma busca sistemática, que consistiu de uma seleção dos periódicos de maior relevância acerca do tema.

Assim sendo, de posse da pergunta de pesquisa, “Como o perfil intraempreendedor do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida contribui para o sucesso do curso?”, foram selecionadas duas variáveis a serem utilizadas na revisão sistemática na base de dados Scopus.

A primeira variável selecionada como ferramenta busca foi “características intraempreendedoras” (*characteristics intrapreneurship*), obtendo-se oito publicações nas mais diversas áreas do conhecimento.

Salienta-se que, para a presente pesquisa, serão consideradas apenas as publicações das áreas Negócios, Gestão e Contabilidade

(*Business, Management and Accounting*) e Ciências Sociais (*Social Sciences*). Assim sendo, obteve-se como resultado quatro publicações (Gráfico 1), onde se pôde constatar que o termo “características intraempreendedoras” foi citado pela primeira vez no ano de 1993, sendo que após 2007 não se encontrou nenhuma referência a este.

Entre os anos de 1993 e 2007, o termo “características intraempreendedoras” foi encontrado em quatro publicações, sendo que num intervalo de oito anos (1993 a 2000) ocorreu em apenas duas publicações, e as outras duas são do ano de 2007.

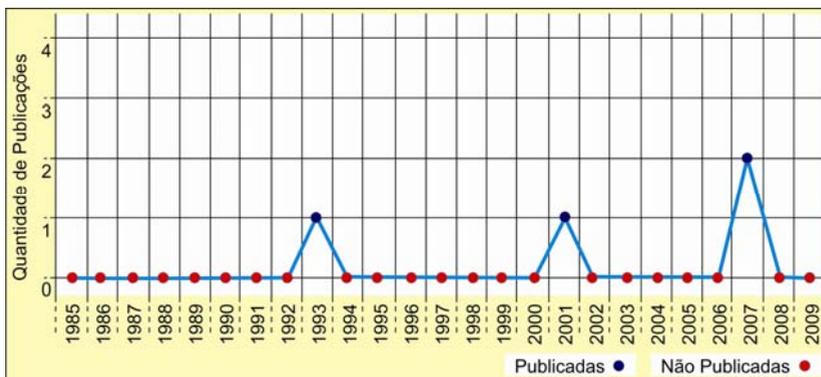


Gráfico 1 – Número de publicações relacionadas ao termo “características intraempreendedoras” nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em virtude das poucas publicações (04) relacionadas ao termo “características intraempreendedoras”, utilizou-se, para complementação da pesquisa, o termo “características empreendedoras corporativas” (*corporate entrepreneurial characteristics*), pois se encontra em Dornelas (2008) o termo “empreendedor corporativo” para designar o que Pinchot (1989) chama de intraempreendedor.

Para tanto, foram encontradas 43 publicações nas diversas áreas do conhecimento. Nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*) e Ciências Sociais (*Social Sciences*) obtiveram-se como resultado 31 publicações.

O Gráfico 2 apresenta as publicações relacionadas ao termo “características empreendedoras corporativas” nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais no período compreendido entre os anos de 1985 e 2009, pois antes e depois desse período não se encontrou nenhum registro.

Pode-se observar que nos anos de 1986, 1988, 1994, 1995 e 2001 a 2004 não foram registradas ocorrências de publicações sobre o referido termo.

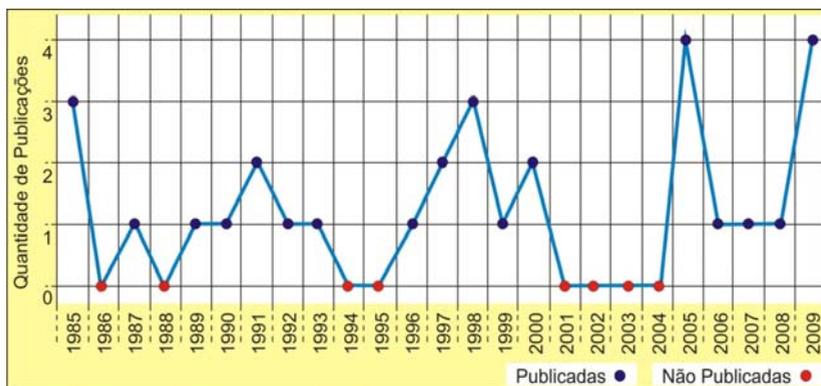


Gráfico 2 - Publicações relacionadas ao termo “características empreendedoras corporativas” nas áreas Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Uma nova busca na base de dados Scopus foi realizada com a segunda variável, “projetos sociais públicos” (*public social projects*), tendo como resultado 7.819 trabalhos publicados nas mais diversas áreas. Diante de tal resultado, optou-se por utilizar como variável “projetos sociais públicos intensivos em conhecimento” (*public social projects knowledge intensive*), tendo como resultado 13 trabalhos publicados, dos quais nenhum se relacionava à área Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*) e apenas dois se referiam às Ciências Sociais (*Social Sciences*), um no ano de 2002 e o outro em 2007.

### 3.4 PESQUISA DOCUMENTAL (3.2)

A pesquisa documental serviu para a coleta das fontes primárias através de arquivos existentes em publicações e documentos institucionais que tratam do assunto pesquisado na instituição. Gil (2008), Marconi e Lakatos (2007) corroboram que a pesquisa documental tem sua natureza nas fontes primárias, manuscritos ou não, as quais não receberam tratamento analítico.

### 3.5 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (3.3)

Para o levantamento dos dados primários utilizou-se o modelo de questionário de Uriarte (2000), composto por 50 perguntas fechadas divididas em duas afirmativas (A ou B), as quais abordam as características intraempreendedoras do idealizador do curso social pesquisado sobre a sua percepção e de sua equipe.

### 3.6 COLETA DE DADOS (4.0)

A coleta de dados deu-se por meio de um levantamento bibliográfico, documental e estudo de caso.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2007) citam que através de uma problemática é estabelecido um escopo para que o pesquisador possa, por meio de livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, anais de eventos impressos, eletrônicos ou digitais, dentre outras fontes, pesquisar de forma sistemática sobre o tema proposto.

Os livros utilizados, de modo geral, foram os referentes aos temas gestão do conhecimento, empreendedorismo, intraempreendedorismo e educação. Optou-se também, como já dito anteriormente, pela realização de uma busca sistemática tendo como objetivo a busca por periódicos de maior relevância acerca do tema.

Conforme Castro (2010, p. 1),

[...] é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar,

selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão.

Para o levantamento dos periódicos, realizou-se uma consulta no portal da Capes e se optou pela base Scopus, por se entender que esta é considerada uma das mais conceituadas no meio científico.

Segundo Gil (2008, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

O estudo de caso foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina no setor referente ao Curso Pré-Vestibular da UFSC, projeto social em funcionamento há seis anos, sendo uma iniciativa pioneira no País dentro de uma universidade pública intensiva em conhecimento, que tem como objetivo principal proporcionar condições mais igualitárias e mais justas na concorrência às vagas de acesso às universidades públicas.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS (5.0)

Os dados, após serem coletados, foram analisados utilizando-se o modelo de Uriarte (2000), em quatro tópicos, a saber, perfil intraempreendedor (metodologia 1), perfil intraempreendedor (metodologia 2), comparação entre as duas metodologias, características intraempreendedoras.

### 3.8 CURSO PRÉ-VESTIBULAR DA UFSC – INCLUSÃO PARA A VIDA (6.0)

Nesta etapa foi feita a contextualização da organização, objeto de estudo, para que se pudesse ter embasamento para fundamentar os objetivos propostos nesta pesquisa.

### 3.9 RESULTADOS E DISCUSSÕES (7.0)

Neste momento buscou-se transformar os dados obtidos em informações relevantes para a pesquisa através da aplicação das duas metodologias adotadas.

### 3.10 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL (8.0)

Nesta etapa foi elaborado o relatório final da pesquisa em questão, a qual tem como objetivo identificar o perfil intraempreendedor do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, bem como responder à pergunta norteadora deste trabalho: Como o perfil intraempreendedor do idealizador do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida contribui para o sucesso do curso?

#### **4 CURSO PRÉ-VESTIBULAR DA UFSC – INCLUSÃO PARA A VIDA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

O projeto Pré-Vestibular da UFSC: Inclusão para a Vida foi idealizado pelo professor Otavio Augusto Pinheiro Auler Rodrigues (coordenador geral do curso), a partir de sua história de vida. Depois de passar de cursar os ensinos fundamental e médio em escola pública, por motivos financeiros só poderia continuar seus estudos se sua formação fosse também desenvolvida em uma universidade pública.

Ingressou na UFSC, no curso de história, e durante a sua graduação, para conseguir se manter economicamente, no primeiro ano, desenvolveu atividades paralelas como mecânico, garçom e mais tarde conseguiu uma bolsa de estudos em um dos programas de pesquisa que a própria universidade oferece.

Nesse percurso, beneficiou-se das instalações que a UFSC disponibiliza, como a Casa do Estudante e o Restaurante Universitário, o qual oferece preço acessível aos estudantes tanto no almoço como no jantar. Após a a graduação, continuou seus estudos na mesma instituição ingressando no Mestrado, também apoiado por bolsa de estudos.

Com longas "caminhadas" e várias conquistas, o professor Otavio Augusto passou a fomentar a ideia, como uma forma de retribuição no setor da educação, de beneficiar outras pessoas que possuem a mesma dificuldade que enfrentara no passado – carência econômica –, a partir da criação de um programa que pudesse dar condições igualitárias a alunos que, como ele, possivelmente não teriam outras oportunidades se não através da educação e principalmente pelo ingresso na universidade.

Em 2003, a ideia passou a se concretizar. Foi criado o curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, que tem como objetivo a inclusão de jovens e adultos que não possuem condições financeiras para frequentar um curso preparatório para o vestibular, buscando acesso nas universidades públicas, isto é, para as pessoas que sonham com uma vaga para serem futuros profissionais qualificados.

Nesse contexto, a UFSC, uma organização federal, ofereceu subsídios para que se colocasse em prática o projeto inovador. Essa trajetória teve seu início na gestão do reitor professor Rodolfo Pinto da Luz, tendo sua sequência e buscando sua solidificação entre 2004 a 2008, na gestão do reitor professor Lúcio Botelho e continuando com seu desenvolvimento e ampliando sua repercussão de forma estadual, atualmente com o apoio da gestão do reitor professor Álvaro Toubes

Prata.

É importante abordar que a proposta da UFSC é uma iniciativa singular no país dentro de uma universidade pública e que o projeto possui esse destaque pelo perfil de seu idealizador e também pelo apoio despendido a ele. Geralmente, em organizações públicas o intraempreendedor só terá eficiência e eficácia em suas ideias e conquistas se estiver amparado por seus superiores em relação à receptividade das inovações e mudanças necessárias.

Para ingresso no curso Pré-Vestibular da UFSC, é lançado pela Pró-Reitoria de Graduação (PREG) um edital com o objetivo de ocupação das vagas disponíveis por meio do índice de aproveitamento escolar do candidato e da análise socioeconômica. Pode se inscrever o candidato que cumprir os seguintes pré-requisitos: tenha cursado o ensino médio ou esteja cursando o terceiro ano do ensino médio em escola pública, ressalvados os casos em que o aluno estudou ou estuda em escolas particulares com bolsa integral e que comprove estar impossibilitado de pagar um curso pré-vestibular por causa de sua situação socioeconômica; não esteja cursando ou tenha concluído o ensino superior; tenha disponibilidade para frequentar as aulas de segunda a sexta-feira, no horário da unidade do pré-vestibular da UFSC escolhida.

O processo de inscrição é realizado de forma *on-line* com o preenchimento do cadastro socioeconômico e a entrega de cópias, pelo correio ou pessoalmente na instituição, de documentos pessoais listados no edital. Após a inscrição, há o processo de seleção, realizado por alunos e professores do curso de Serviço Social da própria instituição, no qual se adotam os seguintes critérios:

- índice de aproveitamento escolar durante o ensino médio;
- classificação socioeconômica do candidato;
- avaliação pedagógica dos ex-alunos do Pré-Vestibular da UFSC.

O resultado da seleção dos candidatos é divulgado na internet no *site* do próprio curso e afixado no mural do hall da Reitoria da UFSC.

O início do curso (2003) contou com a disponibilidade de duas turmas de 60 alunos. A seleção desses alunos foi realizada entre 2700 candidatos do vestibular que possuíam a isenção da taxa de inscrição no vestibular da UFSC, pois, para receberem tal benefício, os candidatos devem comprovar a carência econômica. Nesse ano, o período do curso era de três meses, iniciando com 120 alunos e finalizando com 117. Destes, 14% ingressaram em universidades públicas para cursar a

graduação, sendo 12% na UFSC e 2% na Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC).

O projeto Curso Pré-Vestibular Popular da UFSC – Inclusão para a Vida possui material apostilado próprio e gratuito para seus alunos. Ele desenvolve três formatos de curso: o curso extensivo, com a duração de aproximadamente oito meses, para o qual há quatro volumes de apostilas; o semiextensivo, que geralmente tem seu início no segundo semestre com um material de dois volumes e duração de quatro meses; e o curso intensivo com a duração de aproximadamente dois meses e um volume apostilado.

Em 2004 o curso passou a oferecer 200 vagas, sendo uma turma com 80 alunos de extensivo e duas turmas de semiextensivo com 60 alunos cada. Os estudantes que participam do curso extensivo foram selecionados entre os 2700 que não obtiveram sucesso, isentos da taxa de inscrição do vestibular da UFSC no ano anterior. Já para o curso semiextensivo, foram selecionados os alunos entre os 3000 isentos da taxa de inscrição do vestibular seguinte da UFSC, isto é, para os que ingressariam na instituição para os cursos de graduação em 2005. Nesse período, o curso finalizou com 180 alunos, tendo o índice de aprovação em universidades públicas de 22%.

Em 2005 o pré-vestibular disponibilizou 375 vagas (extensivo e semiextensivo), tendo o índice de 20% de aprovação no vestibular nas instituições UFSC e UDESC. Em 2006 o número de vagas para cursar o pré-vestibular aumentou para 400, obtendo-se o índice de aprovação em universidades públicas em 22%. No ano de 2007 ampliaram-se as vagas para 485, tendo como resultado de aprovação nos vestibulares públicos 22%. Em 2008 o número de vagas foi ampliado para atender 700 alunos tendo o índice de 35% de aprovação somente no vestibular da UFSC, e de 41,67% no total, incluindo outras instituições públicas (Tabela 1).

**Tabela 1 – Resultados de aprovação**

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE VAGAS</b>	<b>INGRESSARAM EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS GRATUITAS</b>
2003	120	14%
2004	180	22%
2005	375	20%
2006	400	22%
2007	485	22%
2008	700	41,67%

FONTE: Dados da Pesquisa (2010)

Vale ressaltar que através desse curso de “Inclusão para a Vida” são fornecidos aos alunos todas as apostilas e materiais didáticos necessários, uma equipe de professores capacitados, bem como o acompanhamento aos alunos aprovados no vestibular pelo projeto pela Pró-Reitoria de Apoio aos Estudantes (PRAE) e a de Recursos Humanos da UFSC.

O índice de aprovação dos alunos que fizeram parte do curso Pré-Vestibular Popular da UFSC – Inclusão para a Vida vem crescendo consideravelmente. Tal fato faz com que o curso transcenda em relação a novas oportunidades e seja diferenciado pelo seu reconhecimento. Em 2009, buscou novos patamares e, através do reconhecimento de seu trabalho em benefício da sociedade, foi possível estabelecer uma parceria com a Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina para disseminar o projeto, com a abertura de 15 polos de pré-vestibulares para outras localidades do Estado, oferecendo oportunidade a mais alunos com uma melhor qualidade de ensino e criando condições favoráveis à sua qualificação com o intuito de poderem disputar as vagas oferecidas nas universidades públicas de forma menos desigual.

Além da UFSC, outras instituições de vários setores percebem a relevância do projeto, possibilitando, por meio de relações de parceria, sua capitalização e sua atuação com públicos que tendem a perceber com novos olhares as ações de caráter social, a importância da educação e, sobretudo para as organizações, o empreendedorismo corporativo social.

A expansão do projeto, em 2009, para outras localidades da Grande Florianópolis e também para outras cidades do Estado de Santa Catarina, vem delineando o Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida como o maior pré-vestibular social do Brasil.

Vale destacar que a expansão do projeto para o Estado de Santa Catarina só vem a enaltecer a sua importância e o seu comprometimento com a sociedade catarinense, levando para outros locais as oportunidades de qualificação e inserção social.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a tabulação dos dados resultantes das respostas dos entrevistados (Quadro 11) e sua análise, bem como uma discussão final, onde se aborda um comparativo entre as características intraempreendedoras identificadas pelo idealizador do Curso e aquelas apontadas por sua equipe.

Assim sendo, foi dividido em quatro tópicos, a saber, perfil intraempreendedor (metodologia 1), perfil intraempreendedor (metodologia 2), comparação entre as duas metodologias, características intraempreendedoras.

Salienta-se que para a metodologia 1, utilizou-se a seguinte equação:

$$X = (100 * \text{PONTOS}) / 50$$

Onde: X = percentual de acerto

PONTOS = somatório dos pontos obtidos no teste

100 = porcentagem total

50 = pontuação máxima

Para a metodologia 2, utilizaram-se pesos diferenciados (pontos) levando-se em consideração o grau de importância prática de cada categoria, conforme a seguinte equação:

$$X = (100 * \text{PONTOS}) / 74,5$$

Onde: X = percentual de acerto

PONTOS = somatório dos pontos obtidos no teste

100 = porcentagem total

74,5 = pontuação máxima

Após a aplicação das equações (metodologias 1 e 2), o perfil intraempreendedor foi definido tendo como base três índices: baixo ( $\leq 60\%$ ), padrão (entre 61% a 80%) e alto ( $\geq 81\%$ ) (Quadro 9).

<b>ÍNDICE</b>	<b>PERFIL INTRAEMPREENDEDOR</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
≤ 60%	BAIXO	Você deve participar de cursos, palestras, treinamentos e debates sobre o assunto para aprimorar suas características consideradas fracas no que tange ao intraempreendedorismo. Outra opção é encontrar uma equipe liderada por um inovador. Nada como aprender com quem sabe.
61% a 80%	PADRÃO	Você tem boas chances, mas é bom estudar e praticar um pouco mais antes de iniciar um projeto, pois ainda apresenta algumas características que podem ser trabalhadas no que tange ao intraempreendedorismo.
≥ 81%	ALTO	Você já é um intraempreendedor. Boa sorte!

Quadro 9 – Enquadramento de resultados

Fonte: Uriarte (2000)

Para identificar as características intraempreendedoras foram considerados pesos diferenciados, conforme Quadro 10, aos itens apresentados no questionário em relação às características intraempreendedoras e comparadas com o Quadro 9.

<b>Características de maior peso (peso 2)</b>		Questões
Necessidades	aprovação autopreservação autorrealização independência desenvolvimento pessoal vínculo	Itens 1 e 26 Itens 2 e 27 Itens 8, 11 e 36 Itens 10 e 35 Itens 18 e 43 Itens 9 e 34
Habilidades	avaliar oportunidades e pensamento criativo adquirir informações comunicação persuasiva resolução de problemas atingir metas identificação de novas oportunidades negociação motivação e decisão	Itens 5 e 30 Itens 6 e 31 Itens 14 e 39 Itens 15 e 40 Itens 17 e 42 Itens 21 e 46 Itens 22 e 47 Itens 25 e 50
<b>Características de peso padrão (peso 1)</b>		
Conhecimentos	área comercial formação complementar escolaridade vivência com situações novas aspectos relacionados com o negócio outras empresas	Itens 3 e 28 Itens 4 e 29 Itens 12 e 37 Itens 13 e 38 Itens 19 e 44 Itens 20 e 45
<b>Características de menor peso (peso 0,5)</b>		
Valores	estéticos intelectuais existenciais morais religiosos	Itens 7 e 32 Itens 16 e 41 Itens 23 e 48 Itens 24 e 49 Item 33

Quadro 10 – Enquadramento em relação à importância  
Fonte: Uriarte (2000)

QUESTÕES/CARACTERÍSTICAS		ID	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
	01 – Necessidade de aprovação	P	P	SP	SP	P	P	P	P	SP	SP	P	P
	02 – Necessidade de autopreservação	P	SP	P	P	SP	P	SP	SP	SP	SP	P	P
	03 – Conhecimento na área comercial	P	SP	SP	SP	P	SP	SP	SP	SP	SP	SP	P
	04 – Conhecimento por formação complementar	SP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	05 – Habilidade para avaliar oportunidades e pensamento criativo	P	SP	SP	P	P	SP	P	P	SP	P	SP	P
	06 – Habilidade para adquirir informações	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
	07 – Valores estéticos	P	SP	P	SP	P	P	P	SP	P	P	P	P
	08 – Necessidade de autorrealização	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	09 – Necessidade de vínculo	P	P	P	P	P	P	P	P	P	SP	P	P
	10 – Necessidade de independência	P	P	P	SP	P	P	SP	SP	P	P	P	SP
	11 – Necessidade de autorrealização	P	SP	P	SP	P	SP	SP	SP	P	P	P	SP
	12 – Conhecimento por escolaridade	P	P	P	P	P	P	P	P	P	SP	SP	P
	13 – Conhecimento por vivências com situações novas	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
	14 – Habilidade em comunicação persuasiva	P	SP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	15 – Habilidade na resolução de problemas	P	SP	P	SP	P	P	P	SP	SP	P	SP	SP
	16 – Valores intelectuais	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	17 – Habilidade de atingir metas	SP	P	SP	SP	P	SP	SP	P	SP	SP	P	P
	18 – Necessidade de desenvolvimento pessoal	P	SP	P	P	P	P	P	P	P	SP	P	P
	19 – Conhecimento sobre aspectos relacionados com o negócio	P	P	SP	P	P	SP	P	P	SP	P	P	SP
	20 – Conhecimento por meio de outras empresas	SP	SP	SP	P	P	SP	SP	SP	P	SP	SP	SP
	21 – Habilidade na identificação de novas oportunidades	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	22 – Habilidade para negociação	SP	P	SP	P	P	SP	SP	P	P	P	SP	SP
	23 – Valores existenciais	P	P	P	P	P	P	P	P	SP	SP	P	P
	24 – Valores morais	SP	SP	P	P	SP	SP	SP	SP	P	P	SP	P
	25 – Habilidade de motivação e decisão	P	SP	P	P	P	P	P	P	SP	P	P	P
	26 – Necessidade de aprovação	SP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	27 – Necessidade de autopreservação	P	SP	P	SP	P	P	P	SP	P	P	P	SP

QUESTÕES/CARACTERÍSTICAS		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
28 – Conhecimento na área comercial	P	SP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
29 – Conhecimento por formação complementar	P	P	SP	P	P	P	SP	P	P	P	P	P
30 – Habilidade para avaliar oportunidades e pensamento criativo	P	SP	SP	P	P	P	P	P	P	SP	SP	P
31 – Habilidade para adquirir informações	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
32 – Valores estéticos	P	SP	P	SP	SP	P	SP	SP	P	P	SP	SP
33 – Valores religiosos	SP	P	P	P	SP	P	P	P	P	P	P	P
34 – Necessidade de vínculo	SP	SP	P	P	SP	P	SP	SP	P	P	P	P
35 – Necessidade de independência	P	P	P	P	P	P	P	P	SP	P	P	P
36 – Necessidade de autorrealização	P	P	P	SP	SP	P	SP	P	SP	SP	SP	SP
37 – Conhecimento por escolaridade	SP	SP	P	P	P	P	P	SP	SP	P	P	P
38 – Conhecimento por vivências com situações novas	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
39 – Habilidade em comunicação persuasiva	SP	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
40 – Habilidade de resolução de problemas	P	SP	SP	P	P	P	P	SP	P	SP	SP	P
41 – Valores intelectuais	P	SP	P	P	SP	P	SP	SP	P	SP	SP	P
42 – Habilidade de atingir metas	P	SP	P	P	P	P	SP	SP	P	SP	P	P
43 – Necessidade de desenvolvimento pessoal	P	P	P	P	SP	P	P	P	P	P	P	P
44 – Conhecimento sobre aspectos relacionados com o negócio	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
45 – Conhecimento por meio de outras empresas	P	SP	P	SP	P	P	P	SP	P	SP	P	P
46 – Habilidade na identificação de novas oportunidades	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
47 – Habilidade de negociação	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P
48 – Valores existenciais	P	SP	SP	SP	P	SP	P	SP	P	P	P	P
49 – Valores morais	SP	P	SP	SP	SP	SP	SP	P	P	P	SP	P
50 – Habilidade para motivação e decisão	P	SP	P	P	P	P	P	SP	P	P	P	P

Quadro 11 – Tabulação dos dados  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

## 5.1 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR (METODOLOGIA 1)

Pelos dados obtidos (Tabela 2), metodologia 1, pode-se verificar que, tanto para idealizador (ID) como para a maioria dos entrevistados, o idealizador do Curso possui um perfil intraempreendedor padrão. Dois dos entrevistados, S4 e S11, acreditam que o idealizador tem um alto perfil intraempreendedor. Entretanto, dentre dos entrevistados, dois também afirmaram que esse perfil é baixo.

**Tabela 2 – Resultados da metodologia 1**

QUESTIONÁRIO	PONTOS	PERCENTUAL
ID	39	78%
S1	21	46%
S2	38	76%
S3	37	76%
S4	41	82%
S5	39	78%
S6	35	70%
S7	25	50%
S8	39	78%
S9	33	74%
S10	36	72%
S11	41	84%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

## 5.2 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR (METODOLOGIA 2)

Utilizando-se a metodologia 2, a Tabela 3 mostra que o entrevistado (ID) percebe-se com perfil intraempreendedor padrão, assim como ocorre na percepção de sua equipe (S2, S3, S4, S5, S8, S10 e S11). Quatro entrevistados (S1, S6, S7 e S9) classificam-no com baixo perfil intraempreendedor.

**Tabela 3 – Resultados da metodologia 2**

<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>PONTOS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
ID	49	65,77%
S1	28	37,58%
S2	49,5	66,44%
S3	46,5	62,42%
S4	52	69,80%
S5	51	68,46%
S6	44,5	59,73%
S7	34	45,64%
S8	48	64,43%
S9	39,5	53,02%
S10	46,5	62,42%
S11	50	67,11%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

### 5.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS METODOLOGIAS

Ao comparar as duas metodologias, encontram-se diferenças de classificação em relação aos resultados, podendo-se verificar que pela metodologia 2, por utilizar diferentes pesos, obtiveram-se valores inferiores em relação à metodologia 1 (Tabela 4).

No que tange aos valores encontrados em S4 e S11, pela primeira metodologia o idealizador apresenta um alto perfil intraempreendedor, enquanto que pela segunda, apresenta um perfil padrão. Em S6 e S9, pela primeira metodologia o idealizador apresenta um perfil intraempreendedor considerado padrão e pela segunda, um baixo perfil.

Acredita-se que, de um modo geral, todas as características sejam relevantes para o sucesso do intraempreendedor. A utilização da metodologia 2, ao atribuir pesos diferenciados, leva em consideração que as características relacionadas a necessidades e habilidades são mais importantes do que aquelas ligadas a conhecimento e valores.

**Tabela 4 – Comparativo dos resultados das metodologias 1 e 2**

QUESTIONÁRIO	PERCENTUAL	
	(MET. 1)	(MET. 2)
ID	78%	65,77%
S1	46%	37,58%
S2	76%	66,44%
S3	76%	62,42%
S4	82%	69,80%
S5	78%	68,46%
S6	70%	59,73%
S7	50%	45,64%
S8	78%	64,43%
S9	74%	53,02%
S10	72%	62,42%
S11	84%	67,11%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

## 5.4 CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS

Este item trata das características intraempreendedoras que foram interpretadas segundo os índices: baixo ( $\leq 60\%$ ), padrão (entre 61% e 80%) e alto ( $\geq 81\%$ ) (Quadro 9).

Para tanto os resultados do questionário foram agrupados em categorias relacionadas às necessidades, às habilidades, aos conhecimentos e aos valores.

### 5.4.1 Necessidades

Pode-se afirmar, pelos dados apresentados na Tabela 5, que o idealizador do Curso considera que possui um baixo índice em relação às necessidades de aprovação, autopreservação e vínculo, enquanto são altos os índices referentes às características necessidades de autorrealização, independência e desenvolvimento pessoal.

Com relação à equipe, afirma-se que o idealizador possui alta necessidade de aprovação e desenvolvimento pessoal e aponta-se como padrão as necessidades de autopreservação, autorrealização,

independência e vínculo.

Salienta-se que o entrevistado e a equipe consideraram alta apenas a característica desenvolvimento pessoal.

**Tabela 5 – Necessidades**

Categorias	Sujeitos	
	Idealizador	Equipe
Aprovação	50%	81,82%
Autopreservação	100%	54,54%
Autorrealização	100%	60,61%
Independência	100%	77,27%
Desenvolvimento pessoal	100%	86,36%
Vínculo	50%	77,27%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

### 5.4.2 Habilidades

Conforme os dados da Tabela 6, Habilidades, o pesquisado (ID) acredita serem baixas as suas características relacionadas à comunicação persuasiva, de negociação e de atingir metas, sendo altas as características de avaliar oportunidades e pensamento criativo, adquirir informações, resolução de problemas, identificação de novas oportunidades e motivação e decisão.

A equipe, por sua vez, em relação às habilidades, considera o idealizador com um alto índice em adquirir informações, comunicação persuasiva, identificação de novas oportunidades e motivação e decisão, e as características de negociação como padrão, tendo dessa forma baixas as habilidades em avaliar oportunidades e pensamento criativo, resolução de problemas e em atingir metas.

Nota-se que adquirir informações, identificação de novas oportunidades e motivação e decisão foram consideradas tanto pelo pesquisado quanto por sua equipe como características fortes, enquanto atingir metas foi considerada, por ambos, por baixa.

**Tabela 6 – Habilidades**

Categorias	Sujeitos	
	Idealizador	Equipe
Avaliar oportunidades e pensamento criativo	100%	59,10%
Adquirir informações	100%	90,91%
Comunicação persuasiva	50%	86,36%
Resolução de problemas	100%	50%
Identificação de novas oportunidades	100%	100%
Negociação	50%	68,20%
Atingir metas	50%	50%
Motivação e decisão	100%	81,82%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

### 5.4.3 Conhecimentos

Com relação aos dados apresentados na Tabela 7, o idealizador do Curso demonstra possuir um baixo índice em relação a conhecimentos para formação complementar, escolaridade e em relação à experiência em outras empresas, enquanto considera altas as características relacionadas a experiência na área comercial, vivência de situações novas e sobre aspectos relacionados aos negócios.

Para a equipe, o idealizador possui alto conhecimento em relação à formação complementar e vivência de situações novas, sendo identificadas como padrão os conhecimentos relacionados à escolaridade e aos aspectos relacionados com o negócio e com um índice baixo as características relacionadas à experiência na área comercial e à experiência em outras empresas.

Comparando-se os resultados, pode-se afirmar que tanto o idealizador como sua equipe afirmaram serem altas as características referentes a conhecimento/vivência de situações novas, entretanto ambos consideraram baixo o conhecimento/a experiência em outras empresas.

**Tabela 7 – Conhecimentos**

Categorias	Sujeitos	
	Idealizador	Equipe
Conhecimento/experiência na área comercial	100%	54,54%
Conhecimento/formação complementar	50%	90,91%
Conhecimento/escolaridade	50%	77,27%
Conhecimento/vivência de situações novas	100%	81,82%
Conhecimento sobre aspectos relacionados com o negócio	100%	72,73%
Conhecimento/experiência em outras empresas	50%	45,45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

#### 5.4.4 Valores

A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos por meio das características relacionadas aos valores, não sendo percebidos pelo pesquisado os valores morais e religiosos e sendo identificados com alto índice os estéticos, intelectuais e existenciais.

Com relação à equipe, afirma-se que o idealizador possui alto valor de religiosidade; sendo identificados como padrão os valores intelectuais e existenciais e com baixo índice a característica referente a valores estéticos e morais.

**Tabela 8 – Valores**

Categorias	Sujeitos	
	Idealizador	Equipe
Estéticos	100%	54,54%
Intelectuais	100%	72,73%
Existenciais	100%	68,18%
Morais	0%	45,45%
Religiosos	0%	90,91%

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

## 5.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS CARACTERÍSTICAS

Este item aborda um comparativo (Gráfico 3) entre os resultados obtidos na concepção da equipe do curso e o pesquisado (ID) sobre as características deste, no qual se pode verificar que em alguns momentos somente a equipe o avalia com determinadas características intraempreendedoras, enquanto em outros, somente o idealizador define-se dessa forma.

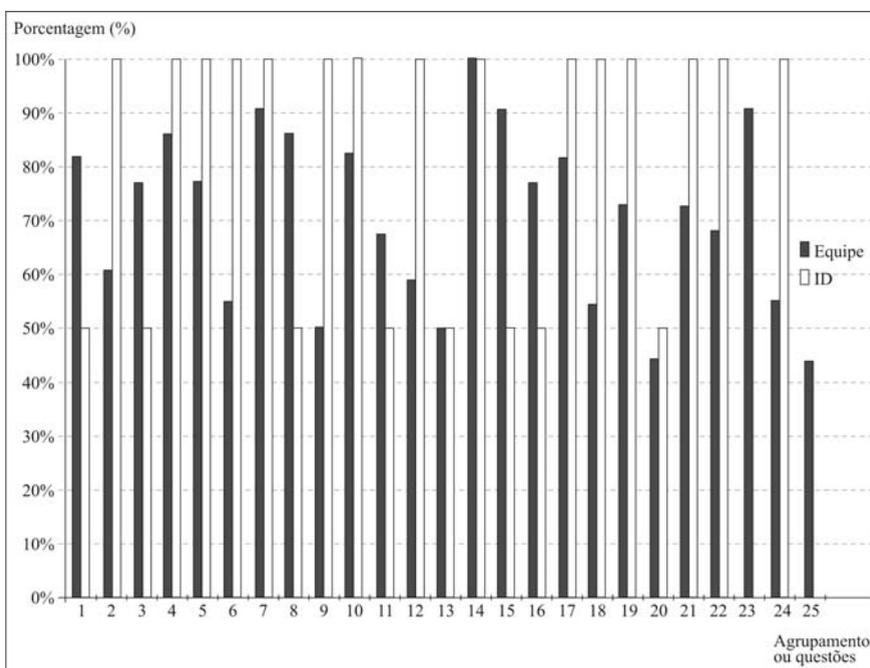


Gráfico 3 – Comparativo entre os resultados obtidos na concepção da equipe do curso e o pesquisado

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

### 5.5.1 Necessidades

O Gráfico 3 apresenta no primeiro item as características que correspondem à necessidade de **aprovação**, sendo que o pesquisado a identifica como uma baixa característica, mas na percepção da equipe do curso há uma alta identificação, tendo como perfil intraempreendedor a necessidade de ser reconhecido pela sociedade, por seus superiores, respeitado por amigos, familiares e também pela vontade de aumentar seu *status*.

Para Tonelli (1998), a necessidade de aprovação está relacionada com a obtenção de *status*, isto é, de ter a admiração de outras pessoas. Pinchot (1989) considera *status* como símbolo de liberdade, isto é, liberdade de ação e recompensa organizacional.

O item 2 refere-se à necessidade de **autorrealização**, identificada como alta, tanto pelo idealizador (ID) como pela equipe do curso. Essa característica intraempreendedora busca maximizar o próprio potencial e visualizar a organização como um local para colocar em prática suas capacidades e aperfeiçoamentos, obtendo desta forma uma realização pessoal.

A necessidade de autorrealização, identificada por todos os entrevistados e pela aplicação das duas metodologias como um perfil padrão está relacionada, de acordo com Tonelli (1998), com o que o indivíduo sente no que concerne a superar seu próprio potencial, de desejar se tornar o que é capaz.

O terceiro item aborda a necessidade de **vínculos**, sendo percebido apenas pela equipe como padrão, pois o pesquisado a percebe como baixa. Essa característica foca na liberdade de que o intraempreendedor tem necessidade para expor suas ideias e realizar seus projetos, mesmo tendo de responder a superiores, sem bloquear sua criatividade.

Em relação a essa característica, apesar de o idealizador perceber como baixa e sua equipe como padrão, através das ações realizadas pelo pesquisador, pode-se perceber que o mesmo possui liberdade para expor suas ideias e realizá-las. Diante de tal abordagem mesmo sendo um colaborador, seus superiores não bloqueiam sua criatividade e com isso o desenvolvimento do projeto, e assim, ele continua vinculado a UFSC com o cargo de coordenador geral do curso.

Essa característica segundo Pinchot (1989) está relacionada ao intraempreendedor no que se refere a vivências de emoções, de riscos e

gratificações, de ideias sendo transformadas em realidade sem a necessidade de deixar a organização em que trabalha.

O item 4 refere-se à necessidade de **desenvolvimento pessoal** destacada como característica intraempreendedora alta por todos os entrevistados, sendo focada na necessidade do aprendizado constante e na ideia de que a organização se constitui no melhor ambiente para adquirir e praticar novos conhecimentos.

No que se refere ao desenvolvimento pessoal, Tonelli (1989) afirma a necessidade constante de buscar conhecimentos, habilidades e mudanças comportamentais, e sublinha que esta necessidade é facilmente reconhecida, pois os intraempreendedores estão sempre em busca de novas experiências em suas vidas, tanto na pessoal como na profissional.

O quinto item indica a necessidade de **independência**, percebida pelo pesquisado como alta e para a equipe do curso como padrão. Relaciona-se à obtenção de liberdade para impor sua forma de trabalho, ter flexibilidade tanto na vida pessoal quanto na profissional e controlar o próprio tempo.

Em relação à independência, Pinchot (1989) considera um dos principais motivos do intraempreendedor ter liberdade de acesso aos recursos da organização. Nesse sentido, Tonelli (1998) afirma que o empreendedor necessita de liberdade de ação, para trabalhar, controlar o seu tempo e estabelecer o modo de vida que melhor lhe convém.

O item 6 aborda a necessidade de **autopreservação**, a qual o idealizador classifica com índice alto e sua equipe com índice baixo.

Para Leite (2002) e Uriarte (2000), o intraempreendedor, apesar de gostar de certa segurança financeira, também gosta de correr riscos de forma calculada, mesmo inconscientemente.

## 5.5.2 Habilidades

No sétimo item encontra-se habilidade para **adquirir informação**, sendo muito bem reconhecida, índice alto, por ambos. O intraempreendedor no mundo atual, com informação, poder e dinheiro possui certa estabilidade em sua função, para que possa se utilizar de todos os meios disponíveis para a aquisição de informação.

Em relação à habilidade de adquirir informações, Tonelli (1998) afirma que a informação é um ferramental que diferencia o desempenho da organização, e que cabe ao empreendedor a habilidade de adquirir as

informações certas e necessárias, para que se possa adotá-las nas mudanças impulsionadas pelo mercado. A autora cita que uma das informações de maior relevância pode se referir aos avanços tecnológicos e à competitividade de mercado.

O oitavo item cita a habilidade em **comunicação persuasiva**, identificada como característica baixa pelo idealizador do projeto e alta pelos membros da equipe. Os projetos nascem de ideias, nas quais o intraempreendedor precisa ter sólidos argumentos para convencer os patrocinadores, procurando mostrar seus aspectos potenciais, sobretudo ligados à comercialização ou, quando for o caso, à possibilidade de contribuir com o bem-estar social.

Em relação a essa característica, apesar de o idealizador perceber como baixa, suas ações demonstram uma característica alta, percebida por sua equipe, pois ao ter a ideia do projeto social, ele teve que persuadir para conseguir espaço para executar o projeto, continuando persuadindo para conquistar e desenvolver ainda mais o curso, expandindo para outras localidades catarinenses, buscando parcerias para a sustentabilidade do curso.

No que tange a essa habilidade, Rosa e Lapolli (2010) abordam-na como tipo de motivação no que se refere à afiliação, influência, isto é, relação com as pessoas, que através de estratégias buscam convencer outras pessoas relacionadas ou não a seus negócios, a organização, com o intuito de ajudar a atingir as suas metas.

O item 9 corresponde a **resolução de problemas**, o idealizador se classifica com alto índice e sua equipe o identifica com baixo índice. Uriarte (2000) afirma que cada negócio possui problemas, crises, desafios de forma singular, e solucioná-los é uma tarefa difícil de ser ensinada, por isso alguns empreendedores se utilizam de projetos que visam melhorias (adaptadores e outros buscam inovação através de tendências, implantando muitas vezes soluções mais radicais).

Rosa e Lapolli (2010) consideram a característica de planejamento e de resolução de problemas um tipo de motivação voltado para o poder, pois busca, por si mesmo, informações relacionadas a todo ambiente organizacional, para que se possam obter melhorias nos processos de negociação, criatividade e inovação, na busca de soluções para possíveis problemas e também para várias outras habilidades e competências necessárias em um empreendedor de sucesso.

O décimo item refere-se à habilidade para **motivação e decisão**, isto é, deve-se orientar o intraempreendedor a estabelecer metas, com

autoconfiança e automotivação. Tal característica foi observada com um índice alto por todos os entrevistados.

Segundo Uriarte (2000), é uma característica que reage à orientação de metas, bem como à automotivação, a recompensas e ao reconhecimento.

O item 11 corresponde à habilidade para **negociação**, identificada como baixa pelo pesquisado (ID) e padrão pela equipe. Uriarte (2000), afirma que esta característica está relacionada a aspectos culturais, sendo a habilidade de negociação importante para novos negócios.

No item 12 a característica refere-se a **avaliar oportunidades e pensamentos criativos**, identificada pelo pesquisado (ID) como alta e pela equipe do curso como baixa. Segundo Filion (2004), para que os intraempreendedores sejam bem-sucedidos, precisam ser visionários, criativos e dar valor às oportunidades que venham a surgir.

No que se refere ao item 13, habilidade de **atingir metas**, é uma característica reconhecida com índice baixo (50%) por ambos. Uriarte (2000) considera o comprometimento uma característica empreendedora e que o empreendedor está sempre à disposição a se sacrificar ou despende esforços para concretizar suas metas, seus projetos e se for preciso, junta-se aos seus colaboradores para completar uma tarefa.

Em relação ao décimo quarto item, a habilidade na **identificação de novas oportunidades** é classificada em 100% (alta) por ambos. Esta característica abrange a capacidade do intraempreendedor de ver o que outras pessoas não veem, de enxergar oportunidades onde todos enxergam problemas. Busca sempre por oportunidade e às vezes adquire coisas de que não necessita, mas somente pelo fato de ser um bom negócio.

### 5.5.3 Conhecimentos

O item 15 define as características intraempreendedoras correspondentes ao conhecimento em relação à **formação complementar**. Pelos resultados, pode-se afirmar que a equipe do curso percebe o idealizador com alto índice, enquanto este se percebe com índice baixo. Isso está relacionado à aquisição e atualização de conhecimentos provenientes de interesses particulares ou necessidades geradas pelo próprio projeto, que muitas vezes não está relacionado diretamente ou aparentemente com o projeto.

Com relação aos conhecimentos adquiridos através de formação

complementar, Tonelli (1998) define como atualização de conhecimentos já adquiridos o que se refere aos fatores relacionados com a empresa, a conhecimento de outras culturas, esportes, história, entre outros, isto é, com conhecimentos gerais.

O item 16 trata do conhecimento referente à **escolaridade**, o qual é percebido como padrão pelos sujeitos e como baixo pelo idealizado. É importante salientar que o fato de o intraempreendedor ter um bom nível de escolaridade lhe permite lidar satisfatoriamente com pessoas, dominar as variáveis de um determinado projeto, a fim de minimizar os problemas no decorrer de seu desenvolvimento.

Uriarte (2000, p. 43) afirma “é um fator extremamente importante, pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas”.

O décimo sétimo item aborda o conhecimento obtido por meio da **vivência de situações novas**, considerada uma característica alta pelo idealizador e por sua equipe. Foca na preparação que o intraempreendedor precisa ter para que possa enfrentar novas situações, novas mudanças, que muitas vezes podem ser difíceis de assimilar, mas contribuem de forma natural para o crescimento da vida profissional e pessoal.

Uriarte (2000) considera que as mudanças vivenciais muitas vezes são difíceis de entender, mas contribuem como facilitadoras de forma natural nas novas situações, possibilitando que o empreendedor enfrente possíveis barreiras com mais segurança e consciência da realidade.

Tonelli (1998) considera o conhecimento relacionado à vivência de situações inovadoras como aquele adquirido por meio de viagens, mudanças de cidade, início de atividades em uma nova organização, entre outros. Para a autora, esse tipo de conhecimento deixa o empreendedor apto a enfrentar fatos inesperados com mais segurança, funcionando também como facilitador na superação de novos problemas, pela ampla vivência.

O décimo oitavo item corresponde à **experiência na área comercial**, o qual foi observado como alto pelo sujeito pesquisado e padrão pela sua equipe.

Segundo Uriarte (2000), as organizações atualmente priorizam suas atenções aos seus clientes, sendo importante que o intraempreendedor tenha familiaridade nesta área, como a distribuição

de produtos, *marketing*, propaganda, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

O item 19 refere-se aos conhecimentos sobre **aspectos relacionados ao negócio**, característica percebida pelo idealizador do projeto como alta e por sua equipe como uma padrão. Trata-se da obtenção do máximo de conhecimento possível em relação ao projeto, e, na maioria das vezes, o intraempreendedor aloca um colaborador especificamente para a tarefa.

Uriarte (2000) considera imprescindível que o empreendedor possua conhecimentos referentes ao produto que está oferecendo ou que irá oferecer, pois precisa atuar na organização em uma posição importante, e se ele não tiver os conhecimentos técnicos necessários, deve desenvolvê-los de forma rápida ou buscar um sócio ou técnico que possua tais conhecimentos.

No item 20, **experiências em outras empresas**, tanto o idealizador como sua equipe identificaram um índice baixo. Segundo Uriarte (2000, p. 43), a experiência em empresas é um diferencial, “enquanto alguns tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa”.

### 5.5.4 Valores

O item 21 corresponde aos valores **intelectuais** e foram percebidos somente pelo idealizador do projeto como alto, sendo que sua equipe os identifica como padrão. Tal característica está alinhada às inovações tecnológicas da organização, à definição da criatividade na empresa e à postura em relação a normas da sociedade e também com relação à proteção do meio ambiente. Para Tonelli (1998), os valores intelectuais são os que estão atrelados à intelectualidade humana de forma globalizada.

O vigésimo segundo item correspondente aos valores **existenciais**, classificados somente pelo idealizador do projeto como uma característica alta, enquanto para a equipe do pré-vestibular foram enquadrados como padrão. Essa característica refere-se à vida de modo geral, isto é, a todos os aspectos, dimensões e níveis, como: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, entre outros. São fatores abrangentes que referenciam a visão de mundo das pessoas.

Tonelli (1998) aborda os valores existenciais como sendo os relacionados aos aspectos que se referem à vida, dentre os quais se podem citar a saúde, a alimentação, o lazer e o trabalho, que por serem abrangentes se constituem como valores fundamentais para a constituição de visão de mundo dos indivíduos.

O item 23 corresponde a valores **religiosos**, em relação aos quais somente a equipe teve a percepção de índice alto, pois o idealizador não percebeu tal característica. Vale ressaltar que a religiosidade não deve afetar de forma negativa o projeto. Os valores religiosos, segundo Tonelli (1998), dizem respeito à religiosidade presente na sociedade.

No que tange ao item 24, valores **estéticos**, o idealizador identifica-se com um alto índice e a equipe do curso como baixo.

Uriarte (2000) afirma que os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos e influenciam no processo comportamental, estando alinhados a critérios para a tomada de decisão, pois se fundamentam nos valores do cidadão, valores estes obtidos desde seu nascimento, passados por gerações e alterados por suas vivências. O autor aborda que os valores estéticos estão conectados à sensibilidade do indivíduo.

Para Tonelli (1998) os valores da forma estética são o meio de expressão no que se refere aos sentimentos presentes na sociedade, dos quais se podem citar a música, a pintura e a arquitetura, sendo a relação de organização, o modo de vestir e a limpeza consequências desses valores.

Em relação ao item 25, valores **morais**, o idealizador não se percebe com tal característica e sua equipe o identifica com um alto índice.

Uriarte (2000) e Tonelli (1998) afirmam que os valores morais se referem às normas, princípios e padrões adotados como procedimento humano, sendo possível apontar as relações sociais e a vida em sociedade como principal exemplo deste tipo de valor. Segundo os autores, qualquer indivíduo ou empreendedor que se adéque a esses padrões sociais estabelecidos reconhece que possui uma função social a cumprir. Pode-se afirmar que essa característica diz respeito à coletividade humana, a valores atrelados à sociedade, portanto, em relação a valores éticos, o intraempreendedor configura sua conduta em relação à sociedade.

Em relação a essa característica, apesar de o idealizador não identificar e sua equipe perceber como padrão, pode-se considerar alta, pois são através dos valores morais que o pesquisado se move em suas

relações sociais para a expansão do curso e também para a sustentabilidade do mesmo, pois princípios e padrões precisam ser estabelecidos para que se possa ter bom convívio entre as pessoas e ter uma boa conduta em relação à sociedade.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **6.1 CONCLUSÕES**

Tantas transformações ocorreram na sociedade que, segundo a literatura abordada, pode-se denominá-la de sociedade do conhecimento, na qual as pessoas passam a vivenciar o conhecimento como principal fonte de produção. Tal comportamento social reflete diretamente nas organizações o fato de estarem conectadas a essa nova forma de relacionamento e a necessidade de buscar um diferencial competitivo.

Diante desse cenário, observa-se a necessidade de investimentos expressivos em educação, para que se possam ter diferenciais competitivos, equilíbrio social e melhor posicionamento na atual sociedade. Através da educação, pode-se gerar conhecimento, considerado fundamental no atual modelo de sociedade, na qual se torna sinônimo de competitividade tendo suas ações voltadas para novas oportunidades, horizontes direcionados em ações inclusivas, inovadoras e criativas.

Nesse contexto encontra-se a organização pesquisada, o Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida, pois seus resultados refletem o seu desenvolvimento, é a informação disseminada por sua equipe qualificada que agrega valor para que seus alunos possam disputar as vagas oferecidas nas universidades públicas de forma mais igualitária. Tal fato faz com que outras instituições percebam a magnitude do projeto, busquem relações de parceria e despertem novos olhares às ações de caráter social, à importância da educação e, sobretudo para as organizações, ao empreendedorismo social.

Vale ressaltar que as ações do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida até o momento são desenvolvidas pelo idealizador do projeto e coordenador geral do curso, professor Otavio Augusto Pinheiro Auler Rodrigues. Por meio desta pesquisa, pôde-se verificar suas características intraempreendedoras mais presentes em sua opinião e na da sua equipe, bem como as que precisam ser mais bem desenvolvidas no que tange ao intraempreendedorismo.

Conclui-se que seis características intraempreendedoras foram identificadas pelo idealizador e pelos membros da sua equipe, mostrando assim uma convergência na percepção dos participantes.

Essas características referem-se ao conhecimento adquirido pela formação complementar; à habilidade para adquirir informações; ao conhecimento com relação à vivência de situações novas; à necessidade de desenvolvimento; e à habilidade na identificação de novas oportunidades.

Em relação às características intraempreendedoras percebidas somente pelo idealizador, pode-se destacar seis: necessidade de autorrealização; valores intelectuais; valores existenciais; experiências na área comercial; necessidade de independência; e habilidade para negociação. Já as características identificadas apenas por sua equipe são três: necessidade de aprovação; habilidade em comunicação persuasiva; valores religiosos.

As metodologias usadas classificam como intraempreendedores aqueles que possuem um percentual igual ou superior a 80%, entretanto identificou-se o idealizador do curso dentro do padrão, com um percentual de 60% a 80% em todas as características. Essa classificação determina que o idealizador tem características intraempreendedoras, mas estas precisam ser trabalhadas.

Através da metodologia, pode-se identificar as características fortes e as fracas do intraempreendedor, de modo que o mesmo possa trabalhar melhor as suas características fracas para um melhor desempenho pessoal e profissional.

Diante dessa realidade, os gestores precisam avaliar a relevância de investir de forma expressiva em seus colaboradores com características empreendedoras, para que estes possam aprimorar seu perfil empreendedor que se classifica como padrão, buscando um melhor equilíbrio.

Ao término dessa pesquisa pode-se concluir que o curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida é um transformador social e de extrema importância para o Estado de Santa Catarina. Idealizado por um empreendedor, que por possuir características empreendedoras marcantes em seu perfil, há seis anos junto com sua equipe colocou em prática a ação de intervir socialmente, por meio de oportunidades relacionadas à educação, a fim de minimizar as diferenças sociais existentes no país de forma expressiva.

A expansão do projeto para o Estado de Santa Catarina só vem a enaltecer a sua importância e o seu comprometimento com a sociedade catarinense, levando para outros locais a oportunidade de qualificação e inserção social, pois as oportunidades criadas ocorrem pelas ações intraempreendedoras do idealizador e coordenador do curso, pelas condições oferecidas e pelas necessidades existentes.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, pôde-se perceber que outros estudos podem contribuir significativamente para maximizar a igualdade social na área da educação. Diante disso, são feitas a seguir algumas sugestões para futuros trabalhos a serem realizados por pesquisadores que se interessem pelo tema desta dissertação:

- Analisar e avaliar o impacto dos resultados do projeto proposto na sociedade;
- Comparar o modelo do curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida com os adotados em outros estados;
- Realizar pesquisas comparativas entre os alunos inseridos em universidades públicas que usufruíram das atividades do Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida e do apoio que o curso lhes oferece nas primeiras fases dos cursos de graduação com os alunos que não o possuem.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Odílio Alves. A política na sociedade do conhecimento. **Trans/Form/Ação** [online], v.30, n.1, p. 11-24, 2007.

ALVESSON, Mats. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO JÚNIOR, José Mário de. **A aprendizagem organizacional em organizações de comunicação intensivas em conhecimento**: O caso da agência de comunicação Engenho Novo. Bahia, 130f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

BENEVIDES, Sérgio. Empreendedorismo: assim se faz o futuro. **Rumos**, Brasília, p. 26-33, dez. 2002.

BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n.1, p. 68-75, 2001.

BROSTOLIN, Marta Regina ;CRUZ, Simone Figueiredo. Educação e sustentabilidade: o porvir dos povos indígenas no ensino superior em Mato Grosso do Sul. **Interações** [online], Campo Grande, v.11, n.1, p. 33-42, jan./jun. 2010. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/inter/v11n1/a04v11n1.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

BROWN, Jim. *Social enterprise – So what's new?* **Regeneration & Renewal**, 23 ago. 2003. Disponível em: <<http://www.bakerbrown.co.uk/regenerationrenewal.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

BUENO, José Lucas Pedreira. **O Empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. Florianópolis, 2004, 165f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

BUENO, José Lucas Pedreira; LAPOLLI, Édis. Mafra. **Empreendedorismo tecnológico na educação – vivências empreendedoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CAIADO, Elen Cristine M. Campos. **O desenvolvimento da educação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasile scola.com/educacao/educacao-no-brasil.htm>>. Acesso em: 27 out. 2010.

CANGUSSU, Ricardo Corrêa; SALVATO, Márcio Antônio; NAKABASHI, Luciano. Uma análise do capital humano sobre o nível de renda dos estados brasileiros: MRW *versus* Mincer. **Estudos Econômicos** [online], São Paulo, v.40, n.1, p. 153-183, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ee/v40n1/v40n1a06.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

CARON, Antoninho. O desenvolvimento do nosso tempo. **ADECON – Revista da FAE**, Curitiba, n.8, p.13-32, 1996.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para

quem?. **Ciência da Informação** [online], v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652000000300004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300004&lang=pt)>. Acesso em: 5 jun. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTRO, Aldemar Araujo. **Revisão Sistemática e Meta-análise**. Disponível em: <<http://www.metodologia.org/meta1.PDF>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CLAUDE, Richard Pierre. Direito à educação e educação para os direitos humanos. **Sur, Revista Internacional de Direitos Humanos** [online], v.2, n.2, p. 36-63, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sur/v2n2/a03v2n2.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DEMO, Pedro. Política Social do Conhecimento e Educação. **Ensaio: avaliação de políticas públicas**. EDUC. Rio de Janeiro, v. 8, n. 26, p. 5-28, jan./mar. 200

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRAIBE, Sônia Miriam. As políticas sociais brasileiras: diagnósticos e perspectivas. In: **IPEA. Para a década de 90**: prioridades e perspectivas de políticas públicas. Brasília: IPEA/IPLAN, 1989. v. 4.

DRUKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARIA, Ana Maria Rocha; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil. **Boletim Técnico Organização & Estratégia, Niterói, RJ, v.1, n.1, p.1-34, jan./abr. 2005.**

FERREIRA, Vânia Regina Barcellos. **A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital**: um estudo de caso. 2007. 130f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

FRANCO, Augusto de. Empreendedorismo político. **Revista SEBRAE**, Brasília, out./nov. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante Marciano. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. 184 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. Organizações de saúde intensivas em conhecimento: um estudo no contexto de serviços de alta complexidade. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v.19, n. 2, p. 449-461, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v19n2/20.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2010.

GUGEL, Maria Aparecida. Políticas públicas, ordem social, inclusão social. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA, 3, 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas Gerais, 2004.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco M. de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

HENDRIKS, P. H. J.; VRIENS, D. J. Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes?. **Information & Management**, v.35, n.2, p. 113-125, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOBSBAWN, Eric J. **A Era das Revoluções: Europa 1789-1848**. 16. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

ITACARAMBI, Paulo. Investir na sustentabilidade. **Revista B2B magazine**. São Paulo, ed. 45, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id\\_canais=8&id\\_subcanais=30&id\\_noticia=10518](http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=8&id_subcanais=30&id_noticia=10518)>. Acesso em: 18 ago. 2010.

KARAM, Miriam. Brasileiro torna-se empreendedor por "necessidade", aponta estudo. **Valor econômico**, São Paulo, p. 7, 14 nov. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas**. 2001. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LOBOS, Julio. **A personalidade executiva**: o passaporte para gestão por competência e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LUCCI, Elian Alabi. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2010.

MACHADO, Larissa. Empreendedorismo. **A Gazeta**, Vitória, 14 dez. 2003, Suplemento Especial.

MARTINS, Carlos Benedito. **O que é sociologia**. 38. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAYOR, Frederico. **Preparar o futuro viável**: ensino superior e desenvolvimento sustentável. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR, 1, 1998, Paris/França. Tendências da educação superior para o século XXI. 2. ed. Brasília: Unesco, CRUB, 1999.

MCCLELLAND, David. C. **Human motivation**. Cambridge:

Cambridge University Press, 2000.

MELO NETO, Francisco de Paula de; FROES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIRSHAWKA, Victor. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS, 2004.

NADAI, Fernanda C. de. Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.2, n.1, set./dez. 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEREIRA, Sonia Maria. **A Formação do Empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

RICO, Elizabeth de Melo. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, 2004, v. 18, n.4, p. 73-82, out./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000400009&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000400009&lang=pt)>. Acesso em: 19 maio 2010.

RODDICK, Anita. **Meu jeito de fazer negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSA, Silvana Bernardes; LAPOLLI, Édis Mafra. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Flávio Marcelo Risuenho dos; SOUZA, Richard Perassi Luiz de. O conhecimento no campo de Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 259-281, jan./abr. 2010.

SANTOS, Osmar dos. **Estratégias para capacitação dos administradores com visão empreendedora**. 2001. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. **São Paulo em Perspectiva**, v.14, n.2, p. 72-81, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392000000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200011)>. Acesso em: 18 ago. 2010.

SERVIN, Geraud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, jul. 2005.

SEVERINO, Antônio J. Educação, trabalho e cidadania: a educação brasileira e o desafio da formação humana no atual cenário histórico. **São Paulo em Perspectiva**, v.14, n.2, p. 65-71, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n2/9790.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 11 n. 2, p. 220-232, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a06.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Maria Vieira; SOUZA, Silvana Aparecida de. **Educação e responsabilidade empresarial: "novas" modalidades de atuação da esfera privada na oferta educacional**. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.30, n.108, p. 779-798, out. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302009000300008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000300008&lang=pt)>. Acesso em: 18 maio 2010.

SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da. **A ação do empreendedorismo como mola propulsora da economia no início do século XXI**. Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigo%20de%20Paulo%20Cezar%20Ribeiro%20da%20Silva\\_25.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigo%20de%20Paulo%20Cezar%20Ribeiro%20da%20Silva_25.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2010.

SOBRAL, Fernanda A. da Fonseca. Educação para a competitividade ou

para a cidadania social? **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.14, n.1, p. 03-11, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n1/9797.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

SOUZA, Irineu Manoel de; LAPOLLI, Édís Mafra. Intraempreendedorismo em Organizações Intensivas em Conhecimento. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL, 19, 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em: <<http://www.clee2008.ufsc.br/55.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2010.

SQUIRRA, S. Sociedade do Conhecimento. In: MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, SP: Unesp, 2005.

STEHR, Nico. Da desigualdade de classe à desigualdade de conhecimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.15, n.42, p. 101-112, fev. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092000000100007&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000000100007&lang=pt)>. Acesso em: 5 jun. 2010.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Cursos superiores de tecnologia em gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino superior em administração no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.2, p. 385-414, mar./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n2/09.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais**

**dos empreendedores.** 1997. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSITIES SCOTLAND. **The knowledge society:** submission to the cottish higher education review. [S.l]: Edinbugh, 2003.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor.** 2000. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero** – Revista de Ciência da Informação, v.3, n.4, ago/02. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000320/01/Intelig%C3%Aancia\\_competitiva\\_em\\_organiza%C3%A7%C3%B5es\\_dado,\\_informa%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_conhecimento.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000320/01/Intelig%C3%Aancia_competitiva_em_organiza%C3%A7%C3%B5es_dado,_informa%C3%A7%C3%A3o_e_conhecimento.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2010.

VANIN, Alexsandro. Coragem no ambiente hostil. **Revista do Empreendedor.** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br/content/coragem-no-ambiente-hostil>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas; 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. Empreendedorismo social na educação: um estudo de caso sobre o Projeto Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida. In: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Capacidade Empreendedora:** teoria e casos

práticos. Florianópolis: Pandion, 2009.

WIIG, Karl. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v.1, n.1, set. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.



**ANEXO**



## ANEXO A

Pesquisa de Mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

### Questionário

É constituído por 50 itens, compostos por duas afirmações em cada item. O entrevistado deverá assinalar as afirmações que melhor se encaixam com seu perfil, sendo permitida a seleção de uma escolha por item.

Abaixo de cada item, está uma observação contendo a resposta desejada e o seu significado psicológico.

- 01) a) Desejo conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.  
b) Não me importo em conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.
- 02) a) Não me importo com segurança em relação ao emprego.  
b) Necessito de segurança em relação ao emprego.
- 03) a) Tenho mais informações na área política.  
b) Tenho mais informações nas áreas de distribuição do produto e publicidade/*marketing*.
- 04) a) Acredito ser importante a aquisição de novas informações, mesmo não tendo relação direta com a empresa.  
b) Acredito ser importante somente a aquisição de novas informações que tenham relação direta com a empresa.
- 05) a) Acho importante avaliar as oportunidades que surgem.  
b) Acho importante não perder nenhuma oportunidade.
- 06) a) Acredito que devo investir forte em um único meio de comunicação, porém poderoso.  
b) Acredito que quanto mais meios tiver para adquirir informações, melhor.

- 07) a) Penso que o modo como me visto nada tem a ver com os negócios.  
b) Penso que me vestir bem ajuda nos negócios.
- 08) a) Tenho prazer no trabalho que faço e, conseqüentemente, no meu projeto.  
b) Meu projeto, mesmo tendo grande chance de sucesso, não me dá prazer.
- 09) a) Não necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.  
b) Necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.
- 10) a) Não me importo em trabalhar sob diferentes ritmos de trabalho.  
b) Necessito de liberdade para impor meu próprio ritmo de trabalho.
- 11) a) Posso utilizar e aperfeiçoar minhas capacidades na empresa.  
b) Tenho que saber bem aquilo para que sou alocado.
- 12) a) Não possuo conhecimento para desenvolver meu projeto, mas tenho boa vontade e aprenderei no decorrer de seu desenvolvimento.  
b) Tenho o conhecimento necessário para desenvolver meu projeto.
- 13) a) Acredito que quanto menos situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.  
b) Acredito que quanto mais situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.
- 14) a) Acredito não ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto, basta acreditar que dará certo.  
b) Acredito ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto.
- 15) a) Resolvo problemas adaptando soluções existentes.  
b) Peço soluções a outras pessoas para resolver problemas.
- 16) a) A minha capacidade intelectual não ajudará na criatividade e

- inovação tecnológica da empresa, pois não tenho cargo de gerência, portanto não tenho poder de decisão.
- b) A minha capacidade intelectual ajudará, entre outras coisas, na criatividade e inovação tecnológica da empresa.
- 17) a) Sou sonhador e leal às minhas metas.  
b) Sou muito prático e leal às minhas metas.
- 18) a) Gosto de aprender continuamente e sou inovador.  
b) Aprendo continuamente, mesmo não fazendo questão, para ficar atualizado.
- 19) a) Tenho bom conhecimento técnico sobre o projeto a ser desenvolvido, porém não sou bom administrador.  
b) Sou um bom administrador, porém desconheço as técnicas sobre o projeto a ser desenvolvido.
- 20) a) Já trabalhei em outras empresas, porém em áreas distintas de meu projeto atual, ou nunca trabalhei em outras empresas.  
b) Já trabalhei em outras empresas, na mesma área que pretendo desenvolver meu projeto.
- 21) a) Acho importante estar sempre identificando novas oportunidades.  
b) Acho importante primeiro terminar o projeto atual para, então, identificar uma nova oportunidade.
- 22) a) A negociação deve ser rápida e objetiva.  
b) A negociação deve ser segura e convincente.
- 23) a) No que tange a minha pessoa, acho importante para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.  
b) No que tange a minha pessoa, não acho que tenha importância para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.
- 24) a) Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.  
b) Sempre sigo minha ética profissional, e isso, às vezes, interfere nos negócios.

- 25) a) Sou orientado para metas, porém necessito de suporte e motivação.  
b) Sou orientado para metas, autoconfiante e automotivado, além de reagir ao reconhecimento profissional.
- 26) a) Importo-me com o reconhecimento pessoal.  
b) Não me importo com o reconhecimento pessoal, eu próprio me satisfazendo já é suficiente.
- 27) a) Gosto de correr riscos.  
b) Gosto de ter estabilidade.
- 28) a) Não sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.  
b) Sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.
- 29) a) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para um estudo complementar.  
b) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para uma nova contratação.
- 30) a) Analiso os pontos positivos e negativos das oportunidades que surgem.  
b) Não analiso novas oportunidades, apenas não as perco.
- 31) a) Internet é muito útil somente se meu projeto for no campo tecnológico.  
b) Internet é muito útil para mim, independentemente do projeto a desenvolver.
- 32) a) A organização da empresa e de minha casa não têm relação.  
b) A organização de minha casa tem relação com a organização da empresa.
- 33) a) Não tenho religião ou minha religião e meu trabalho andam juntos, sem se chocarem.  
b) Minha religião vem antes de meu trabalho, mesmo que o afete.
- 34) a) Não repasso minhas ideias e abro um negócio próprio para

- desenvolvê-las.
- b) Repasso minhas ideias ao meu supervisor para poder transformá-las em realidade.
- 35)** a) Gosto de receber diretivas em minha vida profissional.  
b) Gosto de flexibilidade em minha vida profissional e gosto de liberdade no meu horário de trabalho.
- 36)** a) Necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.  
b) Não necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.
- 37)** a) Acredito que quanto mais alto o nível intelectual, independente de qualquer outra coisa, melhor.  
b) Acredito que, acima de um certo nível intelectual, devo usar o bom senso para não me tornar o “dono da verdade”.
- 38)** a) Não gosto de mudanças, pois podem ser perigosas.  
b) Gosto de mudanças, pois contribuem para minha vida.
- 39)** a) Ter dinheiro é vital para um novo projeto.  
b) Ter uma comunicação persuasiva é vital para um novo projeto.
- 40)** a) Resolvo problemas gerando soluções novas, radicais.  
b) Deixo os problemas para resolver depois.
- 41)** a) O meio ambiente nada tem a ver com meu projeto.  
b) Meu projeto inclui planejamento sobre a proteção do meio ambiente.
- 42)** a) Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha alçada.  
b) Não assumo tarefas que não são de minha alçada.
- 43)** a) A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.  
b) A empresa não é um lugar apropriado para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.

- 44)** a) Proponho-me a conhecer o máximo possível sobre o projeto a ser desenvolvido.  
b) Proponho-me a conhecer o máximo necessário sobre o projeto a ser desenvolvido.
- 45)** a) Tenho mais conhecimento teórico do que prático do funcionamento da empresa.  
b) Tenho mais conhecimento prático do que teórico do funcionamento da empresa.
- 46)** a) Acho mais importante ter uma visão sobre negócios atuais e futuros.  
b) Acho mais importante ter uma visão sobre os negócios passados e atuais.
- 47)** a) Não tenho habilidade de negociar.  
b) Adquiri a habilidade de negociar pela experiência.
- 48)** a) A maneira como vivo no dia a dia tem muito a ver com a postura que assumirei dentro da empresa.  
b) A maneira como vivo no dia a dia e a postura que assumo dentro da empresa não têm relação.
- 49)** a) Os valores morais adquiridos com a sociedade são mais importantes que os adquiridos com a família para o meu projeto.  
b) Os valores morais adquiridos com a família são mais importantes que os adquiridos com a sociedade para meu projeto.
- 50)** a) Prefiro discutir o problema com meu superior para que ele tome a decisão.  
b) Não tenho medo de tomar uma decisão radical.