FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

DETERMINANTES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DO INTRAEMPREENDEDORISMO:
estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais

Telma Maria Lara Rabelo

Belo Horizonte

2014

Telma Maria Lara Rabelo

DETERMINANTES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DO INTRAEMPREENDEDORISMO:
estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Drª. Aleixina Maria Lopes Andalécio

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2014

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão (ortografia, gramática e redação) da Dissertação de Mestrado, de autoria de **Telma Maria Lara Rabelo**, área de concentração: Organização e Estratégia, linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade, sob a orientação da Profa. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada **DETERMINANTES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DO INTRAEMPREENDEDORISMO: estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.**

Belo Horizonte, 24 de janeiro de 2014.

Sandra Rocha Ribeiro

Sandra Rocha Ribeiro

Jornalista graduada pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH)
Graduanda do curso de Letras pela FALE/UFMG
Aluna da Especialização em Revisão de texto pela PUC Minas

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **TELMA MARIA LARA RABELO**

Matrícula: 770529

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalécio

TÍTULO: **DETERMINANTES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DO INTRAEMPREENDEDORISMO: estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.**

DATA: 12/02/2014

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalécio
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Caissa Veloso e Sousa
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio
UFJF

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que especialmente me acolhe nos momentos de fraqueza, lutas, derrotas e vitórias e me protege, mantendo sempre acessa em mim, a fagulha da vida e da perseverança.

Agradeço aos meus pais, Arnaldo Rabelo Costa e Francisca Lara Rabelo, pelo grande amor dedicado à minha existência. Reconheço o carinho, o incentivo e a compreensão.

À minha orientadora, Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio, por sua intensa dedicação e paciência em todo o período de orientação. Agradeço pelo estímulo, apoio e confiança.

À minha irmã Denise Lara, pelas infinitas orações e por sua amizade.

À minha sobrinha Anna Luísa, pela dedicação e ajuda nas horas difíceis.

À minha família e, em especial, ao Alessandro, Claudinha, Marquinhos e Mateus, pelo carinho e pela acolhida durante todo o curso.

Aos colegas de mestrado que, com estímulo e apoio, foram essenciais ao meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço pela convivência e amizade.

Às secretárias Wania e Beatriz, por toda atenção e dedicação.

Aos funcionários da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF, que se dispuseram a participar da pesquisa, respondendo questionários e/ou entrevistas pessoais.

Enfim, a todos que trilharam comigo este caminho, fazendo-se presentes com suas palavras de apoio, não permitindo que eu desanimasse nos momentos difíceis e, principalmente, compartilhando o valor que esta conquista representa para mim. A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de identificar e avaliar os determinantes do intraempreendedorismo, individual e organizacional, presentes na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), segundo a percepção de seus gestores e servidores. O referencial teórico pautou-se em características do comportamento empreendedor e características organizacionais do intraempreendedorismo, de modo geral, destacando-se as contribuições de McClelland (1987) e Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), cujos modelos conceituais foram adotados para fins da pesquisa realizada. A pesquisa realizada adotou o estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram tratados e analisados conforme sua natureza (análise uni e bivariada e análise de conteúdo, respectivamente). A partir dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, pode-se constatar que o perfil dos servidores pesquisados apresenta um nível mediano de desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras. Semelhanças positivas foram identificadas entre os dados das duas fases da pesquisa no que diz respeito às principais características empreendedoras mais e menos desenvolvidas. Quanto aos determinantes organizacionais, a média geral dos fatores estruturais organizacionais do intraempreendedorismo, segundo a percepção dos gestores e servidores foi de 2,87. Uma proximidade com o nível médio de intraempreendedorismo, contudo, ainda não se pode qualificá-lo como tal. Apuraram-se semelhanças positivas entre os dados das duas fases da pesquisa no que se refere ao fator organizacional mais e menos desenvolvido na instituição. A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstra uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes dos testes. Também foram identificadas tendências de correlações entre os determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo. No que diz respeito aos desafios da atuação intraempreendedora na UFJF, os entrevistados identificaram que a implantar um sistema de recompensas/reforços, gerir por competência e trabalhar o fator motivacional dos servidores deveriam ser os principais mecanismos utilizados para incentivar os funcionários a serem mais criativos, inovadores e proativos. Os entrevistados apresentaram *questões políticas*, *burocracia e hierarquia*, *ausência de uma cultura intraempreendedora* e *rigidez estrutural e legal* como as principais barreiras impostas ao desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora na UFJF. A pesquisa avaliou o nível dos determinantes individuais e organizacionais, permitindo ações mais efetivas com o fim de estimular o intraempreendedorismo. Diante dos resultados do estudo, sugere-se a realização de outros estudos, na mesma instituição, considerando outras pró-reitorias e em outras instituições públicas, com o objetivo de se aprofundar no fenômeno intraempreendedorismo na instituição pública.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Determinantes individuais. Determinantes organizacionais.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to identify and assess organizational and individual determinants of intra-entrepreneurship in the Rectory of Human Resources (PRORH) of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), according to its administrators and personnel. The theoretical references were based upon the entrepreneur behavior and the organizational features of entrepreneurship, in general. There was a highlight on the contributions of McClelland (1987) and Hornsby, Kuratko & Zahra (2002), whose conceptual models were adopted for the research. It used the method of descriptive case study, with quantitative and qualitative approach. Data were dealt with and analyzed according to their nature (uni/bivaried analysis and content analysis, respectfully). From the data collected during the first phase, one could verify that the staff profile presents a medium level in the development of entrepreneurial behavior features. There were positive similarities that could be identified between data from both phases, in relation to the main entrepreneur features more and less developed. As for organizational determinants, the general average was 2.87, according to, which indicates closeness to the entrepreneurship medium level. However, it cannot be qualified as such. Also, the positive similarities between the two phases were searched in terms of the institution's organizational factor more and less developed. Comparative analysis of qualitative and quantitative data shows a consonance between the individuals who were interviewed and the ones who answered the tests. Furthermore, tendencies for correlations between individual and organizational determinants were detected. As for the challenges of the intra-entrepreneurial action in UFJF, interviewees showed that at implanting a system for compensations/efforts, managing through competence and dealing with the staff's motivational factor should be the main mechanisms towards encouraging staff to become more creative, innovative and pro-active. Interviewees indicated *political issues, bureaucracy and hierarchy, lack of an intra- entrepreneurial and structural and legal rigidity,* as imposed barriers for the development of intra- entrepreneurial action at UFJF. The research assessed the level of individual and organizational determinants, enabling more effective actions in order to stimulate intra-entrepreneurship. Given the results and the study limitations, a schedule was created for future research, aiming to going deeper into the issue of intra- entrepreneurship in the public institution.

KEYWORDS: Intra-entrepreneurship. Individual determinants. Organizational determinants.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo interativo do empreendedorismo corporativo 35
FIGURA 2 - Integração estratégica do empreendedorismo 42
FIGURA 3 - Fatores determinantes do intraempreendedorismo 45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Características do comportamento empreendedor dos gestores e servidores da PRORH.....70
GRÁFICO 2 - Comparativo das CCEs relacionadas ao tempo de instituição 73
GRÁFICO 3 - Comparativo das CCEs dos gestores e servidores.....74
GRÁFICO 4 - Fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a 76
GRÁFICO 5 - Comparativo dos fatores organizacionais segundo os gestores.....80
GRÁFICO 6 - Comparativo dos fatores organizacionais segundo os gestores e servidores.....81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor 26
QUADRO 2 - Definições de empreendedorismo e do termo empreendedor 27
QUADRO 3 - Escolas do empreendedorismo 29
QUADRO 4 - Diferenças entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo 33
QUADRO 5 - Características comuns aos empreendedores 37
QUADRO 6 - Características do comportamento empreendedor 40
QUADRO 7 - Principais suportes organizacionais ao intraempreendedorismo 45
QUADRO 8 - Elementos facilitadores e dificultadores das práticas do intraempreendedorismo 49
QUADRO 9 - Especificidades do empreendedorismo no setor público comparado ao empreendedorismo no setor privado 51
QUADRO 10 - Composição das Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF 54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Sujeitos segundo o gênero 67
TABELA 2 - Distribuição dos sujeitos por faixa etária 67
TABELA 3 - Escolaridade dos respondentes 67
TABELA 4 - Tempo de instituição 68
TABELA 5 - Características do comportamento empreendedor dos gestores e servidores da PRORH 69
TABELA 6 - Fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores e servidores da PRORH 76
TABELA 7 - Matriz de correlação entre CCEs e CEAI 82
TABELA 8 - Percepção dos entrevistados quanto às características mais desenvolvidas 84
TABELA 9 - Percepção dos entrevistados quanto às características empreendedoras menos desenvolvidas 85
TABELA 10 - Percepção dos entrevistados quanto ao fator organizacional menos desenvolvido na instituição 86
TABELA 11 - Percepção dos entrevistados quanto às práticas que visam à promoção do intraempreendedorismo 88
TABELA 12 - Percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos que deveriam ser utilizados para incentivar o intraempreendedorismo 89
TABELA 13 - Percepção dos entrevistados quanto às barreiras impostas pela UFJF aos indivíduos intraempreendedores 90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração

Enanpad - Encontro Nacional aa Associação Nacional aos Programas de Pós-Graduação em Administração

CCE - Característica de Comportamento Empreendedor

CEAI - *Corporate Entrepreneurship Assessment*

EMPRETEC - Empreendedores e tecnologia

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

IES - Instituição de Ensino Superior

PRORH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos

PROADES - Programa de Avaliação de Desempenho

REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de software

TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema de pesquisa 17
1.2 Objetivos 17
1.2.1 Geral 17
1.2.2 Específicos 17
1.3 Justificativa e relevância do tema 18

2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 Empreendedorismo: evolução conceitual e correntes teóricas 22
2.2 Intraempreendedorismo 30
2.2.1 Determinantes intraempreendedores individuais 36
2.2.2 Determinantes intraempreendedores organizacionais 41
2.3 Intraempreendedorismo em organizações públicas 47

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA 53

4 METODOLOGIA DE PESQUISA 56
4.1 Caracterização da pesquisa 56
4.2 Unidade de análise e de observação 58
4.2.1 População, amostra e sujeitos da pesquisa 59
4.3 Técnicas de coleta de dados 60
4.4 Técnicas de análise de dados 62

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 66
5.1 Determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo: aspectos quantitativos 66
5.1.1 Caracterização da amostra 66
5.1.2 Determinantes individuais - características do comportamento empreendedor 68
5.1.3 Determinantes organizacionais – fatores internos de incentivo ao intraempreendedorismo 74
5.1.4 As relações entre determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo 81
5.2 Determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo: aspectos qualitativos 82
5.2.1 Perfil dos entrevistados 83
5.2.2 Os determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo, segundo os entrevistados 83
5.2.3 Desafios da atuação intraempreendedora na UFJF segundo a percepção dos entrevistados. 88

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 92

REFERÊNCIAS 98

APÊNDICES 104

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas duas últimas décadas envolvendo o crescimento econômico e o aprimoramento organizacional têm levantado algumas ponderações sobre o desenvolvimento do espírito empreendedor nas organizações (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011).

Bueno, Leite e Pilatti (2004) admitem que essas mudanças decorrem da crescente globalização, do grande avanço das tecnologias da informação e das telecomunicações, do aumento da capacidade de difusão de informações e do alcance da maturidade de diversos segmentos do mercado. Para os autores, as empresas estão alterando seus procedimentos, agregando valores aos seus produtos e serviços, provocando alterações na natureza do próprio trabalho, incorporando inovações. Enfim, estão procurando adaptar-se a essas transformações advindas de um ambiente cada vez mais complexo.

A academia demonstra um crescente interesse pelo comportamento empreendedor, incluindo o intraempreendedorismo e a cultura intraempreendedora, como um caminho para promover a revitalização e o desenvolvimento das organizações. Roncoletta e Nassif (2012) destacam que esses temas vêm ganhando espaço tanto no discurso acadêmico quanto no contexto empresarial. Segundo Drucker (1986, p. 200), as empresas, “especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram competência empreendedora”.

Seguindo essa linha de pensamento, Filion (1999) argumenta que o empreendedorismo, dentro das organizações, surge como um mecanismo capaz de enfrentar o ambiente altamente mutável e o significativo aumento da competitividade.

Segundo Dornelas (2003) há muitas definições para o termo empreendedorismo, mas, essencialmente, ele se resume em realizar algo diferente e novo, mudar a situação atual e buscar sempre novas oportunidades de negócio, dando prioridade à

inovação e à criação de valor. E Filion (2004, p. 65), por sua vez, define empreendedorismo como “o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade”.

Para Drucker (1986), o empreendedorismo requer o fomento do espírito empreendedor por toda a equipe organizacional. A organização deve compreender que a inovação é o alicerce para a sua segurança e desenvolvimento. Para esse autor, em uma organização empreendedora, onde inovação e empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos, a mudança deve ser vista como uma oportunidade e não como ameaça.

De maneira geral, as organizações estão procurando despertar em seus empregados o espírito empreendedor, valorizando cada vez mais o indivíduo que “sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 1986, p. 36).

Hashimoto (2006), Bom Ângelo (2003), Dornelas (2003), Pinchot III (1989) e Drucker (1986) fazem referência ao empreendedorismo, não só como um fenômeno relacionado à criação de novos negócios, mas também como uma característica de empresas que já atuam no mercado. Essas podem, por meio do incentivo às práticas empreendedoras, atingir um alto nível de inovação em seus produtos, serviços e processos.

O empreendedor que atua como empregado dentro de uma organização é denominado intraempreendedor (PINCHOT III, 1989). Trata-se de um sujeito que, a partir do incentivo ao intraempreendedorismo, assume atitudes capazes de superar a burocracia e também os obstáculos organizacionais, tais como: aspectos comportamentais e de hierarquia, políticas e procedimentos, competições internas e questões relacionadas à cultura organizacional (DORNELAS, 2003).

Pode-se afirmar que o intraempreendedorismo e a institucionalização de uma cultura intraempreendedora representam uma configuração organizacional emergente, adaptada para atuação em ambientes de elevada complexidade, nos quais

organizações e gestores são obrigados a adequar-se às mudanças contínuas (FERRAZ, 2008).

Ressalta-se que o ambiente favorável ao intraempreendedorismo requer que as organizações priorizem o empreendedorismo em sua missão de negócio e, principalmente, disseminem o conceito por toda a organização, fazendo parte da cultura organizacional (DORNELAS, 2003).

A aplicação de conceitos intraempreendedores e a prática do intraempreendedorismo forçam o gestor intraempreendedor a avançar e a superar barreiras organizacionais já consolidadas, propícias a oferecer resistência à alteração do *status quo* (DORNELAS, 2003).

Segundo Filion (2004) é necessário que o intraempreendedorismo desenvolva um clima interno que incentive e promova a inovação, a tomada de riscos construtivos e comportamentos proativos dos funcionários.

Cabe às organizações proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências empreendedoras individuais, possibilitando o surgimento de inovações, de forma quase espontânea, por meio de seus empregados intraempreendedores (DORNELAS, 2003).

Kuratko (2009) e Hornsby *et al*. (1993) afirmam que o intraempreendedorismo é o resultado da interação dos determinantes individuais e organizacionais, ou seja, características do comportamento empreendedor e, fatores estruturais organizacionais, denominados cultura empreendedora.

Para Hornsby *et al.* (1993), as organizações precisam de diretrizes capazes de intensificar recursos para o estabelecimento efetivo de estratégias intraempreendedoras. Segundo os autores, os principais determinantes organizacionais que estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários são: suporte administrativo, recompensa e reforço, disponibilidade de tempo, clareza de papéis e autonomia. Hornsby *et al*. (1993) admitem que a presença desses fatores organizacionais é responsável pela existência de uma estrutura multidimensional

capaz de promover a cultura intraempreendedora, disseminando um ambiente empreendedor em toda a organização.

Os determinantes individuais de intraempreendedorismo dos membros de uma organização estão intimamente ligados a uma orientação para a ação, buscando novas oportunidades de negócio, criando algo novo, proporcionando lucros para as organizações (DORNELAS, 2003). Hornsby *et al.* (1993) apresentam, com base na literatura existente sobre empreendedorismo, um conjunto de características individuais de intraempreendedorismo, identificadas a seguir: propensão à tomada de riscos, o desejo de autonomia, necessidade de realização, orientação para metas, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, persistência e *lócus* de controle interno.

Dornelas (2003) admite que a cultura intraempreendedora é um pano de fundo para o fomento da inovação, da criatividade, da busca e identificação de oportunidades, para a organização do trabalho e dos processos de forma mais integrada, priorizando ações com foco nos processos e, principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agir de forma empreendedora.

Para Drucker (1986), rotinas, hierarquia excessiva, descontinuidade e paternalismo constituem verdadeiros obstáculos às inovações e às mudanças, que se opõem ao empreendedorismo.

O empreendedorismo, no âmbito das organizações públicas, é permeado por características peculiares e próprias, uma vez que o modelo híbrido de administração, em que práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem, tornam complexa a adaptação do fenômeno do empreendedorismo (VALADARES *et al*., 2012).

Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2009), no contexto das organizações públicas, o construto empreendedorismo ainda é um processo em formação. A conceituação envolve aspectos relacionados à capacidade de adaptação, inovação, tomada de riscos e proatividade.

Diante disso, é pertinente buscar compreender como o fenômeno do intraempreendedorismo está ocorrendo no contexto de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema desse projeto de pesquisa pode ser sintetizado por meio da seguinte pergunta norteadora:

Como se configuram os determinantes do intraempreendedorismo individual e organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública?

1.2 Objetivos

Com base na questão de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é identificar e avaliar os determinantes do intraempreendedorismo, individual e organizacional, presentes na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), segundo a percepção de seus gestores e servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1) Identificar a presença dos determinantes individuais do intraempreendedorismo nos gestores e servidores da PRORH;
2) Identificar a presença dos determinantes organizacionais do intraempreendedorismo na PRORH;
3) Descrever as possíveis relações entre a percepção que os gestores e servidores têm do grau de presença dos determinantes organizacionais e os determinantes individuais;

4) Avaliar os desafios para a atuação intraempreendedora na UFJF, segundo a percepção dos gestores e servidores da PRORH.

1.3 Justificativa e Relevância do Tema

A realização desta pesquisa justifica-se em função de argumentos de cunho acadêmico, organizacional e social.

Do ponto de vista acadêmico, segundo Valadares *et al.* (2012, p. 2), o tema empreendedorismo, no contexto das organizações públicas brasileiras, ainda é pouco estudado, já que "o assunto é recente no Brasil; há poucas evidências verificadas cientificamente; e os setores público e privado apresentam diferenças importantes tornando a transposição de práticas complexa e, em algumas situações inadequadas". Salienta-se que, diante desse contexto, estudar o empreendedorismo no setor público torna-se uma oportunidade de pesquisa no mesmo campo em que se trabalha. Para um pesquisador, é de fundamental importância preencher as lacunas de conhecimento na área que escolheu estudar.

Buscando verificar se este estudo poderia trazer uma contribuição para o avanço do conhecimento, apresentam-se os resultados de uma pesquisa feita nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre os anos de 1999 a 2011, realizada por Moraes *et al*. (2012). A partir do termo *empreend,* foram encontrados 421 artigos publicados abordando o termo empreendedorismo e suas variações. Desses 421 artigos publicados, oito são sobre o empreendedorismo no contexto das organizações públicas.

Atualizando essa pesquisa até agosto de 2013, foram identificados mais cinco artigos publicados no EnANPAD sendo um em 2012 e quatro 2013, referentes ao tema empreendedorismo no contexto público, e somam, com os demais, um total de 13 artigos publicados nos eventos da ANPAD no período de 1999 até o mês de setembro de 2013[1].

[1] Pesquisa realizada em setembro de 2013.

Em um recente estudo, Morais, Valadares e Emmendoerfer (2013) analisaram a produção científica internacional sobre empreendedorismo no setor público. Foram identificados 75 artigos publicados entre 1968 e 2012. Embora os estudos nessa área ainda sejam escassos, os autores identificaram que, a partir de 2007, ocorreu um importante crescimento da produção científica.

Os autores também ressaltam que os estudos do empreendedorismo no setor público estão arraigados nas pesquisas internacionais, recebendo influência de estudiosos como Morris e Jones (1999[2]), Sadler (2000[3]), Morris, Kuratko e Covin (2008[4]), Kearney, Hisrich e Roche (2009[5]), Kearney, Hisrich e Roche (2008[6]) e Diefenbach (2011[7]).

Esses dados mostram que, apesar do crescimento do número de pesquisas sobre o tema, ainda há espaço para a realização de novos estudos.

Sob o ponto de vista organizacional, Feldman (2004) argumenta que os desafios diários da iniciativa intraempreendedora podem desencadear mudanças na estrutura de recursos da organização, na medida em que eles são criados e recriados. E, na concepção de Drucker (1986), o intraempreendedorismo em instituições públicas pode gerar mudanças e inovações organizacionais capazes de propiciar significativas alterações na organização interna do trabalho e, com isso, alcançar a efetividade na oferta de serviços.

---

[2] MORRIS, M. H; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.
[3] SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.
[4] MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation:** Entrepreneurial development within organizations. 2nd ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.
[5] KEARNEY, C.; HISRICH, R; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.
[6] KEARNEY, C.; HISRICH, R; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, p. 295-313, sept./ 2008.
[7] DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector**: When Middle Managers Create Public Value. 2011. 207 f. Dissertation (doctor of Philosophy in Management) School of Management, University of St. Gallen, Gallen. 2011.

Ao investigar os determinantes organizacionais intraempreendedores e os determinantes individuais, ou seja, características e perfil dos gerentes e coordenadores, este estudo pode fundamentar ações a serem adotadas gestores e que serão capazes de criar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Portanto, considera-se que este estudo poderá trazer contribuições para a elucidação do processo intraempreendedor em uma instituição pública, considerando o desenvolvimento individual de competências empreendedoras em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente receptivo ao intraempreen-dedorismo.

Dornelas (2005) afirma que conceituar empreendedorismo e apresentar os seus desdobramentos teóricos e práticos pode formar a principal base para eliminar barreiras comerciais e culturais, propiciar o crescimento econômico, quebrar paradigmas e gerar riquezas para a sociedade. Nos últimos anos, o tema vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações. Isso fornece uma justificativa para este estudo, sob o ponto de vista social.

A UFJF foi escolhida em função da sua importância como polo científico e cultural de uma região de 2,5 milhões de habitantes no Sudeste do Estado de Minas Gerais. Exerce um papel importante na região da zona da Mata mineira, constituindo-se como referência para a formação de profissionais, desenvolvimento e inovação de tecnologias, pesquisa, extensão e prestação de serviços, principalmente nas áreas de tecnologia, saúde e educação (UFJF, 2013b).

Outro critério de destaque na escolha da UFJF, como campo empírico, ocorreu em função do vínculo profissional existente entre a autora e a instituição, fato que pesou sobremaneira para sua definição.

Apresenta-se esta dissertação em seis seções, sendo que a primeira, esta introdução, descreve o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a importância de abordar o tema em questão.

Na segunda seção, fundamenta-se o tema em referencial teórico, com base em estudos sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo, intraempreendedorismo em organizações públicas, determinantes do intraempreendedorismo individual e do intraempreendedorismo organizacional, os quais se destacam como fatores relevantes para a presente pesquisa.

Na terceira seção, apresenta-se a ambiência da pesquisa. Na quarta, descreve-se a metodologia de pesquisa, compreendendo a caracterização da pesquisa, unidade de análise e de observação, população e amostra, técnicas de coletas de dados e análise (tratamento) dos dados.

Na quinta seção, apresentam-se a análise e a interpretação dos dados e, na sexta, as considerações finais. E, por fim, estão as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da dissertação e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com vistas ao aprofundamento sobre as temáticas centrais discutidas nesta dissertação, o referencial teórico aborda os seguintes temas: empreendedorismo, intraempreendedorismo, determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo e o intraempreendedorismo em organizações públicas.

2.1 Empreendedorismo: Evolução Conceitual e Correntes Teóricas

As constantes transformações socioeconômicas ocorridas nas duas últimas décadas acabam por afetar o mundo do trabalho e, sobremaneira, o mundo dos negócios. Em consequência, surgem estudos e pesquisas na área do empreendedorismo, com o intuito de definir esse fenômeno contemporâneo. Segundo Moraes *et al*. (2012), temas como: a essência do empreendedorismo, a análise epistemológica desse campo, o seu conceito e o seu sentido axiológico, enfim, os empreendedores e o empreendedorismo em uma perspectiva histórica estão sendo discutidos pelos pesquisadores nas últimas décadas.

Leite (2002) enfatiza que o crescente interesse pelo empreendedorismo ocorreu em um cenário de transição mundial marcado pelas mudanças estruturais na política, economia, cultura, educação e tecnologia.

Boltanski e Chiapello (2009) destacam que o empreendedorismo pode ser a ideologia do atual capitalismo, formada por um conjunto de crenças que dirigem, justificam e legitimam o envolvimento dos indivíduos com o sistema. Mas, segundo os autores, o termo possui uma etimologia complexa, capaz de gerar uma confusão aparente, e a ausência de consenso na conceituação desse evento parece já ter surgido quando também começaram a serem aplicados os termos relativos a ele.

Bom Ângelo (2003) relata que a palavra francesa *entrepreneur* tem sua origem no latim *prehendere* e surgiu há cerca de 800 anos. O termo foi incorporado pelo inglês, 300 anos mais tarde, dando origem a *empreender*, *empreendedor* e *empreendedorismo*.

Drucker (1986) atribuiu problemas de definição aos termos *entrepreneur* e *entreneurship,* tanto no francês quanto no inglês, alemão e demais línguas. O autor traduz o termo *entrepreneurship*, basicamente, em três palavras: *empreendedorismo*, *empreendimento* e *espírito empreendedor*.

Filion (1999, p. 21) definiu o empreendedorismo como “o campo que estuda os empreendedores. Em outras palavras, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Autores como Filion (1999), Drucker (1986) e Schumpeter (1982) argumentaram que o empreendedorismo é marcado por pessoas que abrem seus próprios negócios/empresas, assumindo, portanto, a posição de proprietários.

Segundo Dornelas (2003), o conceito mais difundido de empreendedorismo é ainda aquele relacionado à criação de novas empresas. Mas Hartman (2006) destaca que

> A maioria das pessoas ainda vê o empreendedorismo apenas naqueles indivíduos que abrem novos negócios, empresas próprias, que deixam de ser empregados para serem “donos de sua própria empresa”. Mas o empreendedorismo não é somente isso. As pessoas podem ser empreendedoras como proprietários de novas empresas, como funcionários de grandes empresas, de órgãos públicos, como professores, como chefes de família, como estudantes, enfim, existem vários tipos de empreendedores (HARTMAN, 2006, p. 22).

Mesmo com o avanço dos estudos acadêmicos sobre o assunto, abrangendo a proposta empreendedora voltada para a dimensão acadêmica e empresarial, o empreendedorismo foi, por muitos anos, identificado no Brasil como aquele relacionado à criação de novos negócios. E isso se dá porque, segundo Dornelas (2005, p. 17), “após tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado”. O desemprego foi uma consequência imediata e, diante disso, os ex-funcionários começaram a criar novos negócios. Entende-se então que aquele que se colocasse com disposição de seguir sozinho, sem uma estrutura pronta, seria o empreendedor.

Dornelas (2003) observa que as definições para empreendedorismo vão se ampliando ao longo do tempo, porém, o termo guarda, na sua essência, a busca por oportunidades e inovações, o uso de recursos de forma criativa e a propensão em assumir riscos calculados. O autor enfatiza que o empreendedorismo está associado à inovação, a fazer algo inédito ou a criar uma nova forma de utilizar algo já existente.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 41), o termo empreendedorismo pode ser visto sobre perspectivas conceituais diferentes; contudo, apesar das diferenças, aspectos como riscos, criatividade, independência e recompensa são comuns aos conceitos e, “continuarão a ser a força impulsionadora subjacente à noção de empreendedorismo no futuro”.

Esses autores definem empreendedorismo como um processo de criar algo novo com valor, com a disponibilização de tempo e esforço, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais e recebendo as recompensas relacionadas à satisfação e independência pessoal e econômica.

Segundo Dornelas (2005), o conceito de empreendedorismo difundiu-se, no Brasil, como uma imposição proveniente do fenômeno da globalização na década de 1990. Isso é corroborado por Leite (2002), ao argumentar que, muito embora ele seja considerado o responsável pelo desenvolvimento das nações e estudado há várias décadas em outros países, surgiu no Brasil, a partir desse período.

Dornelas (2005) acrescenta ainda que o empreendedorismo no Brasil tomou forma a partir daquela década, por intermédio do trabalho de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex).

Ao analisar o desenvolvimento histórico do empreendedorismo, Filion (1999) faz referências aos estudos dos economistas Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter e seus efeitos na economia.

Segundo Filion (1999), Cantillon foi o primeiro autor a oferecer uma visão geral da função empreendedora e fazer uma relação entre empreendedorismo e a vertente

econômica, na segunda metade do século XVIII. Foi em sua época que o termo *entrepreneur* ganhou o seu significado atual e os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a expectativa de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes. Portanto, a tomada de risco na economia estaria associada ao empreendedorismo. O autor afirma também que Cantillon se revelou um homem preocupado com o gerenciamento inteligente e um capitalista de risco, que sempre aproveitava as oportunidades de negócios e analisava as operações, com o propósito de identificar lucros imediatos e possibilidades futuras.

Filion (1999) relata que, por volta de 1.800, o economista francês Jean Baptiste Say identificou os empreendedores como agentes de mudanças, associados à inovação e responsáveis pela dinâmica do crescimento da economia. Por isso pode ser atribuído a ele o pioneirismo em definir as fronteiras do que é ser empreendedor na concepção moderna do termo. Pode também ser denominado *pai do empreendedorismo*, embora seja atribuída ao economista Schumpeter a introdução ao campo de estudo do empreendedorismo (FILION, 1999).

Schumpeter (1982) traz uma das mais antigas definições para o empreendedorismo que reflete, de forma clara, o espírito do empreendedor, como aquele que destrói a ordem econômica vigente, devido à introdução, no mercado, de novos produtos e serviços, por meio da implementação de novas combinações. O autor foi um dos economistas modernos que abordou o empreendedor e o seu efeito sobre a economia. Para ele, o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador é a norma de uma economia sadia e a realidade central para a teoria/prática econômica. Trata-se do processo de “destruição criativa”, em que os velhos hábitos são quebrados e surgem novas práticas para suprir as carências do mercado.

Dornelas (2005) apresenta uma análise histórica do desenvolvimento do empreendedorismo, mostrando que a palavra empreendedorismo tem origem francesa, mas a sua primeira associação foi creditada às expedições de Marco Polo ao Oriente, na Idade Média, por definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção.

Ainda segundo Dornelas (2005), já no século XVII, encontravam-se os primeiros sinais de empreendimento naqueles que prestavam serviço aos governos e foi Richard Cantillon, escritor e economista da época, que apresentou, pela primeira vez, os primeiros indícios da relação entre assumir riscos e o empreendedorismo. Mas foi no século XVIII que capitalista e empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização e do desenvolvimento tecnológico.

O Quadro 1 mostra a evolução da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor até 1985, de acordo com Hisrich e Peters (2004).

Quadro 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Idade média		Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII		Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon	Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados dos lucros do capital
1876	Francis Walker	Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades
1975	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita risco de fracasso.
1980	Karl Vésper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 27)

Além da evolução apresentada, encontra-se na literatura uma vasta coleção de definições de empreendedor e empreendedorismo, dependendo dos objetivos do estudo ou da gênese do pesquisador. O Quadro 2 destaca mais algumas definições encontradas na literatura segundo David (2004).

Quadro 2 - Definições de empreendedorismo e do termo empreendedor

1993	R. Amit	Os empreendedores podem ser definidos como “indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações”.
1995	V. Pati	Empreendedorismo é a habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou de quase nada. O empreendedor bem-sucedido é uma pessoa como qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos preenchem um padrão determinado, que o leva a agir de tal forma que chega ao sucesso, realizando seus sonhos e alcançando seus objetivos. Ele é, portanto, uma pessoa que busca realização e é auto orientado para atingir metas próprias.
1999	Filion	O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Fonte: Adaptado pela autora (DAVID, 2004)

No final do século XIX e início do século XX, o papel do empreendedor era frequentemente associado ao de gerência e administração, sendo meramente analisado do ponto de vista econômico e, assim, o que ele fazia era organizar, planejar, pagar, controlar, mas dentro do modelo organizacional das empresas.

A partir da contribuição dos pioneiros, o estudo do empreendedorismo evoluiu, incorporando contribuições das diversas áreas. Segundo Filion (1999), os economistas, sociólogos, psicólogos, engenheiros e demais pesquisadores das ciências sociais criaram múltiplas perspectivas no campo do empreendedorismo, cada qual usando uma cultura, lógica e metodologia, em diferentes graus, advindos de seus próprios campos. Portanto, a definição de empreendedorismo evoluiu ao longo dos anos, mas ainda é um desafio permanente, já que os pesquisadores e estudiosos tendem a definir os empreendedores segundo as premissas das áreas as quais estão associados.

Com relação às correntes teóricas, Filion (1999) admite que as pesquisas sobre empreendedorismo são classificadas sob o enfoque econômico, representado por Schumpeter e sob o comportamental, representado por McClelland. Segundo esse autor, de uma maneira geral, os economistas encaram o empreendedor como

indutor de mudanças com base na inovação, enquanto os pesquisadores das ciências comportamentais o descrevem a partir de suas características criativas e intuitivas, analisando seus valores, suas motivações e seu ambiente.

Nas abordagens dos economistas, destaca-se Schumpeter (1982), que afirma que o empreendedorismo é baseado na exploração de oportunidades, com a utilização dos recursos disponíveis, deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Ele considera que os empreendedores assumem um importante papel no desenvolvimento econômico e que existe uma relação direta entre inovação e empreendedores, investimentos empreendedores e retorno de capital.

Filion (1999) associa os economistas ao interesse primordial pela compreensão do papel dos empreendedores como organizadores de negócios e agentes da inovação. A partir disso, os economistas atribuem aos empreendedores o papel de detectores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e corredores de risco.

Esse autor destaca que, na linha comportamental, Max Weber foi um dos pioneiros a pesquisar o comportamento dos empreendedores, identificando o sistema de valores como um elemento indispensável para a explicação do comportamento empreendedor. Filion (1999) admite também que uma das maiores referências das ciências comportamentais para o campo do empreendedorismo é atribuído a McClelland, que apresentou o ser humano como produto social.

McClelland (1972) relaciona os empreendedores à necessidade de realização, sendo esse o principal motivo para o comportamento empreendedor. Para ele, os empreendedores têm a necessidade de sucesso e a vontade humana de se superar, de reconhecimento, de poder e de controle. Para tanto, são requeridas características comportamentais e psicológicas, priorizadas pelo prazer no risco moderado, no desejo de reconhecimento e na iniciativa. No entanto, Filion (1999) interpõe que, para alguns autores, essa necessidade de realização é insuficiente para justificar os novos empreendimentos.

Para McClelland (1972), os pontos essenciais de seus estudos residem no conceito de personalidade e na relação entre características dessa e do comportamento

empreendedor. Além disso, ele levanta a discussão sobre motivação aos padrões específicos de comportamento advindos de treinamentos, dos fatores sociais e ambientais.

Cunningham e Lischeron (1991) apresentam uma visão mais abrangente do empreendedorismo a partir do mapeamento dos estudos, sugerindo seis escolas de pensamento, que são categorizadas segundo o interesse do estudo, ou seja, qualidades pessoais, identificação de oportunidade, ação e administração e reavaliação e adaptação: Bibliográfica ou Escola do Grande Homem; Escola das Características Psicológicas; Escola Clássica; Escola Administrativa; Escola da Liderança e Escola do Intraempreendedorismo. O Quadro 3 apresenta os principais aspectos de cada uma das escolas, segundo Cunningham e Lischeron (1991).

Quadro 3 - Escolas do empreendedorismo

Escola	**Foco do estudo**	**Pressuposto**
Escola Bibliográfica ou Escola do 'Grande homem'	Qualidades pessoais Grandes empreendedores	Habilidade intuitiva Traços empreendedores são inatos
Escola Psicológica	Qualidades pessoais Características comportamentais e de personalidade	Empreendedores desenvolvem valores, crenças e atitudes capazes de moldar sua personalidade
Escola Clássica	Identificação de oportunidades Processo de criação de oportunidades	Inovação e criatividade como chave do empreendedorismo
Escola da Administração	Ação e administração Funções do administrador	Empreendedor como indivíduo que organiza e administra um negócio
Escola da Liderança	Ação e administração Empreendedor como líder	Empreendedor mobiliza indivíduos em torno de objetivos
Escola Intraempreendedora	Reavaliação e adaptação Empreendedor dentro de organizações e seu desenvolvimento	Promover inovação nas organizações existentes

Fonte: Adaptado pela autora,(CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). (Tradução nossa)

A partir do estabelecimento de pressupostos e premissas, essas Escolas são capazes de explicar o fenômeno empreendedorismo e trazem suas contribuições em situações específicas de análise e interpretação.

Segundo Cunningham e Lischeron (1991), a Escola Bibliográfica ou do Grande Homem sugere que o empreendedorismo é uma habilidade intuitiva, que acompanha o indivíduo desde seu nascimento. Os indivíduos empreendedores são

dotados de traços e instintos que os diferem dos demais. A escola das características psicológicas atribui ao empreendedor: valores, crenças e atitudes – que moldam sua personalidade. O foco dos estudos dessa escola está nas características comportamentais e de personalidade do indivíduo.

Para os autores, a Escola Clássica é baseada no pensamento de Schumpeter (1982), que apresenta a inovação como a característica central do comportamento empreendedor. Na Escola da Administração, o empreendedor é o indivíduo que organiza e administra uma empresa ou empreendimento econômico.

A Escola da Liderança, por sua vez, defende que os empreendedores são líderes capazes de mobilizar as pessoas conforme objetivos e propósitos. E por fim, a Escola do Intraempreendedorismo pressupõe que as habilidades empreendedoras podem ser úteis dentro de organizações já existentes (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Após a apresentação dos conceitos de empreendedorismo, sua evolução e correntes teóricas, o próximo tema a ser tratado é o intraempreendedorismo.

2.2 Intraempreendedorismo

Considerando que a própria concepção de empreendedorismo não apresenta uma só vertente de concepção, e que não há consenso entre os que adotam posturas semelhantes ao assunto, pode-se esperar que o mesmo ocorra com o termo *intraempreendedorismo*. Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), por exemplo, afirmam que o tema empreendedorismo interno não apresenta um conceito consolidado entre os pesquisadores.

Segundo Dornelas (2003), Pinchot III foi o precursor do termo *intrapreneurship*. A partir da publicação de seu livro *Intrapreneuring*, na década de 1980, destacou o empreendedorismo aplicado e praticado nas organizações existentes. Desde então, Pinchot III apresenta o conceito de intraempreendedores como sendo:

> Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que concebe transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (PINCHOT III, 1989, p. 11).

Para Pinchot III (1989), os talentos empreendedores são responsáveis por acelerar as inovações dentro das organizações, combinando conhecimentos técnicos e de *marketing* em busca de novos produtos, processos e serviços.

Então, o conceito de intraempreendedorismo, com suas inúmeras variações, já era alvo de estudos e pesquisas na década de 1970. Entretanto, Bom Ângelo (2003) destaca que o intraempreendedorismo no Brasil está em formação e é um termo pouco conhecido pela maioria dos profissionais.

Sua própria denominação possui, no mínimo, três opções largamente utilizadas na literatura: empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo e *corporate venturing* (DORNELAS, 2003).

Dornelas (2003) considera *corporate venturing* e intraempreendedorismo como modalidades do empreendedorismo corporativo. O autor relaciona o *corporate venturing* à criação de negócios fora da organização, admitindo, entretanto, que sua origem inicial possa ocorrer dentro da organização. O novo negócio adquire regras próprias e, portanto, passa a ser mais autônomo.

Dornelas (2003) defende a utilização do termo *empreendedorismo corporativo* para denominar o intraempreendedorismo, já que, segundo o autor, o termo é reconhecido de forma consensual pela comunidade acadêmica internacional.

Para Dornelas (2003, p. 17), o intraempreendedorismo é voltado para inovação e renovação estratégica, que visam à mudança dentro da organização. “A inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde se está inserido”. Segundo o autor, o intraempreendedorismo é proveniente da ação empreendedora de indivíduos capazes de apresentar o desenvolvimento de novos produtos, serviços, técnicas administrativas, estratégias, bem como mudanças na estratégia e organização.

Hisrich e Peters (2004) definem o intraempreendedorismo como sendo a criação de processos empreendedores dentro de uma organização já existente. Para os autores, não consiste apenas na criação de novas ideias por indivíduos dentro da organização, mas também em viabilizar o desenvolvimento de atividades inovadoras, como a criação de novos produtos e serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

Diante disso, o intraempreendedorismo integra os componentes organizacionais, possibilitando gerar resultados positivos para a organização. Ele é assim denominado em Hartman (2006), Hashimoto (2006) e, Pinchot e Pellmann (2004). Mas, em teóricos dos anos de 1970 e de 1980, havia menção do termo ou, pelo menos, da ideia que ele carrega, o que é exemplificado na definição de Drucker (1986):

> O empreendedorismo se baseia nos mesmos princípios, tanto se o empreendedor é uma grande instituição existente ou se é um indivíduo que está começando sozinho. Não faz diferença alguma se o empreendedor ou uma organização de um serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor é uma instituição governamental ou não governamental. As regras são as mesmas, as coisas que funcionam e que não funcionam são quase as mesmas, como o são os tipos de inovação e onde procurá-los (DRUCKER, 1986, p. 199).

Hashimoto (2006) usa a expressão *espírito empreendedor* e a própria palavra intraempreendedorismo como elementos capazes de efetivamente ‘fazer a diferença’ no ambiente corporativo, estabelecendo estratégias para aumentar a sua atratividade. Mas, discorrendo sobre os diversos conceitos que giram em torno da ideia de intraempreender, descreve as seguintes interpretações e variações: empreendedorismo corporativo – novos negócios criados isoladamente dentro da organização, geralmente com pouca aderência; intraempreendedorismo – foco no funcionário individual, com sua propensão a agir sozinho e de forma empreendedora; empreendedorismo organizacional – a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio de uma construção de estruturas e cultura organizacional de empreendedorismo interno; alianças corporativas – desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do estreito relacionamento com pequenos negócios em setores afins.

Autores como Emmendoerfer, Valadares e Balbi (2008) evidenciaram diferenças entre o empreendedorismo interno (intraempreendedorismo) e o empreendedorismo corporativo. A principal delas diz respeito ao alcance de atuação dos indivíduos em virtude da posição que ocupam dentro da organização. Conclui-se que o o empreendedorismo corporativo está voltado para o mercado, priorizando o desenvolvimento de estratégias e negócios para a organização em si. Seu propósito está em tornar a organização mais competitiva. Já o empreendedorismo interno procura desenvolver a inovação afim de conferir melhoria aos produtos, processos e serviços dentro da organização.

Em um esforço para esclarecer as evidências que distinguem as modalidades do empreendedorismo interno, Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) apresentam suas principais diferenças, conforme pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenças entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo

Empreendedorismo corporativo	**Intraempreendedorismo**
Iniciativas surgem da alta administração	Iniciativas surgem do funcionário de nível intermediário ou operacional.
O horizonte da inovação está direcionado à gestão e criação de novos negócios	O horizonte da inovação está direcionada a produtos, processos e procedimentos internos.
Projetos relacionados com o negócio (o interesse está nas relações Interorganizacionais)	Projetos abrangem qualquer área da organização (o interesse está nas relações intraorganizacional).
Foca a estratégia corporativa (ambiente externo)	Foca o comportamento do colaborador e a cultura corporativa (ambiente interno).
Projetos são liderados pela alta administração	Projetos são liderados por membros de qualquer nível hierárquico.
Riscos relacionados com o mercado	Riscos primordialmente internos à organização.
Projetos de alta complexidade	Projetos de baixa complexidade.

Fonte: Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010, p. 149)

Busenitz *et al*. (2003) afirmam que o processo intraempreendedor prescinde da interação entre o ambiente interno e externo à organização, em que oportunidades, pessoas, organização e ambiente coexistem.

Sharma e Chrisman (1999) defendem que o intraempreendedorismo é um dos fenômenos contemplados dentro do empreendedorismo corporativo. Para os autores, o empreendedorismo corporativo se desdobra em:

. *corporate venturing* interno ou intraempreendedorism - que são as atividades resultantes da criação de novas estruturas dentro do domínio da organização existente, possibilitando condições para o seu desenvolvimento;

. *corporate venturing* externo - que representa a criação de novos negócios fora do contexto da organização existente.

Desse modo, não é possível considerar intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo como fenômenos diferenciados.

Diante da multiplicidade de nomenclaturas e a diversidade conceitual que permeia os termos intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo interno, neste estudo serão tratados como sinônimos. O foco está no desenvolvimento interno da organização, na orientação para a ação, buscando formas diferentes de pensar e de criar mudança por meio do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, que levarão à identificação de diferentes oportunidades e, consequentemente, à criação de valor para a organização, clientes e sociedade.

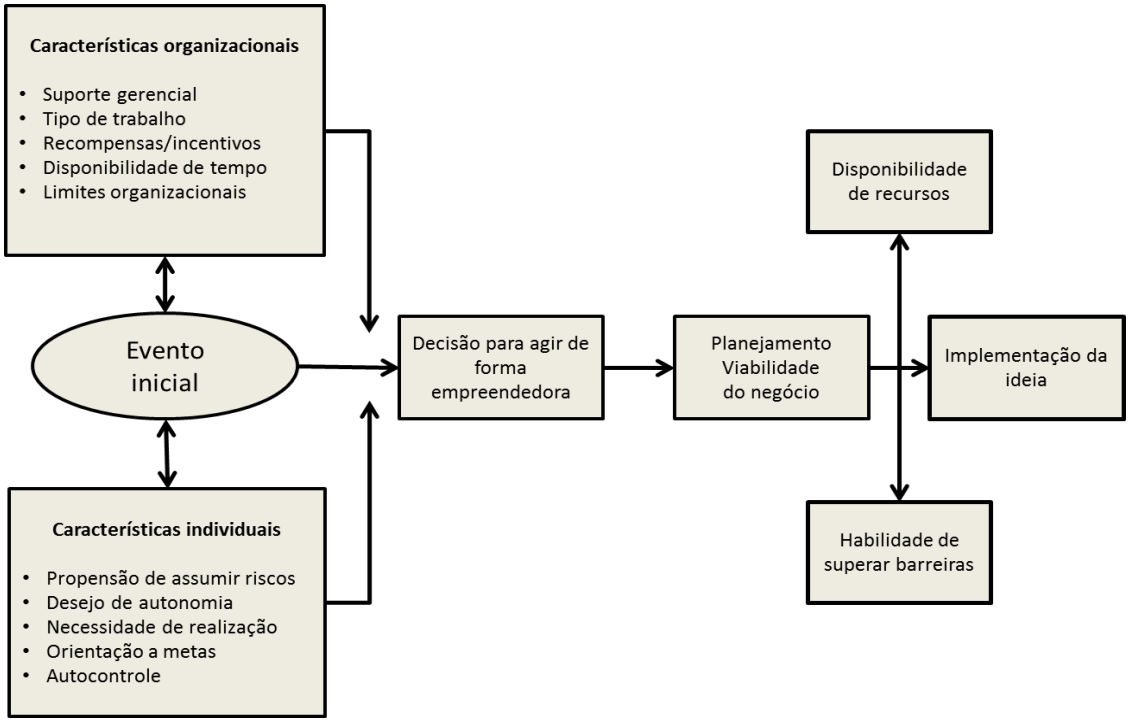
Por fim, a partir das diversas definições e posicionamentos apresentados sobre empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno e intraempreendedorismo, adotou-se a seguinte definição de Antoncic (2007) neste trabalho: o intraempreendedorismo são esforços empreendedores no domínio de organizações já estabelecidas, que podem vir a alterar as estruturas de seus recursos para a criação de novos negócios, atividades e orientações inovadoras, tais como o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, serviços, mercados, técnicas administrativas, tecnologias, estratégias e posturas competitivas.

Hornsby *et al*. (1993) sugerem, com base em estudos, que o sucesso do empreendedorismo corporativo é decorrente da interação entre características empreendedoras, tanto dos indivíduos quanto da organização. Essa interação entre as características individuais e organizacionais e alguns eventos catalisadores ou precipitadores são determinantes para a decisão de atuar de forma intra-empreendedora.

Segundo esses autores, o ambiente organizacional recebe influências de um conjunto de fatores capazes de afetar o clima organizacional que fomenta o intraempreendedorismo.

Dornelas (2003) sintetiza na FIG. 1 o modelo interativo do empreendedorismo corporativo proposto por Hornsby *et al*. (1993). Esse modelo estabelece a existência de uma estrutura multidimensional responsável por promover a cultura intraempreendedora nas organizações.

Figura 1 - Modelo interativo do empreendedorismo corporativo



Fonte: Dornelas (2003, p. 45).

Dornelas (2003) concorda com os autores e destaca que o processo empreendedor intraempreendedor é influenciado pelas características organizacionais e também pelas características individuais, que, de forma integrada, determinarão o grau de empreendedorismo da organização.

Considerando essas abordagens, o foco deste trabalho recai sobre o intraempreendedorismo, como um processo capaz de envolver a orientação empreendedora da instituição, ou seja, as características organizacionais e as individuais de seus servidores.

2.2.1 Determinantes Intraempreendedores Individuais

Hashimoto (2006) se dedicou em investigar e conceituar o termo intraempreendedor e diferenciar o seu perfil daquele que caracteriza o empreendedor externo, que é aquele que abre o seu novo próprio negócio. Para o autor

> [...] termo intraempreendedor é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*, cunhado por Glifford Pinchot III, em 1978, e representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. Intraempreendedorismo, nessa mesma linha, é definido por Pinchot, como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa (HASHIMOTO, 2006, p. 21).

O intraempreendedor é o indivíduo inserido na organização que, a partir de seus talentos, cria e conduz projetos empreendedores. Ele existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente da cultura organizacional favorecer ou não o surgimento deles (HASHIMOTO, 2006).

Para Uriarte (2000), o intraempreendedor precisa estar envolvido integralmente com a ideia que irá promover, sendo capaz de agregar colaboradores engajados e dispostos a novos desafios e oportunidades. Para o autor, o intraempreendedor deve estar preparado para transpor barreiras e agir de forma consciente nas suas ações, apoiado por uma base estratégica firme.

Lezana e Schenatto (2001) destacam que o intraempreendedor deve ser criativo, persistente, confiante ao desenvolver suas ideias e, principalmente, ter consciência da possibilidade de falhas no decorrer do desenvolvimento de seus projetos. Entretanto, ele deve continuar investindo em novas formas de inovar, quebrando paradigmas e vislumbrando soluções geradoras de valor, superando assim eventuais fracassos.

Para Dornelas (2003), os intraempreendedores são visionários dotados de características especiais e atitudes, com motivação singular e necessidade de reconhecimento e admiração. O autor admite que todo empreendedor pode ser um bom administrador, no entanto, o bom administrador nem sempre é um

empreendedor. O Quadro 5 relaciona e descreve as características especiais comuns aos empreendedores identificadas pelo autor.

Quadro 5 - Características comuns aos empreendedores

São visionários	Apresentam visão de futuro e habilidade para implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Decisões firmes, mesmo em momentos de adversidade, seguidas de ações rápidas.
São indivíduos que fazem a diferença	Agregam valor aos produtos e serviços. Transformam a ideia abstrata em algo concreto.
Sabem explorar, ao máximo, as oportunidades	Identificam oportunidades.
São determinados e dinâmicos	Implementam ações com comprometimento, ultrapassam barreiras.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Gostam do que fazem. A paixão pelo trabalho é o principal combustível capaz de mantê-los animados e autodeterminados.
São dedicados	São trabalhadores exemplares, dedicados 24 horas por dia.
São independentes e constroem seu próprio destino	Promovem mudanças, procuram controlar seus próprios passos e abrir seus próprios caminhos.
São líderes e formadores de equipes	Sabem valorizar, estimular e recompensar seus subordinados. Procuram se cercar de profissionais competentes para assessorá-los nos campos de que não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (*networking*)	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa.
São organizados	Sabem obter e alocar recursos matérias, humanos, tecnológicos e financeiros, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Planejam cada passo do negócio.
Possuem conhecimento	São ávidos por conhecimento contínuo, muitas vezes advindo da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de cursos, etc.
Assumem riscos calculados	Sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. O risco é um desafio para os empreendedores.
Criam valor para a sociedade	Utilizam o seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando.

Fonte: Adaptado pela autora (DORNELAS, 2003)

Dornelas (2003) admite que são necessárias características e atitudes extras e alguns atributos pessoais associados a características sociológicas e ambientais, para que justifiquem a realização de inovações dentro das organizações.

Segundo Hashimoto (2006), McClelland pode ser destacado como o autor que aproximou o empreendedorismo das ciências do comportamento, com o objetivo de definir o empreendedor e traçar as suas características. O estudo de heróis na literatura foi seu trabalho mais notável, pois possibilitou identificar resultados

positivos em treinamentos de indivíduos sob influência desses grandes empreendedores.

Pesquisas desenvolvidas por McClelland (1972) mostram que a maior motivação para um indivíduo empreender está na alta necessidade de realização. Segundo o autor, tais indivíduos “parecem preocupar-se bastante com a boa execução da sua tarefa, com o intuito de aprender como executá-la melhor à medida que avançam” (MCCLELLAND, 1972, p. 72). A necessidade de realização é responsável pela busca de tarefas desafiadoras, com riscos moderados e uma maior dedicação de tempo.

McClelland (1972) afirma ainda que o sucesso dos indivíduos empreendedores está relacionado ao desenvolvimento da nação. Portanto, são indivíduos diferenciados, que precisam ter suas características estudadas, com o propósito de criar programas capazes de potencializar suas características. O autor admite que o comportamento empreendedor pode ser aprendido e desenvolvido.

Drucker (1986, p. 34) concorda com McClelland (1972), ao defender que o “empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade” e afirma que o "espírito empreendedor" é uma prática, portanto pode ser aprendida e sistematizada.

Hisrich e Peters (2004) analisam o comportamento empreendedor a partir das seguintes variáveis: *lócus* do controle interno, ou seja, o sucesso depende do esforço e trabalho do empreendedor; autonomia e necessidade de realização; e propensão em assumir riscos.

Pinchot III e Pellman (2004) e Hamel e Prahalad (1995) definem o comportamento empreendedor como a capacidade de formar equipes, cooperar, motivar e comunicar.

Segundo David (2004), as necessidades impulsionam os empreendedores a agirem em busca do desenvolvimento, conhecimento e inovação. E para McClelland (1972), as necessidades de realização, de afiliação e de poder geram a motivação humana responsável pelo comportamento empreendedor.

Para Filion (1999), McClelland é uma referência nos estudos das características do comportamento do empreendedor. Tais estudos deram origem ao programa experimental mundial de treinamento denominado Empretec - programa da Organização das Nações Unidas (ONU) estabelecido pela Divisão de Investimento da *United Nations Conference on Trade and Development (Unctad*[8]*)* para promover a criação de empresas sustentáveis a partir *d*o fortalecimento e desenvolvimento dessas características empreendedoras (CASTRO, 2011).

No Brasil, esse programa está sob a responsabilidade do Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que, desde 1993, a partir da licença obtida pela ONU para uso e disseminação da metodologia, realiza seminários intensivos destinados a estimular o desenvolvimento do indivíduo para melhor gerir seu negócio ou iniciar uma empresa com maior probabilidade de sucesso, mediante o estímulo de desenvolvimento de competências-chave, traduzidas em dez características empreendedoras (DORNELAS, 2005).

Diante dessas evidências e da semelhança entre características empreendedoras e intraempreendedoras, esta pesquisa avaliou essas últimas, a partir do modelo proposto por McClelland (1987[9]), revisado e complementado por Cooley (1990[10]) e citado por Castro (2011).

O modelo proposto por McClelland permite uma avaliação do perfil empreendedor nos principais aspectos que o definem, devidamente identificados e divididos em conjuntos distintos, descritos por Castro (2011) conforme apresentado no Quadro 6.

---

[8] Conferência das Nações Unidas sobre o comércio e desenvolvimento, cujo objetivo principal é aumentar, ao máximo, as oportunidades de comércio, investimento e progresso dos países em desenvolvimento, ajudando-os a enfrentar os desafios derivados da globalização e a integrar-se na economia mundial em condições equitativas.

[9] MCCLELLAND, D. C. Characteristics of success entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**, v. 21, p. 219-232, 1987.

[10] COOLEY, L. S. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final report. Contract nº. DAN-5314-C-00-3074-00, Washington: USAID,1990.

Quadro 6 - Características do comportamento empreendedor

CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTO
CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	Fazer as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias; Atuar para expandir o negócio a novos mercados, produtos ou serviços; Aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter conhecimento, financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho;
EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)	Encontrar maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato; Agir para exceder padrões de excelência; Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda aos padrões de qualidade;
PERSISTÊNCIA (PER)	Agir diante de um obstáculo significativo; Agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Fazer um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar uma tarefa;
COMPROMETIMENTO (COM)	Fazer aquilo que é necessário, e não apenas o que lhe foi solicitado ou que está sob sua responsabilidade; Colaborar com os empregados ou se colocar no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa; Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar a fidelidade acima do lucro a curto prazo;
CORRER RISCOS MODERADOS (CRM)	Avaliar alternativas e calcular riscos; Agir para reduzir riscos ou controlar resultados; Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados;
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	
ESTABELECIMENTO DE METAS (EM)	Estabelecer objetivos desafiantes e que têm significado pessoal; Definir metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelecer metas de curto prazo e mensuráveis;
BUSCA DE INFORMAÇÕES (BI)	Buscar informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investigar pessoalmente como fabricar produto ou proporcionar serviço; Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial;
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO (PMS)	Planejar dividindo objetivos de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente monitorar e revisar seus planos, levando em conta os resultados obtidos ou mudanças circunstanciais; Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões;
CONJUNTO DE PODER	
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus objetivos; Agir para manter e ampliar sua rede de contatos;
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IA)	Buscar autonomia em relação a normas e controles dos outros; Manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressar confiança na sua capacidade de realizar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado pela autora (CASTRO, 2011)

A teoria de McClelland (1972) baseia-se na necessidade de realização do empreendedor. O autor identifica como características do comportamento

empreendedor: a busca por oportunidades, iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, disponibilidade para correr riscos, estabelecimento de metas, busca por informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Segundo McClelland (1972, p. 253), “uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”.

O questionário de McClelland (1972), estruturado e em uso no Brasil pelo Empretec – Sebrae, foi utilizado nesta pesquisa em sua versão reduzida apresentada por Castro (2011). As 63 perguntas buscam mensurar por meio de uma autoavaliação dos entrevistados, as 10 Características Comportamentais dos Empreendedores (CCEs). O instrumento apresenta um fator de correção, usado para evitar que o entrevistado seja tendencioso em suas respostas (BATISTA, 2004).

De acordo com Batista (2004), os estudos de McClelland (1972) proporcionaram o domínio dos comportamentalistas no campo do empreendedorismo até o início da década de 1980 e o seu modelo continua sendo utilizado até hoje, para avaliar as características comportamentais dos empreendedores dos novos tempos.

2.2.2 Determinantes Intraempreendedores Organizacionais

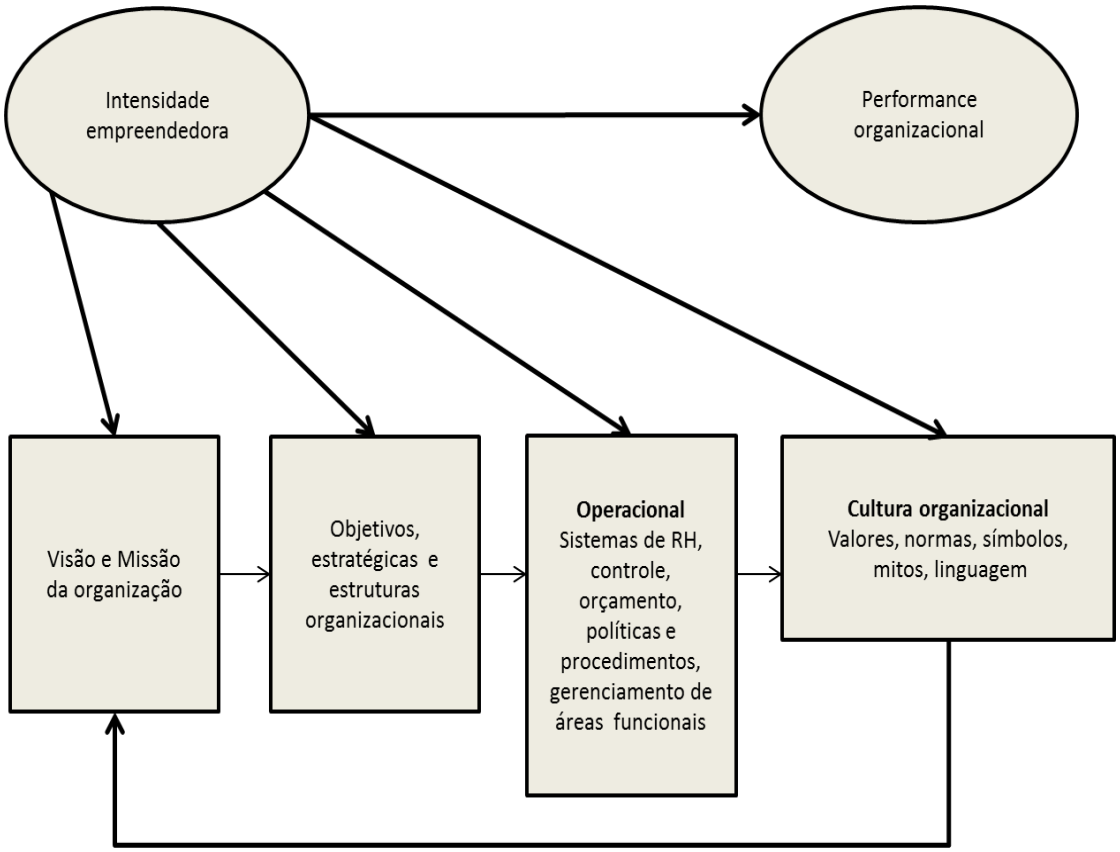
Dornelas (2003) explica que a cultura organizacional é um fator determinante para avaliar a intensidade empreendedora de uma organização, que, se em condições adequadas, é capaz de impactar direta e positivamente o seu desempenho organizacional.

A FIG. 2 apresenta a integração estratégica do empreendedorismo na organização, segundo Morris, Kuratko e Covin[11] (2002) citados por Dornelas (2003).

[11] MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. **Corporate entrepreneurship**. USA: Harcourt, 2002

A integração estratégica do empreendedorismo na organização é primordial para que se desenvolva uma filosofia de pró-empreendedorismo (DORNELAS, 2003). Para o autor, a presença da orientação empreendedora na visão e missão da empresa é capaz de influenciar suas estratégias, objetivos, estruturas; modificar a dinâmica dos processos internos e, consequentemente, influenciar de forma proativa a cultura organizacional.

Figura 2 -Integração estratégica do empreendedorismo



Fonte: Dornelas (2003, p. 46).

Para a obtenção de uma maior intensidade empreendedora, Dornelas (2003) sugere mais ênfase do empreendedorismo na cultura da organização.

> A manutenção de uma cultura empreendedora ao longo dos anos deverá envolver, necessariamente, alguns aspectos cruciais: o foco nas pessoas, dando-lhes condições de implementar seus projetos e de terem autonomia; a criação de valor através da mudança e da inovação; um gerenciamento com ênfase prática, no fazer acontecer, sem excesso de formalismos; assertividade, a eficácia, que só se aprimora com a experiência e com a gestão do conhecimento; a liberdade para fazer a organização crescer, mesmo estando sujeita a falhas; o comprometimento com a organização, a

> responsabilidade e a ética; a ênfase no futuro, em antecipar-se aos fatos e ao senso de urgência (DORNELAS, 2003, p. 126).

Matias-Pereira (2008) admite que criar uma cultura empreendedora em uma instituição pública exige que tanto a instituição como o servidor público tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora.
Dornelas (2003) argumenta que o grau de empreendedorismo é avaliado a partir da combinação de três variáveis: inovação, propensão de assumir riscos e proatividade.

A inovação é vital, estratégica e capaz de transformar o ambiente das organizações. Para Pinchot e Pellman (2004), ela ocorre nas organizações a partir de cinco funções básicas, responsáveis pela prática do intraempreendedorismo nas organizações: pessoas criativas, com boas ideias; intraempreendedores capazes de transformar as ideias em realidade; equipe intraempreendedora, formada por voluntários engajados com os projetos; clima organizacional favorável à inovação e patrocinadores responsáveis pelo apoio e orientação dos intraempreendedores.

As pequenas inovações do cotidiano, com o propósito de melhorar o atendimento a clientes e diminuir gastos, também exigem uma grande iniciativa e coragem para serem desenvolvidas. Portanto, qualquer iniciativa inovadora por menor que seja, representará uma ação intraempreendedora (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Dornelas (2003) apresenta alguns passos necessários à implementação de práticas empreendedoras nas organizações existentes: priorizar a prática do empreendedorismo com ações a partir da alta cúpula; eleger um executivo responsável pelas ações empreendedoras na organização; elaborar em conjunto com a área de recursos humanos, programas de treinamento para disseminar o conceito e criar condições favoráveis ao empreendedorismo em todos os níveis (fundos de capital de risco, autonomia e tempo, políticas de recompensas, equipes multifuncionais e comunicação efetiva entre as diversas áreas da organização).

Para Pinchot e Pellman (2004), a cultura organizacional de inovação forte é consequência de um processo estruturado de apoio e reconhecimento às atitudes empreendedoras. Os autores definem a cultura intraempreendedora a partir da

identificação de um ambiente favorável à inovação dentro das organizações, capazes de reter talentos e propiciar uma grande vantagem competitiva através da implementação de novas ideias, melhorias em produtos e serviços, processos e relacionamentos.

Hamel e Prahalad (1995) defendem a necessidade da disseminação da cultura organizacional empreendedora por todas as áreas da organização. E Dornelas (2003) destaca que

> [...] de nada adiantará a organização definir metas, estabelecer programas de treinamento e passar aos seus colaboradores que o empreendedorismo é a chave para o sucesso da empresa, caso ele não faça parte da cultura organizacional(DORNELAS, 1995, p. 117).

Kuratko (2009) apresenta as principais etapas necessárias para sustentar as estratégias empreendedoras nas organizações: a) desenvolvimento de uma visão empreendedora; b) disseminação da visão empreendedora para toda a organização; c) incentivar e aprimorar a percepção da oportunidade; d) incentivar a inovação como ferramenta específica do empreendedorismo corporativo e estimular o pensamento criativo e a formação de equipe multifuncional; e) estabelecer um ambiente inovador: antecedentes organizacionais, tais como o apoio da alta gerência, autonomia, recompensas, disponibilidade de tempo e fronteiras organizacionais; f) capacitação de gestores; g) promover programas de treinamento para desenvolver líderes capazes de apoiar o empreendedorismo corporativo e equipes empreendedoras; h) formação de equipes com potencial inovador, capazes de alto desempenho e capacitação, dotadas de autogestão e autodirecionamento.

Para Pinchot e Pellman (2004), a produção de resultados intraempreendedores elevados é consequência de um ambiente interno favorável. No Quadro 7, são apresentados os fatores fundamentais, capazes de criar condições favoráveis ao intraempreendedorismo na visão dos autores.

Quadro 7 - Principais suportes organizacionais do intraempreendedorismo

Transmissão da visão e do objetivo estratégico	Tempo discriminado	Foco nos clientes
Tolerância a riscos, erros e falhas	Atenção no futuro	Escolha de fornecedores internos
Apoio a intraempreendedores	Auto-seleção	Medição da inovação
Gerentes que patrocinam a inovação	Nenhuma transferência de tarefas	Transparência e verdade
Equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*	Sem fronteiras	Bom tratamento pessoal
Tomada de decisão pelos executores	Comunidade organizacional forte	Responsabilidades social, ambiental e ética

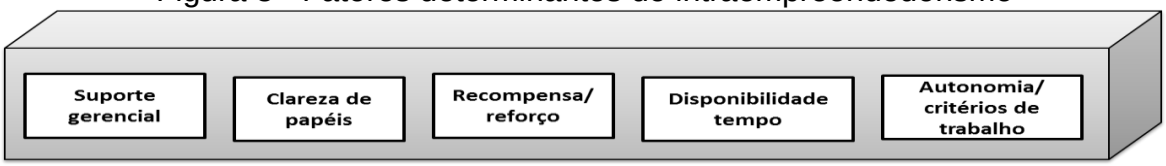
Fonte: Adaptado pela autora, (PINCHOT; PELLMAN, 2004)

O intraempreendedorismo necessita de um suporte organizacional capaz de encorajar e propiciar padrões de comportamento para o desenvolvimento de ideias inovadoras em produtos, serviços e processos. Tal suporte organizacional é baseado em vários arranjos organizacionais e ferramentas gerenciais, que são responsáveis pelo ambiente interno favorável ao intraempreendedorismo (HORNSBY *et al*.,1993).

Para Kuratko (2009), a avaliação do ambiente empreendedor constitui-se em um importante elemento para a adoção de uma estratégia de estímulo ao intraempreendedorismo. Esse autor relata uma série de pesquisas que procuraram identificar o conjunto de fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. Os resultados sugerem a existência de cinco antecedentes ou fatores organizacionais que contribuem para ações empreendedoras dos gestores: o sistema gerencial, uma clareza de papéis, o sistema de recompensas/reforços, a disponibilidade de tempo e a autonomia.

A FIG. 3 apresenta os antecedentes ou fatores organizacionais que afetam as iniciativas empreendedoras dos indivíduos.

Figura 3 - Fatores determinantes do intraempreendedorismo



Fonte: Adaptado pela autora (KURATKO, 2009)

O *suporte gerencial* se refere ao apoio dos gestores na geração e desenvolvimento do comportamento empreendedor, proporcionando meios e recursos necessários. O estímulo à iniciativa e experimentação de novas ideias, o reconhecimento de atitudes intraempreendedoras e o estímulo a pequenos projetos experimentais são algumas das medidas específicas ao suporte gerencial (KURATKO, 2009).

O *suporte gerencial* se refere à ação da gerência para incentiva os funcionários a acreditarem que a inovação é papel de todos os membros da organização. Algumas medidas seriam: a rápida adoção das ideias dos funcionários, reconhecimento de pessoas que implementam novas ideias, apoio a pequenos projetos experimentais e recursos financeiros para novos projetos (HISRICH; PETERS, 2004).

Para Kuratko (2009) a *autonomia, como critério do trabalho*, está relacionada ao grau de liberdade dos funcionários, em experimentar novos processos e oportunidades. Ela se refere a um sistema organizacional flexível capaz de dar autonomia de decisão e ação, para os intraempreendedores, os quais necessitam de alguns privilégios, tais como essa autonomia e acesso a informações, recursos para projetos e viabilidade política.

As *recompensas/reforços* sintetizam os meios de recompensar e reconhecer a geração de ideias e a implementação de oportunidades. O uso adequado das recompensas, baseadas no desempenho, favorece o surgimento de trabalhos desafiadores.

A *disponibilidade de tempo* está relacionada à concessão de tempo livre, para que os indivíduos possam tentar algo novo, buscar a inovação além de suas responsabilidades e funções habituais (KURATKO, 2009).

Por fim, a *clareza de papéis* sintetiza a compreensão, por parte dos funcionários, dos propósitos da organização em relação as suas atividades e de como os seus resultados podem contribuir para o alcance das metas organizacionais.

Assim, compreender os determinantes organizacionais, responsáveis por influenciar o desenvolvimento do intraempreendedorismo, constitui uma forma de elucidar

melhor como se configura a cultura organizacional, subsidiando o planejamento e a implementação de ações, capazes de propiciar o fomento da inovação pela busca e a identificação de oportunidades de forma integrada, em todos os níveis organizacionais.

2.3 Intraempreendedorismo em Organizações Públicas

O setor público tem passado por mudanças nas últimas duas décadas. Dentre elas está o processo de modernização, que vem sendo associado às noções comportamentais e gerenciais (VALADARES *et al*., 2012). Esses autores ainda argumentam que o empreendedorismo tem sido empregado no setor público, como forma de criar valor para os cidadãos. Diante disso, existe a necessidade de as organizações públicas desenvolverem uma orientação empreendedora, capaz de inovar frente às novas demandas do setor.

Para Valadares *et al*. (2012), as reformas administrativas ocorridas em níveis globais, a partir do final da década de 1970, trouxeram um novo modelo de administração pública, surgido no Reino Unido, no final da década de 1970, denominado *New Public Management (*Nova Gestão Pública)*,* que promovia uma cultura empreendedora nas organizações públicas.

Morais, Valadares e Emmendoerfer (2013) admitem que uma das maiores influencias do empreendedorismo no setor público é atribuída às reformas administrativas ocorridas em nível global a partir do final de década de 1970, marcada por uma orientação para prática gerencial, que teve como premissa a priorização do alcance de resultados efetivos nas ações do poder público.

Marini (2004) também atribui à Nova Gestão Pública a introdução de uma nova cultura baseada no empreendedorismo. Segundo o autor, esse modelo chegou aos Estados Unidos na década de 1980 e logo se expandiu pelo mundo anglo-saxão, atingindo, em seguida, vários países da Europa. No Brasil, chegou a partir de 1995.

Dessa forma, as mudanças ocorridas buscaram superar as características mais rígidas dessas organizações, a partir da aplicação de técnicas de gestão presentes no setor privado, priorizando o alcance de resultados mais efetivos com a

incorporação de valores de eficácia e efetividade nas ações do poder público (MARINI, 2004).

Conforme explica Drucker (1986), o empreendedorismo é um fenômeno tanto do setor privado quanto do público. Para o empreendedorismo ocorrer no setor público é necessário que se priorize uma maior flexibilidade e adaptabilidade de toda a estrutura organizacional. Os níveis elevados de rigidez e a burocracia estão em conflito com o desenvolvimento de uma cultura empreendedora (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008).

Hashimoto e Nassif (2012) apresentam as principais barreiras e incentivos às práticas do intraempreendedorismo no contexto das organizações, apresentadas no Quadro 8, e que podem ser aplicadas no contexto da administração pública, visto que, de acordo com Diefenbach (2011), as organizações públicas e privadas possuem muito mais similaridades do que diferenças.

Segundo Hashimoto e Nassif (2012) existem 10 fatores responsáveis por estimular ou impedir as práticas empreendedoras: fluxo de informações, burocracia, estrutura organizacional, cultura interna voltada para mudanças, tolerância a erros, incentivo às novas ideias, relação entre controle e autonomia, modelos de recompensas, qualificação das pessoas e apoio da diretoria.

Os estudos de Hashimoto e Nassif (2012) destacam que os fatores apresentados tanto podem impedir, como estimular práticas empreendedoras. Tais autores ainda afirmam que, no contexto da organização, os líderes são os grandes influenciadores de uma cultura intraempreendedora, com seu estilo de liderança, sua percepção e sua capacidade de mobilizar os liderados.

Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) argumentam que a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de comportamentos empreendedores foi uma das maiores contribuições da reforma administrativa. Para eles, nas últimas décadas, a administração pública na América Latina passou por importantes reformas, justificadas pela necessidade de tornar o Estado mais eficiente e gerencial. O alto grau de competitividade e a imprevisibilidade do ambiente das organizações são incompatíveis com um modelo rígido de gestão. Diante disso, as

organizações buscam um novo modelo mais flexível, ágil, com maior capacidade de inovação e adaptação, que seja capaz de atender às novas demandas de mercado e às pressões sociais.

Quadro 8 - Elementos facilitadores e dificultadores das práticas do intraempreendedorismo

Elementos	Ênfase
Fluxo de informação	A troca livre e intensa de informações, aberta a todos os níveis hierárquicos. As inovações surgem da convergência de vários tipos de conhecimento advindos das diversas fontes de informação. O fluxo de informação deve ser aberto a todos os níveis da organização.
Burocracia	Normas, regras, controles e procedimentos acabam por limitar e restringir o fluxo livre de informações, estagnando a capacidade inovadora da organização.
Estrutura organizacional	Estruturas com poucos níveis hierárquicos agilizam o processo decisório e facilitam o desenvolvimento de ideias e propostas inovadoras. Estruturas mais descentralizadas tendem a gerar mais ideias inovadoras, pois os gerentes têm mais autonomia e mais controle sobre os recursos. Estruturas orgânicas facilitam a inovação dando acesso ao poder, aos recursos e às informações necessárias para desenvolver as ideias.
Cultura interna voltada para a mudança	Cultura favorável à incerteza e à ambiguidade mantém as pessoas alertas e minimiza o sentimento de preservação do *status quo*. Resistências internas à mudança são desfavoráveis à promoção da inovação.
Tolerância a erros	Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. O fracasso é parte da experiência e representa estágio necessário para o surgimento de um empreendimento inovador.
Incentivo a novas ideias	O desejo de inovar surge do senso de pertencimento e de responsabilidade, que são obtidos através da motivação intrínseca do funcionário.
Relação entre controle e autonomia	Autonomia propicia ao empreendedor definir objetivos, decidir sobre o uso de recursos e escolher a estratégia de ação.
Modelos de recompensas	Todos os empreendedores devem ser reconhecidos e recompensados por seus esforços. Além das formas tradicionais de recompensas como prêmios, promoção e reconhecimento, muitos aceitam novos desafios, mais liberdade, confiança e oportunidades de aprendizado.
Qualificação das pessoas	Programa de capacitação de funcionários promove conhecimentos específicos em gestão e negócios, que são fundamentais para a visão global do empreendimento.
Apoio da diretoria	Dar liberdade às pessoas para usarem parte de seu tempo em atividades distintas das suas funções originais.

Fonte: Adaptado pela autora (HASHIMOTO; NASSIF, 2012)

Valadares *et al*. (2012) afirmam que o empreendedorismo público é um construto em processo de formação. Para os autores, o empreendedorismo no contexto do setor público pode ser entendido de duas formas: organização possuindo uma orientação

empreendedora e o indivíduo agindo de forma empreendedora. A orientação empreendedora promove um ambiente propício à inovação, proatividade e tomada de riscos.

O desenvolvimento de uma cultura empreendedora na organização pública é uma condição relevante para o surgimento do comportamento empreendedor do agente público, capaz de auxiliar a organização a se tornar mais dinâmica, flexível e focada nos resultados (VALADARES *et al*., 2012).

Segundo Marini (2004), dotar a organização pública de uma cultura empreendedora implica na introdução de novas regras, de novos mecanismos internos de relacionamento e na revitalização das formas de gestão de pessoas. As formas tradicionais do desenvolvimento da atividade profissional dão lugar a regimes mais flexíveis, em que os profissionais, para enfrentar o desafio de *fazer acontecer*, precisam desenvolver capacidades para conviver com ambiguidades que caracterizam o ambiente da gestão contemporânea.

É importante reconhecer que existem diferenças significativas na realidade da organização pública, sugerindo que as metas, objetivos, limitações, abordagens e os resultados associados aos empreendedores de sucesso são únicos em organizações do setor público (VALADARES *et al*., 2012).

Para Diefenbach (2011), o empreendedorismo público surge quando o governo assume um papel inovador e proativo, buscando satisfazer as necessidades sociais e econômicas da sociedade.

No Quadro 9, apresenta-se uma comparação entre o intraempreendedorismo no setor público e no setor privado, a partir das ideias de Kearney, Hisrich e Roche (2009), que destacam características particulares às organizações públicas, justificando o desenvolvimento de uma orientação empreendedora para promover o comportamento empreendedor nos agentes públicos. Tais características são marcadas pelas intensas relações políticas, estrutura centralizada, pressupostos de equidade, responsabilidade, transparência, gestores com pouca autonomia de decisão, menor incentivo/recompensas e baixo risco.

Quadro 9 - Especificidades do empreendedorismo no setor público comparado ao empreendedorismo no setor privado

Perspectiva	**Intraempreendedorismo no setor público**	**Intraempreendedorismo no setor privado**
Objetivos	Maior diversidade e multiplicidade de objetivos; objetivos conflitantes.	Objetivos mais bem definidos; maior coerência entre objetivos.
Tomada de decisão	Menos autonomia decisória e flexibilidade; Mais restrições nos procedimentos e atividades operacionais; sujeito ao escrutínio público; transparência nas grandes decisões.	Maior grau de flexibilidade e autonomia no processo de decisão; decisões mais participativas e independentes.
Autoridade	Mais autoritário, maior centralização do controle.	Mais democrática, mais descentralizada.
Risco Recompensa	Grandes riscos organizacionais e menores riscos pessoais; pouco incentivo financeiro; não compartilha o lucro.	Identifica fatores de risco e visa minimizá-los; tomador de risco calculado; investimento de capital pessoal no negócio; maiores incentivos financeiros; rentabilidade é o principal mecanismo para gerar renda.
Motivação	Satisfação no trabalho; baixo comprometimento.	Satisfação no trabalho; Maior nível de comprometimento.
Financiamento e lucro	Facilidade em obter financiamento para projetos arriscados; facilidade em captar recursos; não visam lucros. São guiados por aspectos políticos e objetivos sociais.	Maior dificuldade em obter financiamento para projetos de risco; orientados pelo lucro.
Independência	Obtém a independência, superando as dependências.	Obtém a independência, evitando ou minimizando dependências.

Fonte: Adaptado pela autora KEARNEY; HISRICH; ROCHE 2009). (Tradução nossa)

Kearney, Hisrich e Roche (2009) apresentam um modelo do empreendedorismo corporativo no setor público, cujos antecedentes, internos e externos, influenciam diretamente no desempenho das organizações. O desempenho organizacional envolve o desenvolvimento econômico e a produtividade. Esta é determinada pelo grau de eficiência e eficácia internas para satisfazer as necessidades dos clientes através da melhor utilização de seus recursos.

Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2009), os antecedentes internos das organizações são compostos por oito dimensões: estrutura, formalização, tomada de decisão, controle, recompensa/motivação, cultura, suporte gerencial e proatividade.
Os antecedentes externos são compostos por outras quatro dimensões: ambiente político, complexidade, munificência (refere-se à amplitude das oportunidades presentes no ambiente para adoção de uma orientação empreendedora) e mudança. Essas dimensões são responsáveis por facilitar ou restringir o processo de intraempreendedorismo no setor público.

A próxima seção apresenta a ambiência da pesquisa. Nela, descreve-se o cenário de aplicação da pesquisa, a estrutura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF e suas principais funções.

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Trata-se de uma autarquia vinculada ao governo federal, localizada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais e criada em 1960, por ato do então presidente da República Juscelino Kubitschek (UFJF, 2013 b).

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) propiciou significativas alterações na estrutura da UFJF. Além da expansão de vagas e cursos, deve-se ressaltar a criação do Campus Avançado de Governador Valadares onde serão implantados os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia (UFJF, 2013 b).

A UFJF oferece 35 cursos de graduação, 55 de especialização/MBA e residência médica, 23 de mestrado, nove de doutorado, 10 técnicos e um de nível médio e fundamental, totalizando 18.868 discentes nas mais diversas áreas do ensino (UFJF, 2013 a).

Seu quadro de funcionários possui 1.144 servidores técnicos administrativos e 988 professores, totalizando 2.132 servidores. Está organizada hierarquicamente, de modo a regular as funções e atribuições de cada unidade, assegurando a eficiência das atividades com vistas à realização de suas finalidades (UFJF, 2013 a).

Nesse contexto ficou fortalecido o critério da escolha do campo empírico da pesquisa, uma vez que a UFJF tem investido também na formação e capacitação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), com a disponibilização de cursos com temas amplos: relações interpessoais no ambiente de trabalho; relações com o público externo; empreendedorismo no trabalho; e desenvolvimento, humanização e segurança em serviços de saúde, com o propósito de alcançar a melhoria nos processos de trabalho e uma maior efetividade na prestação de serviços (UFJF, 2013 b).

Este estudo foi realizado na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) abrangendo suas coordenadorias, gerências e servidores. As coordenações integrantes da PRORH são consideradas parte importante do processo institucional, pois possuem estreitas ligações com o público interno e externo da instituição.

A PRORH é uma unidade administrativa ligada diretamente ao Gabinete do Reitor e é responsável por procedimentos administrativos correntes. Ela se interliga para atender às demandas institucionais.

Destaca-se, no Quadro 10, a composição da PRORH com suas coordenações e gerências, ocupadas por servidores detentores de função comissionada e de confiança.

Quadro 10 - Composição das Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF

Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)
Gerência Administrativa
Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
Gerência de Alocação de Pessoas
Coordenação de Saúde Segurança e Bem Estar
Gerência de Saúde do Trabalhador
Gerência de Segurança do Trabalho
Gerência de Saúde da Família
Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
Gerência de Análise de Progressões e de afastamentos para capacitação
Gerência de Recrutamento e Seleção Quadro Efetivo
Gerência de Recrutamento e Seleção Quadro Temporário
Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
Gerência de Planejamento de Capacitação
Coordenação de Administração de Pessoal
Gerência de Controle de Remunerações
Gerência de Cadastro

Fonte: Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG (2013)

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos é a unidade responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Abrange as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoal, planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções do

Banco de Professor Equivalente e Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFJF (UFJF, 2012).

Compete também a essa pró-reitoria realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e do bem-estar social de todos os servidores da UFJF. O quadro funcional da PRORH é composto por 80 servidores.

Objetivando possibilitar uma visão integrada da estrutura organizacional, tem-se no APÊNDICE A, o organograma da PRORH.

Após a apresentação da ambiência do estudo, seguem-se os procedimentos metodológicos definidos para demonstrar a operacionalização dos objetivos propostos no estudo e sistematizar as ações que foram realizadas para responder aos propósitos desta pesquisa.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa descrita a seguir organiza-se nos seguintes subitens: caracterização da pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios; unidade de análise e de observação; população e amostra; técnicas de coletas de dados e análise (tratamento) dos dados.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Godoy (1995) admite que os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem, na verdade, eles se complementam, propiciando um melhor entendimento do fenômeno a partir de uma análise mais abrangente.

O método quantitativo utilizou-se do emprego da quantificação nas diversas formas de coleta de dados e no tratamento desses dados por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, incluindo as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão (RICHARDSON, 2007).

Segundo Richardson (2007), esse método permite garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Para Collis e Hussey (2006), o método quantitativo é mais objetivo e focado na mensuração de fenômenos, Ele se dá mediante a coleta e análise de dados numéricos e da aplicação de testes estatísticos, em busca da compreensão do fenômeno na sua totalidade. A presente pesquisa preocupou-se em medir a intensidade do intraempreendedorismo a partir da mensuração de opiniões, atitudes e reações dos respondentes. Buscou também estabelecer relações significativas entre os determinantes organizacionais e individuais de intraempreendedorismo, os quais, por meio de técnicas estatísticas, procurou seu grau de relação e o modo como estão operando.

Cabe ressaltar que o método quantitativo desta pesquisa foi adotado por ocasião da aplicação e avaliação dos questionários entregues aos gestores e servidores da PRORH/UFJF, com o propósito de identificar a presença de determinantes organizacionais e individuais do intraempreendedorismo (APÊNDICE B).

A opção pela abordagem qualitativa deve-se ao fato de oferecer subsídios para elucidar e analisar o problema em questão, proporcionando uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, numa perspectiva mais ampla (GIL, 1999).

O método qualitativo ocupa-se com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2006). Para esse autor, a palavra que expressa a fala cotidiana é o material fundamental da investigação qualitativa, tanto nas relações afetivas e técnicas, como nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos.

Essa fase qualitativa da pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas (cujo roteiro está disponível no APÊNDICE C), visando ao aprofundamento na percepção dos sujeitos inicialmente abordados. As abordagens foram combinadas para produzir estudos complementares (GODOY, 1995).

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta-se como descritiva. Segundo Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza e servir como base para explicação de fenômenos, embora não tenha o compromisso de explicá-los.

Para Collis e Hussey (2006), os estudos descritivos prestam-se a investigar o que é, descobrindo características de um fenômeno como tal, sendo considerado, então, como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. Esse estudo é usado para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão. Pode abordar aspectos amplos de uma sociedade como a descrição da população economicamente ativa, do emprego de

rendimentos e consumo, do efetivo de mão de obra, opinião e atitudes da população sobre uma situação peculiar e a caracterização do funcionamento das organizações.

Quanto aos meios, o tipo de pesquisa apresenta-se como um estudo de caso. De acordo com Gil (1999), o estudo de caso constitui uma das muitas modalidades de delineamento, tratando-se de um dos diversos modelos propostos, para a produção de conhecimento em um campo.

Segundo aquele autor, o estudo de caso apresenta algumas vantagens, tais como a possibilidade de se estudar um grupo, organização ou fenômeno em profundidade; por serem flexíveis, o pesquisador pode se sentir mais livre para definir os procedimentos a serem adotados, o que estimula o desenvolvimento de novas pesquisas e favorece o entendimento do processo.

Na busca pela compreensão do processo do intraempreendedorismo, no âmbito de uma instituição pública, através da avaliação dos determinantes do intraempreendedorismo organizacionais e individuais, na percepção dos seus gestores e servidores, o estudo de caso se mostra o método de pesquisa mais adequado.

A pesquisa é classificada como transversal, de acordo com a dimensão de tempo. Não será analisado o fenômeno ao longo do tempo e, sim, será um estudo feito uma única vez, representando um instantâneo de um determinado momento (COLLIS; HUSSEY, 2006).

4.2 Unidade de Análise e de Observação

A unidade de análise pesquisada constitui-se de uma Instituição de Ensino Superior pública, localizada no sudeste do Estado de Minas Gerais. As unidades de observação dizem respeito aos gestores e servidores lotados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos nessa instituição pesquisada.

4.2.1 População, Amostra e Sujeitos da Pesquisa

Na etapa quantitativa, a população incluiu todos os gestores e servidores lotados na PRORH da UFJF.

Segundo Malhotra (2001), uma população é composta por todos os elementos que constituem um conjunto de características similares. Uma informação sobre a população pode ser obtida mediante um censo ou considerando uma amostra. O censo envolve todos os elementos de uma determinada população ou de objetos de estudo (MALHOTRA, 2001).

A etapa quantitativa da pesquisa teve um caráter censitário, com a amostra abrangendo todos os gestores e servidores da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF. A população-alvo é composta pelo segundo e terceiro níveis da PRORH, considerados cargos estratégicos da instituição e pela equipe sob o seu comando direto: cinco coordenadores, 10 gerentes e 65 servidores, totalizando 80 sujeitos.

Desses 80 respondentes, a pesquisa obteve retorno de 46 questionários. Essa diferença ocorreu devido a diversos fatores: funcionários lotados na instituição, mas que fisicamente foram redistribuídos para outros órgãos; afastamentos por motivo de licença médica, capacitação, licença prêmio, férias e questionários incompletos. A amostra efetivamente pesquisada equivale a 57,5% da população objeto de estudo.

Segundo Vergara (2009, p. 53), “os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa”. Diante disso, a definição dos sujeitos assume uma grande relevância.

Para a etapa qualitativa da pesquisa, os sujeitos foram os gestores e servidores da PRORH. A quantidade de sujeitos entrevistados foi definida em função da saturação dos depoimentos, tal como proposto por Minayo (2006) e Godoy (1995), considerando-se a relevância e a reincidência dos dados relatados. Foram entrevistados os cinco coordenadores, dois gerentes e três técnicos administrativos, totalizando 10 entrevistas. Os entrevistados foram selecionados “considerando-se a facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2009, p. 51), ou seja, o critério utilizado foi

o de conveniência. Além disso, três servidores foram selecionados por faixa de tempo de serviço na instituição, sendo um servidor com tempo de serviço até 10 anos, um outro com tempo de serviço entre 11 e 20 anos e, um terceiro com tempo de serviço acima de 21 anos na instituição.

4.3 Técnicas de Coleta de Dados

Com o objetivo de superar as limitações e complementar as informações, foram utilizados para a coleta de dados questionários e entrevistas. Assim, duas etapas constituíram o processo de pesquisa.

A primeira etapa de coleta de dados ocorreu com a aplicação de um questionário. Esse se caracteriza por ser uma técnica de investigação composta por um número, mais ou menos, elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, entre outros (GIL, 1999).

O questionário utilizado foi composto por três partes (APÊNDICE B):

. Parte I - Características sociodemográficas e funcionais dos respondentes;

. Parte II - *Corporate Entrepreneurship Assessement Instrument* (CEAI), desenvolvido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) e posteriormente avaliado e refinado por Cates (2007), apresentada por Castro (2011); e

. Parte III - Características do Comportamento Empreendedor (CCE), proposto por McClelland (1987[12]), na versão refinada e reduzida apresentada por Castro (2011).

Para a primeira parte do questionário, elaborou-se um conjunto de alternativas sobre o perfil sociodemográfico e dados funcionais dos pesquisados, buscando obter essas informações.

---

[12] MCCLELLAND, D. C. Characteristics of success entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**, v. 21, p. 219-232, 1987.

A segunda parte do questionário, o CEAI, foi composto por 25 itens agrupados em cinco categorias (suporte gerencial, clareza de papéis, recompensa/reforço, disponibilidade de tempo e autonomia/critérios de trabalho), que pretenderam avaliar como os fatores organizacionais influenciam a prática do intraempreendedorismo na instituição. Os indivíduos responderam ao questionário por intermédio de uma escala de concordância do tipo *Likert,* atribuindo valores de 1 a 5 (concordo plenamente = 5; concordo = 4; não estou certo = 3; discordo = 2; discordo totalmente = 1).

A terceira parte do questionário, o CCE, foi uma autoavaliação das características do comportamento empreendedor. Na versão reduzida, apresentada por Castro (2011), o instrumento foi composto por 63 itens, que pretenderam identificar as características de comportamento empreendedor (busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos moderados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança; e, *lócus* de controle interno). Os indivíduos responderam ao questionário por meio de uma escala de concordância do tipo *Likert*, atribuindo valores de 1 a 5 (nunca = 1; raras vezes = 2; algumas vezes = 3; usualmente = 4; sempre = 5).

A aplicação foi realizada por meio do contato direto com o participante, permitindo ao pesquisador explicar os objetivos do estudo e também tirar as dúvidas do respondente.

Na segunda etapa da coleta de dados da pesquisa, visando aprofundar o entendimento dos dados mais significativos obtidos por meio do levantamento quantitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores da PRORH/UFJF. A análise dos dados quantitativos serviu de base para a construção do roteiro de entrevista.

De acordo com Minayo (2006), a entrevista semiestruturada é uma técnica que se caracteriza por uma comunicação verbal, que intensifica a relevância da linguagem e

do significado da fala. O objeto da abordagem qualitativa compreende esse nível mais profundo dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada enriquece a investigação e é considerada um dos principais instrumentos para realizar a coleta de dados, uma vez que oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado tenha liberdade e espontaneidade necessárias. A entrevista parte de questionamentos básicos, alicerçados nas teorias que interessam à pesquisa.

Segundo o autor, as entrevistas não são divisões estanques, ocorrem num processo de interação dinâmica, no qual constantemente são retroalimentadas e reformuladas. As informações advindas da pesquisa qualitativa são interpretadas, podendo originar novas buscas de dados.

As entrevistas ocorreram na sede da instituição, em sala reservada para essa finalidade, oferecendo um ambiente propício a essa tarefa. Elas foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados, garantindo aos mesmos o sigilo absoluto nas respostas, bem como o anonimato. Assim sendo, nos relatos ilustrativos presentes no capítulo de apresentação e análise dos dados, eles foram codificados como E1, E2 e, assim, sucessivamente.

4.4 Técnicas de Análise de Dados

Após a coleta, os dados quantitativos, obtidos por meio de questionários, foram tratados por meio de um processo analítico-descritivo, sendo trabalhadas as categorias das questões com base nos objetivos específicos.

No questionário parte II, o CEAI, as 25 assertivas foram agrupadas e pontuadas. Dentre elas, quatro foram propositadamente invertidas, visando não direcionar as respostas e procurar pela atenção dos respondentes. No tratamento dos dados, as mesmas voltaram ao estado original.

Os valores mínimo e máximo, para cada grupo, foram obtidos por meio da somatória das respostas discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5), dividida pelo número de assertivas. Quanto maior a média encontrada, maior a intensidade dos fatores organizacionais determinantes do intraempreendedorismo na organização (CATES, 2007).

Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente foi dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Após o lançamento da pontuação devida a cada resposta, os dados foram tabulados, utilizando-se o pacote estatístico R, versão 2.15.2. O banco de dados foi composto pelas variáveis agrupadas segundo a percepção dos gestores e servidores em conformidade com os dados demográficos e funcionais, o que permitiu a construção de gráficos e tabelas para análise.

Para a parte III do questionário, o CCE, teste de autoavaliação das características do comportamento empreendedor, versão reduzida apresentada por Castro (2011), as 63 assertivas foram agrupadas e pontuadas.

Após a apuração da pontuação, os dados foram tabulados utilizando-se o pacote estatístico R. A composição de um banco de dados possibilitou a mensuração e consolidação dos dados, permitindo, assim, identificar o perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes, a intensidade das características de comportamento empreendedor dos gestores e servidores da PRORH.

O questionário desenvolvido por McClelland (1972) apresenta um fator de correção para diminuir possíveis distorções nos resultados, caso o entrevistado não deseje expor um perfil pouco empreendedor (FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006). A pontuação final que identifica a intensidade de cada um dos comportamentos empreendedores é apresentada em uma tabela, que compreende uma sequência

estruturada de somas e subtrações, dificultando o raciocínio tendencioso do entrevistado (FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006).

A pontuação máxima é de 25 pontos para cada grupo. O perfil empreendedor aponta-se com a mensuração das características comportamentais superior a 15 pontos (FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006).

A partir dos resultados alcançados nos dois instrumentos de coleta de dados, foi adotada a estatística descritiva, que, segundo Barbetta (2005), busca introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar os dados de tal forma que possam ser interpretados à luz dos objetivos do estudo. As informações foram tratadas e organizadas a partir da planilha eletrônica Excel e do pacote estatístico R, versão 2.15.2, de modo a obter dados estatísticos descritivos que caracterizem a amostra. Os dados foram tratados por meio da análise uni e bivariada, identificando a distribuição de frequência, as medidas de posição e as medidas de dispersão, para posterior análise mais detalhada dos dados obtidos.

Para verificar a relação entre os determinantes individuais (CCE) e os determinantes organizacionais (CEAI), os dados quantitativos foram analisados segundo os critérios do modelo de avaliação desenvolvido e testado por Castro (2011), pretendendo obter respostas às indagações da pesquisa. Foi utilizado a correlação de *Person*, por meio do *software* R, versão 2.15.2. Segundo Malhotra (2001), o coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, ou seja, resume a intensidade de associação entre duas variáveis.

Spiegel (1985) explica que uma correlação positiva ou direta indica que as duas variáveis se deslocam juntas e na mesma direção, e a relação é considerada forte quanto mais a correlação se aproxima de um. A correlação negativa ou inversa indica que as duas variáveis se deslocam em direções opostas, e que a relação fica mais forte quanto mais próxima de menos um. Uma correlação próxima a zero indica que as duas variáveis não estão relacionadas.

Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo (BARDIN, 2008; MINAYO 2006).

Bardin (2008, p. 44) define análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. De acordo com o autor, por trás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar.

Segundo Minayo (2006), a análise de conteúdo reúne a busca teórica e prática no campo das investigações sociais. Trata-se de uma forma de verificar hipóteses e ou descobrir o que está subentendido em cada conteúdo apresentado, explícito e/ou latente. O conteúdo das entrevistas foi interpretado buscando-se elementos nas narrativas capazes de contribuir para a identificação da presença dos determinantes organizacionais e individuais do intraempreendedorismo sob análise.

Bardin (2008) avalia como imprescindível a análise de conteúdo para o tratamento das informações obtidas tanto pela escrita quanto pela fala.

A análise dos dados foi realizada, observando as três etapas descritas por Melo *et al.* (2007): preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. Esses dois últimos seguiram os critérios de repetição e relevância, procurando avaliar as reincidências nas falas e destacar a essência do fenômeno observado.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos resultados foi estruturada em duas partes. A primeira refere-se à parte quantitativa do estudo, apresentando o perfil dos respondentes dos questionários e a análise uni e bivariadas dos determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo por eles apontados. A segunda. retrata a parte qualitativa do estudo, visando ao aprofundamento dos estudos e apresentando o perfil dos entrevistados e a análise de conteúdo de suas respostas.

5.1 Determinantes Individuais e Organizacionais do Intraempreendedorismo: Aspectos Quantitativos

Esta seção é dedicada à análise e à interpretação dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário desenvolvido por McClelland (1972) e do teste CEAI, junto aos gestores e funcionários da PRORH/UFJF. Sua finalidade principal é responder à pergunta de pesquisa, que procurava constatar como se configuram os determinantes de intraempreendedorismo individuais e organizacionais em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

Para melhor compreensão das informações aqui contidas, as análises foram divididas em quatro subseções: a primeira apresenta a caracterização da amostra, a segunda retrata a análise do questionário CCEs, a terceira trata da análise dos dados do teste CEAI e a quarta subseção traz a correlação entre os dois instrumentos.

5.1.1 Caracterização da Amostra

Para caracterizar a amostra estudada, foram coletados dados que informam sobre o sexo, a faixa etária, a escolaridade e o tempo de trabalho na instituição.

Na amostra pesquisada, em um total de 46 respondentes, indicados na TAB. 1, percebe-se a predominância do gênero feminino, com 31 respondentes, representando 67,39% do total. O número de respondentes do gênero masculino soma 15, representando 32,61% do total.

Tabela 1 - Sujeitos segundo o gênero

Sexo	Quantidade	%
Feminino	31	67,39
Masculino	15	32,61

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária dos respondentes, como mostra a TAB. 2, vai dos 20 a mais de 45 anos de idade. De 20 a 25 anos, estão concentrados 2,17% dos respondentes da amostra. A faixa de 26 a 35 anos concentra 19,57% dos pesquisados. A faixa entre 36 a 45 anos representa 21,74% e acima de 45 anos, 56,52% da amostra.

Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos por faixa etária

Faixa etária	Quantidade	%
De 20 a 25 anos	1	2,17
De 26 a 35 anos	9	19,57
De 36 a 45 anos	10	21,74
Acima de 45 anos	26	56,52

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 3 mostra que a maioria dos respondentes, 43,48%, possui pós-graduação completa. Do restante, 21,74% estão cursando o mestrado. 8,70% possuem mestrado e 10,87% possuem graduação completa. 4,35% possuem ensino fundamental completo e 4,35% possuem pós-graduação incompleta. 2,17% possuem graduação incompleta e 2,17% está cursando doutorado.

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Quantidade	%
Especialização completa	21	45,65
Mestrado incompleto	10	21,74
Graduação completa	5	10,87
Mestrado completo	4	8,70
Ensino fundamental completo	2	4,35
Especialização incompleta	2	4,35
Graduação incompleta	1	2,17
Doutorado incompleto	1	2,17
Ensino fundamental incompleto	0	0,00
Doutorado completo	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, 24 estão na instituição há mais de 20 anos, 17 estão há menos de cinco anos, três estão pelo período de 11 a 20 anos e dois respondentes estão na instituição de seis a 10 anos, como indicado na TAB. 4.

Tabela 4 - Tempo de instituição

Tempo de Instituição	Quantidade	%
Até 5 anos	17	36,96
De 6 a 10 anos	2	4,35
De 11 a 20 anos	3	6,52
Acima de 20 anos	24	52,17

Fonte: dados da pesquisa

Finalizada a caracterização do perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes da pesquisa, apresentam-se a seguir o resultado das variáveis analisadas para as características do comportamento empreendedor.

5.1.2 Determinantes Individuais - Características do Comportamento Empreendedor

A partir dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, pode-se constatar que o perfil dos servidores pesquisados, de acordo com a mensuração feita por meio da aplicação do questionário de McClelland (1972), apresenta um nível mediano de desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras.

Com os resultados obtidos por intermédio do instrumento de coleta de dados e seu respectivo fator de correção, é possível resumir quais foram as características mais fortes entre os entrevistados. Essa análise torna-se importante na medida em que se busca saber quais as principais características comportamentais que regem o grupo estudado, considerando-se que, para McClelland (1972), empreendedor é o indivíduo cujas características apresentam valores superiores a 15 pontos.

Os dados foram comparados à média geral obtida pela fórmula: (SCCE/NCCE)/NR=M, em que SCCE refere-se à somatória das pontuações de cada uma das características de comportamento empreendedor; NCCE, ao número de características de comportamento empreendedor; NR, ao número de respondentes e M refere-se à média obtida.

Chegou-se a uma média de 15,5 pontos, que posteriormente foi comparada às pontuações de cada uma das características obtidas. Essa mesma média serviu como critério de classificação para cada uma das características de comportamento empreendedor, apropriando-se do processo apresentado por Uriarte (2000) que considera um alcance de até 60% da pontuação máxima possível como nível baixo (até 15 pontos); entre 60% e 80% como nível médio (entre 15,1 e 20 pontos) e acima de 80% como nível alto (acima de 20,1 pontos até 25) de empreendedorismo. Esse procedimento permitiu analisar em quais características de comportamento empreendedor estão as maiores debilidades.

Feitas essas considerações, apresentam-se os dados obtidos. Na TAB. 5, registram-se os dados colhidos do total dos entrevistados, as médias obtidas e a devida classificação.

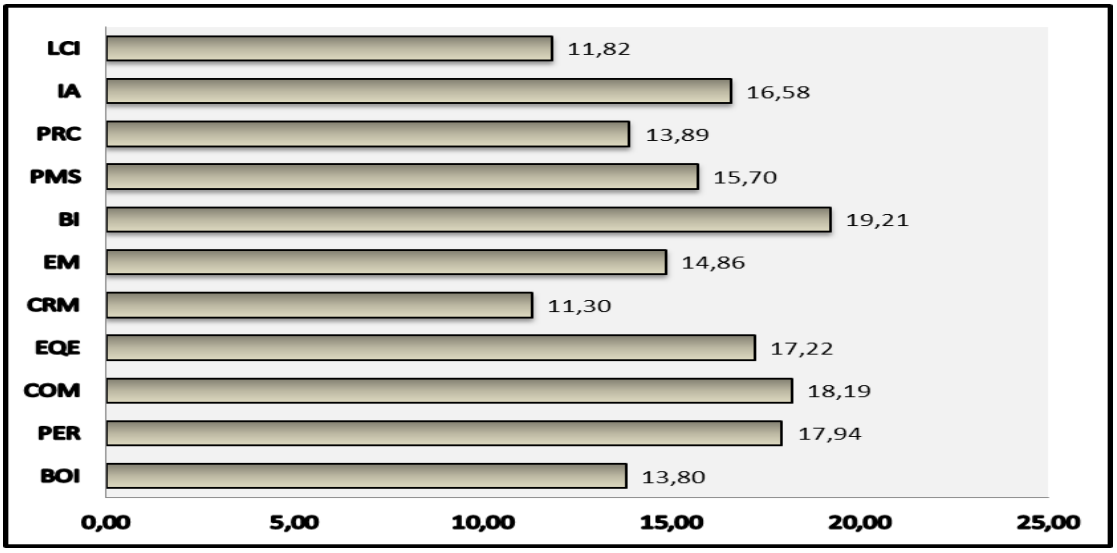
Tabela 5 - Características do comportamento empreendedor dos gestores e servidores da PRORH

CCE	Média	Classificação
Estabelecimento de metas (EM)	14,86	Baixo
Correr riscos moderados (CRM)	11,30	Baixo
Busca de oportunidade e iniciativa (BOI)	13,80	Baixo
Busca de informações (BI)	19,21	Médio
Exigência de Qualidade e eficiência (EQE)	17,22	Médio
Persistência (PER)	17,94	Médio
Comprometimento (COM)	18,19	Médio
Planejamento e monitoramento sistemático (PMS)	15,70	Médio
Persuasão e rede de contatos (PRC)	13,89	Baixo
Independência e autoconfiança (IA)	16,58	Médio
Lócus de controle interno (LCI)	11,82	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 1 retrata, de maneira clara, a percepção de quais características comportamentais estão mais presentes nos gestores e servidores da PRORH.

Gráfico 1 - Características do comportamento empreendedor dos gestores e servidores da PRORH



Fonte: Dados da pesquisa

No geral, as médias estão alocadas entre 11,30 e 19,21, sendo que o perfil empreendedor é considerado presente a partir de 15 pontos e considerado altamente expressivo a partir de 20 pontos. Pode-se dizer então que as características do grupo estudado possuem um perfil empreendedor mediano, uma vez que atingiu a média geral de 15,5 pontos.

Analisando o gráfico de médias, notou-se que a característica comportamental preponderante, segundo a percepção do grupo, é a *busca de informações*, seguida pelo *comprometimento*, *persistência*, e *exigência de qualidade e eficiência*.

Observou-se que a *busca de informação*, que também é uma das características do conjunto de planejamento, estimula o empreendedor a recorrer à ajuda de especialistas para elaborar suas estratégias e a buscar, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes.

Esta população demonstrou ser também comprometida, empenhando-se pessoalmente na conclusão das tarefas às quais se submetem.

Percebeu-se que os pesquisados fazem um bom uso da habilidade *persistência*, que aparece de forma bem desenvolvida nessa etapa da pesquisa. Além disso, foi

possível identificar a *exigência por qualidade e eficiência*, buscando exceder os padrões de excelência e demonstrando bons níveis de energia para o trabalho.

Assim, se as principais competências observadas estão relacionadas com características como *comprometimento*, *persistência* e *busca de informações*, é possível sugerir que tais profissionais estejam mais focados em gerir e desempenhar políticas institucionais impostas do que propriamente criá-las.

Por outro lado, os pesquisados mostraram-se pouco propensos a *correr riscos moderados*. Para Filion (1999), o empreendedor bem sucedido minimiza o risco associado às suas decisões, portanto, tendem a minimizar incertezas nos processos de tomada de decisão e a tomar decisões moderadamente arriscadas.

No difícil processo de melhorar um sistema de gestão de riscos, os gerentes devem ter em mente que correr riscos inteligentes é requisito essencial para um serviço público dinâmico e inovador. O estabelecimento de um sistema eficaz de gestão de riscos tende a estimular inovações, porque as decisões de risco tomadas nesse contexto tendem a ser mais eficazes.

Observou-se que os pesquisados fazem pouco uso da habilidade *persuasão e redes de contatos*. O resultado enfatizou que o grupo pesquisado não utiliza a persuasão e a sua rede de relacionamentos, pois não usam, de forma constante, estratégias deliberadas para influenciar e persuadir os outros, nem mesmo agem para desenvolver e manter relações de negócios.

Para Pinchot e Pellman (2004), os empreendedores bem-sucedidos usam seus contatos pessoais para criar oportunidades valiosas de negócios. Eles precisam romper barreiras, diferentemente dos burocráticos que costumam dizer não para pessoas fora da área.

Outro ponto a ser destacado está relacionado à *busca de oportunidades e iniciativa,* que se encontra abaixo da média. Segundo Filion (1999), identificar e aproveitar oportunidades são fundamentais para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios.

Vale destacar que, segundo Valadares *et al.* (2012), na administração pública, o aspecto burocrático é um grande dificultador e, buscar oportunidades nesse contexto é muito desafiador. Em instituições públicas, existem normas e regras a serem seguidas, fazendo com que os intraempreendedores interrompam a sua busca de oportunidades em detrimento de resoluções de problemas, o que não pode ser confundido com falta de iniciativa para o intraempreendedorismo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008). Tais características precisam ser trabalhadas e desenvolvidas para que o grupo encontre o equilíbrio entre todas as características.

Os dados da pesquisa destacaramm que as CCEs do primeiro conjunto modelado por McClelland (1972), o conjunto de realização, são mais enfatizadas quanto ao *comprometimento* e *persistência*. Em contra partida, *correr riscos moderados* apresentou-se menos desenvolvido.

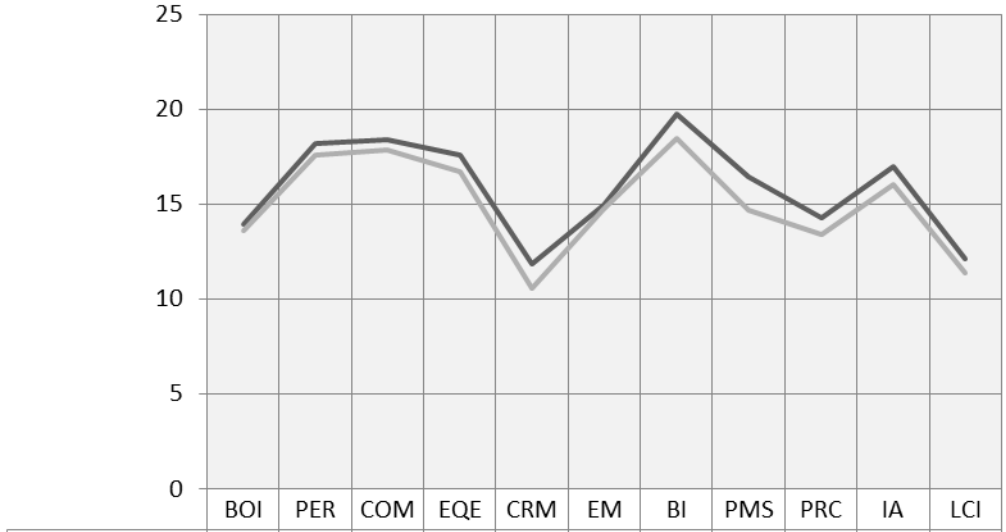
No tocante a essa característica, Kearney, Hisrich e Roche (2008) asseguram que, no âmbito das organizações públicas, correr riscos calculados leva, relativamente, a grandes riscos organizacionais sem sofrer grandes riscos pessoais. Para esses autores, o serviço público está sujeito a um maior escrutínio, inibindo com isso as decisões que envolvem riscos e impedindo o comportamento empreendedor.

No conjunto de planejamento, a *busca por informações*, e o *planejamento e monitoramento sistemáticos*, apresentam-se bem desenvolvidos. As inovações surgem da convergência de vários tipos de conhecimento, advindos das diversas fontes de informação. O fluxo de informação deve ser aberto a todos os níveis da organização (HASHIMOTO; NASSIF, 2012). Entretanto, percebeu-se que o *estabelecimento de metas* encontra-se abaixo da média. O comportamento dessa característica pode ser explicado considerando que na administração pública existe uma maior diversidade e multiplicidade de objetivos e os mesmos são conflitantes (KEARNEY, HISRICH; ROCHE, 2009).

Para o conjunto de poder, a *independência e autoconfiança* apresentou-se bem desenvolvida, enquanto *persuasão e rede de contatos* ficou abaixo da média. Um déficit na troca livre e intensa de informações, aberta a todos os níveis hierárquicos, pode comprometer o desenvolvimento da *persuasão e rede de contatos*.

Para verificar se houve alguma discrepância entre o tempo de instituição dos respondentes, organizou-se o GRÁF. 2, fazendo um comparativo entre as CCEs dos gestores e servidores, que estão na instituição nos últimos 10 anos e os que estão na instituição há mais de 10 anos. As características do comportamento empreendedor dos funcionários com mais tempo de instituição apresentaram-se um pouco mais desenvolvidas.

Gráfico 2 - Comparativo das CCEs relacionadas ao tempo de instituição



	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
acima de 10 anos	13,93	18,18	18,41	17,6	11,81	14,94	19,72	16,4	14,26	16,98	12,11
até 10 anos	13,6	17,6	17,88	16,67	10,58	14,75	18,48	14,7	13,37	16,01	11,4

Fonte: Dados da pesquisa

As características que mais se aproximaram foram: *estabelecimento de metas* e *busca de oportunidade e iniciativa*. As características com maiores divergências foram: *planejamento e monitoramento sistemático*, *busca de informações* e *correr riscos moderados*.

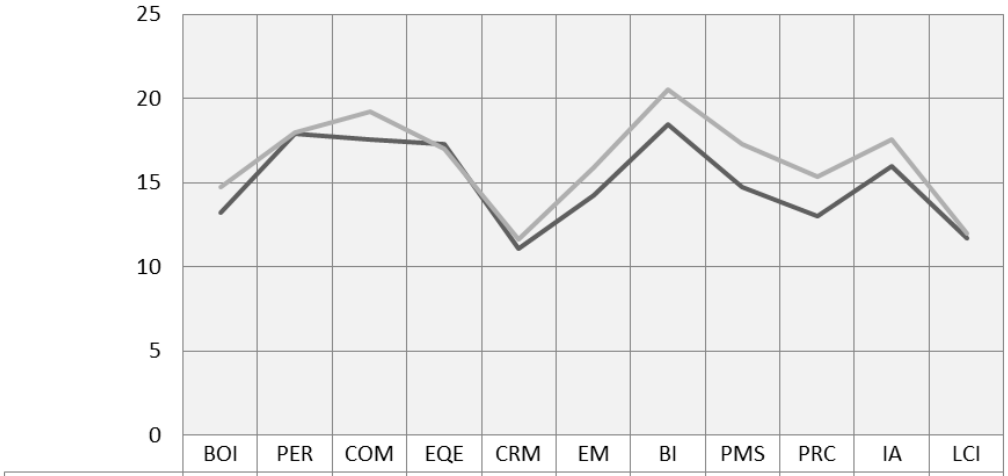
A última análise apresentada no GRÁF. 3 compreendeu em verificar se houve discrepância entre as características empreendedoras dos gestores (cargos de confiança) e as dos demais servidores. As características que mais se aproximaram foram: *persistência*, *exigência de qualidade e eficiência* e *correr riscos moderados*.

As características com maiores divergências entre os gestores e servidores foram: *planejamento e monitoramento sistemático*, *persuasão e redes de contatos* e *busca de informações*.

A característica *comprometimento* apresentou-se como a mais desenvolvida pelos gestores, atingindo a média de 19,25.

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 65), “sem o comprometimento da alta administração, a organização nunca será capaz de passar por todas as mudanças culturais necessárias para a implementação” do intraempreendedorismo.

Gráfico 3 - Comparativo das CCEs dos gestores e servidores



	BOI	PER	COM	EQE	CRM	EM	BI	PMS	PRC	IA	LCI
sem função	13,22	17,93	17,57	17,32	11,1	14,23	18,43	14,77	13,03	15,99	11,71
função	14,77	17,96	19,25	17,04	11,65	15,94	20,53	17,28	15,35	17,59	12,01

Fonte: Dados da pesquisa

No cômputo geral, os gestores apresentaram um maior desenvolvimento das características de comportamento empreendedor, atingindo a média de 16,31, comparados a 15,02 dos demais servidores.

5.1.3 Determinantes Organizacionais – Fatores Internos de Incentivo ao Intraempreendedorismo

De acordo com os resultados do teste *Corporate Entrepreneurship Assessement Instrument* (CEAI), desenvolvido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) e, posteriormente avaliado e refinado por Cates (2007), apresentada por Castro (2011), a média geral atingida pelos gestores e servidores foi de 2,87. Isso mostrou uma proximidade com o nível médio de intraempreendedorismo, contudo ainda não se pode qualificá-lo como tal.

Segundo Cates (2007), quanto maior a média encontrada, maior será a intensidade dos fatores organizacionais determinantes do intraempreendedorismo na organização.

Os dados foram comparados em relação à média geral obtida pela fórmula: (SFO/NFO)/NR=M, em que SFO correspondeu à somatória das pontuações de cada um dos fatores organizacionais do intraempreendedorismo; NFO ao número de fatores organizacionais do intraempreendedorismo; NR é o número de respondentes; e M a média obtida. Chegou-se a uma média de 2,87 pontos, que, posteriormente, foi comparada com as pontuações de cada um dos fatores organizacionais obtidos.

Essa mesma média foi utilizada como critério de classificação para cada um dos fatores organizacionais do intraempreendedorismo, apropriando-se do processo apresentado por Uriarte (2000), o qual considera um alcance de até 60% da pontuação máxima possível como nível baixo (até 3 pontos); entre 60% e 80% como nível médio (entre 3,1 e 4 pontos) e acima de 80% como nível alto (acima de 4,1 pontos até 5) de intraempreendedorismo. Esse procedimento permitiu analisar em quais fatores organizacionais do intraempreendedorismo estão as maiores debilidades.

Feitas essas considerações, apresentam-se os dados. Na TAB. 6, registrou-se os dados colhidos do total dos entrevistados, as médias obtidas e a devida classificação.

A TAB. 6 apresenta um resumo dos fatores organizacionais determinantes do intraempreendedorismo, segundo a percepção dos pesquisados. Essa análise tornou-se importante na medida em que se buscou saber quais são os fatores com maiores e menores intensidades intraempreendedoras que regem o grupo estudado.

No presente estudo, verificou-se um desequilíbrio entre o nível dos determinantes organizacionais do intraempreendedorismo. Percebeu-se que os determinantes organizacionais SG, R/R e AUT apresentaram uma baixa intensidade, enquanto CP e DT, uma média intensidade.

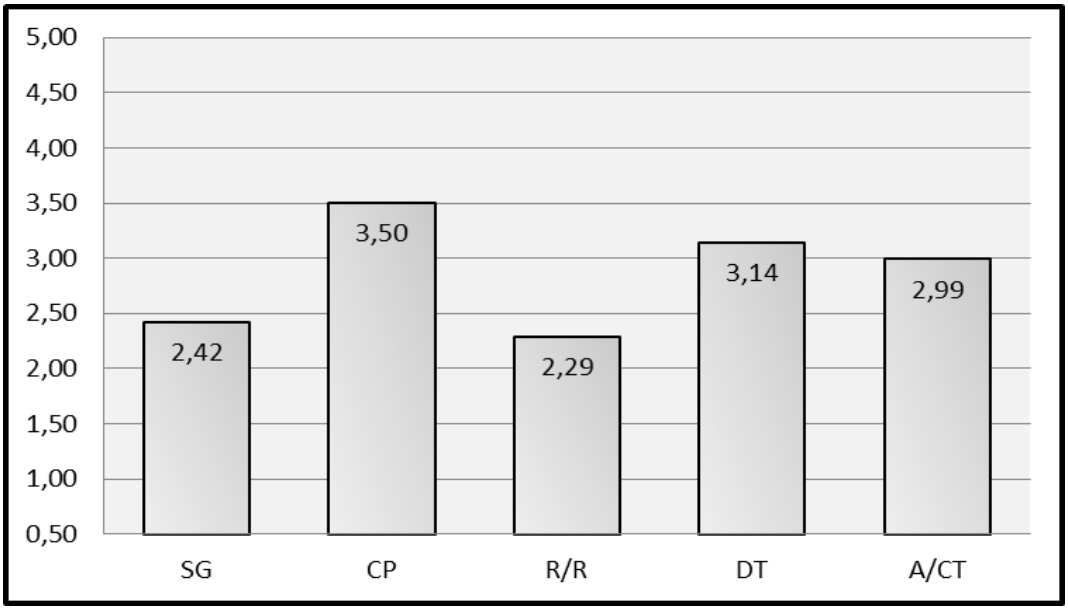
Tabela 6 - Fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores e servidores da PRORH

CEAI	Média	Classificação
Suporte Gerencial (SG)	2,42	Baixo
Clareza de papéis (CP)	3,50	Médio
Recompensa / Reforço (R/R)	2,29	Baixo
Disponibilidade de tempo (DT)	3,14	Médio
Autonomia / Critérios de trabalho (AUT)	2,99	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 4 retrata, de maneira clara, a percepção de quais fatores organizacionais estão mais presentes na instituição, segundo os gestores e funcionários da PRORH.

Gráfico 4 - Fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores e servidores



Fonte: Dados da pesquisa

O fator analisado e intitulado *Suporte Gerencial* (SG) foi composto por quatro assertivas, que procuram explicar o método de trabalho adotado pela instituição e a disposição da alta administração em facilitar e promover o comportamento empreendedor por intermédio da promoção de ideias inovadoras e do fornecimento de recursos humanos para as tomadas de decisão. Com uma média de 2,42, a pesquisa refletiu um baixo apoio da instituição no que se refere ao envolvimento da alta administração com o processo do intraempreendedorismo dentro da organização. Segundo os respondentes, não existe estímulo a novas ideias e esforços experimentais e faltam recursos para novos projetos.

Hisrich e Peters (2004) admitem que o processo de estabelecimento do intraempreendedorismo dentro de uma organização deve ser totalmente apoiado e aceito pela alta administração, tanto no que se refere à presença física quanto à garantia de que os recursos humanos e financeiros estarão disponíveis.

Para esses autores, as organizações que desejam oferecer um ambiente intraempreendedor precisam estimular novas ideias e esforços experimentais, disponibilizar recursos e recrutar apoio da alta administração. Hashimoto (2006) admite que saber identificar um pensamento empreendedor de um funcionário e canalizá-lo para os objetivos da instituição pode ser uma grande oportunidade de aplicação do intraempreendedorismo.

Hornsby *et al* (1993) argumentam que a rápida adoção de ideias de funcionários, o reconhecimento de pessoas que inovam, o apoio a pequenos projetos inovadores são algumas das condições específicas necessárias ao suporte gerencial.

O próximo fator, intitulado *Recompensa/Reforço* (R/R), apresentou-se como o mais deficitário de todos e trouxe uma baixa intensidade do intraempreendedorismo. Foi composto por quatro assertivas relacionadas com o desenvolvimento e utilização de sistemas de recompensa baseado no desempenho, a fim de incentivar trabalhos desafiadores e, procuram retratar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto.

Com uma média de 2,29, demonstrou que desempenho e recompensa não são aspectos relevantes no contexto da instituição pesquisada, à luz dos respondentes. As assertivas desse fator procuraram avaliar os sistemas de recompensas para o desempenho de indivíduos inovadores e criativos. Tal resultado pode ser explicado ao considerar que as organizações públicas possuem uma rigidez estrutural e legal, na qual os gestores têm menos incentivos e menos riscos/recompensas (DIENFENBACH, 2011).

Hirisch e Peters (2004) explicam que uma instituição que atua sob a abordagem de uma cultura intraempreendedora precisa recompensar o desempenho de ações

inovadoras. Assim, faz-se necessário reconhecer o desempenho do funcionário e recompensá-lo pelo que foi realizado, para que se solidifique na instituição a promoção de um clima favorável à inovação.

Hornsby *et al*. (1993) admitem que as organizações intraempreendedoras são caracterizadas por proporcionar recompensas aos indivíduos com comportamento inovador, aumentando a sua responsabilidade e, consequentemente, a motivação dos indivíduos.

O fator *Autonomia/Critérios de Trabalho* (AUT) foi composto por seis assertivas, que se relacionam com a capacidade da alta administração em tolerar falhas, prover liberdade de ação, delegar autoridade/responsabilidades e permitir a liberdade de agir.

Com uma média 2,99, diagnosticado como baixa intensidade de intraempreendedorismo, ao que tudo indica, segundo os respondentes, desenvolver seus próprios métodos de trabalho e habilidade para agir sozinho não são ações priorizadas no contexto da instituição pesquisada. Destaca-se que tal resultado pode ser influenciado pela tradição centralizadora das organizações públicas, na qual os gestores tem menos autonomia de decisão e flexibilidade (DIENFENBACH, 2011).

O contexto da organização pública é complexo, considerando suas intensas relações políticas, transparência, responsabilidade, estrutura centralizadora, hierarquia excessiva, fatores que dificultam a promoção do comportamento empreendedor (DIENFENBACH, 2011).

De maneira geral, o resultado da pesquisa evidenciou a necessidade da instituição substituir suas formas tradicionais de administrar e procurar estabelecer as políticas necessárias ao incentivo e liberdade dos servidores intraempreendedores, propiciando assim, o surgimento de ações inovadoras e visando sempre agregar valores para os cidadãos. Hornsby *et al* (1993) acreditam que os trabalhadores têm poder, uma vez que, são capazes de tomar decisões sobre a execução do seu próprio trabalho, muito embora façam parte de um processo de natureza interativa onde os fatores organizacionais dão condições para que essas ações ocorram.

Os dados da pesquisa apresentam uma intensidade média do intraempreende-dorismo para os fatores *Clareza de Papéis* e *Disponibilidade de Tempo*.

O fator intitulado *Clareza de Papéis* (CP) foi composto por cinco assertivas, que se relacionam com a descrição do trabalho, o desempenho do trabalho por parte dos funcionários, as dúvidas, incertezas, regras e procedimentos. Esse fator obteve a maior média, 3,5, o que indica que, na percepção dos respondentes, a instituição apoia a flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessário.

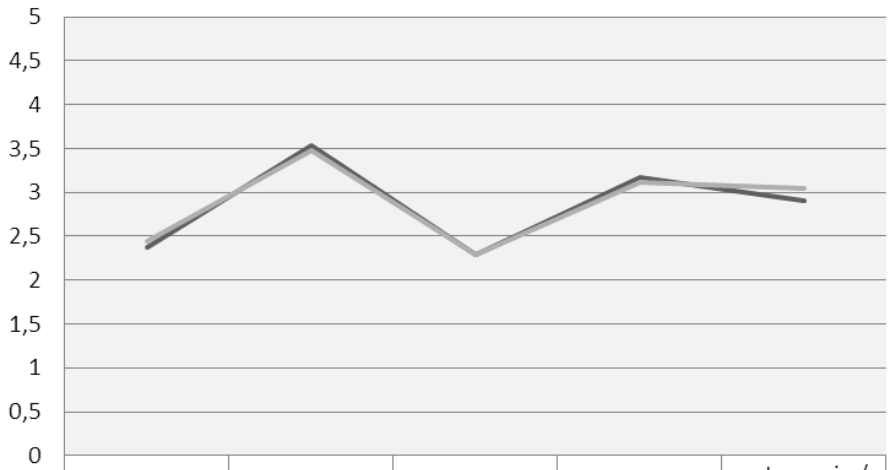
O último fator analisado e intitulado *Disponibilidade de Tempo* (DT) foi composto por seis assertivas que se relacionam ao tempo que o servidor possui para a realização de suas tarefas e para se dedicar às novas ideias e projetos. Observou-se que esse fator atingiu uma intensidade média de intraempreendedorismo. Assim, fica claro que a instituição pesquisada disponibiliza um tempo livre para que seus servidores dediquem a melhorias no método de trabalhar e desenvolvam novas ideias e projetos.

Hornsby *et al*. (1993) mencionam que as organizações devem moderar a carga de trabalho das pessoas, evitando restrições de tempo e permitindo-lhes trabalhar em conjunto para resolver problemas em longo prazo.

Após a análise dos fatores organizacionais do intraempreendedorismo e reflexões interligadas com a literatura estudada, procurou-se verificar se há alguma discrepância na intensidade dos fatores organizacionais, considerando o tempo de instituição dos respondentes. Assim, organizou-se o GRÁF. 5, fazendo um comparativo entre os fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores e servidores que estão na instituição nos últimos 10 anos e os que estão na instituição há mais de 10 anos.

Percebeu-se que os fatores organizacionais do intraempreendedorismo dos gestores e servidores considerando o tempo de instituição dos respondentes apresentam-se com intensidades bem próximas.

Gráfico 5 – Comparativo dos fatores organizacionais relacionado ao tempo de instituição dos respondentes



	Suporte gerencial	Clareza de papéis	Recompensa / Reforço	Disponibilidade de tempo	autonomia / critério de trabalho
até 10 anos	2,38	3,53	2,29	3,17	2,9
mais de 10 anos	2,45	3,48	2,29	3,12	3,05

Fonte: Dados da pesquisa

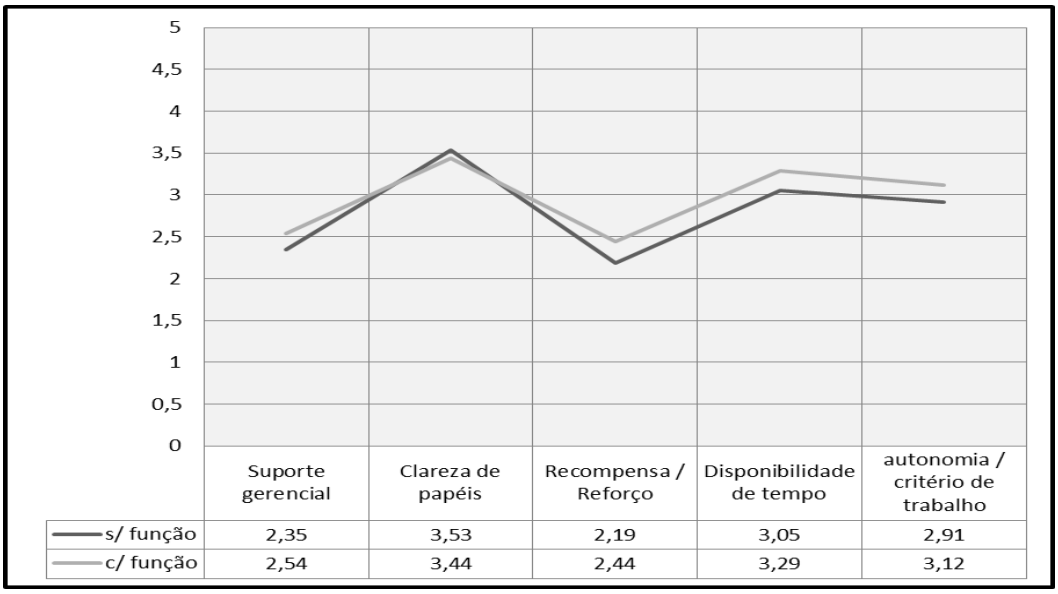
Observou-se que o fator *Autonomia/Critério de Trabalho* atingiu o nível mediano de empreendedorismo, segundo a percepção dos gestores e servidores que estão há mais de 10 anos na instituição.

A última análise apresentada no GRÁF. 6 verificou se houve discrepância entre os fatores organizacionais do intraempreendedorismo, segundo a percepção dos gestores (cargos de confiança) e dos demais servidores.

Os fatores organizacionais do intraempreendedorismo segundo a percepção dos gestores apresentaram maior intensidade.

Com base no GRÀF. 6 foi possível confirmar que os fatores mais divergentes foram: *Recompensa/Reforço*, *Disponibilidade de Tempo* e *Autonomia/Critérios de Trabalho*.

Gráfico 6 - Comparativo dos fatores organizacionais segundo os gestores e servidores



Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que o fator *Autonomia/Critério de Trabalho* atingiu o nível mediano de empreendedorismo, segundo a percepção dos gestores.

5.1.4 As Relações entre Determinantes Individuais e Organizacionais do Intraempreendedorismo

Por fim, essa pesquisa procurou demonstrar a relação entre os construtos do teste CCEs e os construtos do teste CEAI. A matriz de correlação (TAB.7) apresenta como cada uma das onze CCEs tratadas anteriormente se relacionam com os construtos dos fatores organizacionais. Dessa forma, é possível relacionar ambos os aspectos do intraempreendedorismo e conhecer como interagem.

Ao analisar os resultados, observou-se que a maioria das correlações entre os construtos foi positiva. As correlações positivas mais significativas ficaram entre o *Suporte Gerencial* e os construtos BOI e PRC, *Recompensa/Reforço* e BOI e *Autonomia* e PRC.

Tabela 7 - Matriz de correlação entre CCEs e CEAI

	SG	CP	R/R	DT	AUT
BOI	**0,61**	0,09	**0,52**	0,19	0,40
PER	0,39	0,23	0,41	0,03	0,23
COM	0,35	0,11	0,36	0,12	0,23
EQE	0,35	0,06	0,37	0,07	0,26
CRM	0,33	0,18	0,32	0,02	0,25
EM	0,24	0,02	0,09	-0,07	0,05
BI	0,28	-0,05	0,17	0,04	0,22
PMS	0,34	-0,02	0,27	0,03	0,26
PRC	**0,52**	0,14	0,33	-0,00	**0,45**
IA	0,22	-0,01	0,08	0,03	0,18
LCI	0,37	0,19	0,30	0,01	0,16

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, houve evidências significativas de que existe uma tendência no sentido de quanto maior a percepção de *Suporte Gerencial*, maior será a pontuação de *Busca de Oportunidade e Iniciativa* e *Persuasão e Rede de Contatos*. Da mesma forma, quanto maior a percepção de *Recompensa/Reforço*, maior a pontuação de *Busca de Oportunidade e Iniciativa* e, quanto maior a *Autonomia* na instituição, maior será a pontuação do construto *Persuasão e Rede de Contatos*.

Os construtos de CCEs com maior e menor intensidade, BI, COM e CRM, não apresentaram relações com os construtos de CEAI. Os dados da TAB. 4 indicam ainda que nenhuma das características do comportamento empreendedor se relaciona com *Clareza de Papéis* e *Disponibilidade de Tempo*. Uma explicação para isso é que ambas possuem coeficientes de variação próximos a zero, o que diminui a presença de inter-relações.

Diante desses resultados identificados na primeira fase de coleta de dados, passa-se aos dados qualitativos, coletados com vistas ao aprofundamento da pesquisa.

5.2 Determinantes Individuais e Organizacionais do Intraempreendedorismo: Aspectos Qualitativos

Esta seção é dedicada à análise de conteúdo dos dados obtidos a partir da entrevista junto aos gestores e servidores da PRORH/UFJF.

Para melhor compreensão das informações aqui contidas, as análises foram divididas em três subseções:a primeira apresenta o perfil dos entrevistados; a segunda avalia a percepção dos entrevistados quanto aos determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo; e a terceira avalia os desafios da atuação intraempreendedora na UFJF.

5.2.1 Perfil dos Entrevistados

Foram realizadas 10 entrevistas com cinco coordenadores, dois gerentes e três técnicos administrativos, sendo que desse total sete são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Do total dos entrevistados, quatro deles estão na faixa de 35 a 45 anos e seis estão acima de 45 anos. Outra característica relevante do perfil refere-se ao grau de formação dos entrevistados, em que dois deles possuem mestrado incompleto, dois possuem mestrado completo, quatro possuem pós-graduação completa e dois possuem graduação completa.

Quanto aos dados funcionais, os entrevistados, em sua maioria, caracterizam-se por estarem na instituição há mais de 20 anos. Para o tempo destinado à função, um deles está na função há dois anos, seis deles estão na função há mais de seis anos e três não possuem função.

A análise das respostas demonstra, assim, uma maioria de mulheres, idade acima de 35 anos, com escolaridade entre pós-graduação e mestrado e atuando no serviço público há mais de 20 anos.

5.2.2 Os Determinantes Individuais e Organizacionais do Intraempreendedorismo, segundo os Entrevistados.

Na parte qualitativa, a pesquisa pretendeu extrair dos entrevistados suas percepções acerca das seguintes temáticas: determinantes individuais do intraempreendedorismo, determinantes organizacionais do intraempreendedorismo, intraempreendedorismo em instituições públicas.

Questionados sobre as principais características empreendedoras desenvolvidas, a maior parte dos entrevistados destacou *comprometimento*, *busca de informações* e

planejamento e monitoramento sistemático. Percebeu-se um alinhamento nas respostas dos entrevistados, além de uma aderência à característica individual *comprometimento*, *busca de informações* e *planejamento e monitoramento sistemático*. Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 8.

Tabela 8 - Percepção dos entrevistados quanto às características mais desenvolvidas

Características	Entrevistados	Total de entrevistados
Comprometimento	E2, E3, E5, E6, E8, E9	06
Planejamento e monitoramento sistemático	E1, E3, E4, E8, E9, E10	06
Busca de informação	E1, E2, E4, E5, E8, E9	06
Persuasão e redes de contatos	E1, E7, E10	03
Exigência de Qualidade e eficiência	E2, E3, E6	03
Independência e autoconfiança	E4, E6	02
Correr riscos moderados	E5	01
Locus de controle interno	E7	01

Fonte: Dados da pesquisa

A característica *persistência* apresentou-se divergente do resultado da pesquisa quantitativa, que se destacou como uma das mais desenvolvidas e, em nenhum momento, foi citada por qualquer entrevistado nessa fase da pesquisa.

Observe os relatos que ilustram tais características:

> É, eu acho que dos determinantes apresentados, eu uso mais o **comprometimento**, porque eu procuro vestir a camisa, eu valorizo o meu local de trabalho, eu faço o que eu gosto. Então, eu faço com prazer, eu faço com amor e eu procuro assim ter ideias para justamente tentar ajudar, pra melhorar, em função justamente, se eu sou comprometida, eu quero melhorar o serviço e o ambiente do trabalho. (E9)

> **Planejamento** eu acho que é uma coisa que é pouco utilizada no setor público, mas de uma importância, assim, vital, vital. Eu trago essa questão do planejamento comigo porque eu trabalhei muito tempo na iniciativa privada. Na iniciativa privada se você não tem planejamento, você tem prejuízo. E eu acho que, no serviço público, não pode ser diferente, cara. Você tem que procurar entender o que tá fazendo e jogar isso no tempo, planejar suas ações, ver o que você quer implementar, que novidade você quer inserir, o que quer de rotina e distribuir isso ao longo do tempo. (E1)

> [...] a **busca de informações**, porque é o que te dá o embasamento pra você tomar decisões estratégicas, para saber o que fazer realmente. Sem a busca de informação não chega a lugar nenhum. (E4)

Acerca da característica menos desenvolvida, os entrevistados destacaram *Independência e autoconfiança*', seguidas pelo *Lócus de controle interno* e *persuasão e rede de contatos*, como pode ser observado na TAB. 9:

Isso pode ser explicado pelo fato de que as instituições públicas serem tidas como sistemas mecânicos. Aspectos como a tomada de decisões e controle centralizados, a divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida e tendências a funcionar com rígidas burocracias explicam o fato (HASHIMOTO, 2006).

A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstrou uma divergência entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes do questionário, já que para esses a característica menos desenvolvida foi o *correr riscos moderados*, com média de 11,30 e não o construto *independência e autoconfiança*, que na pesquisa quantitativa apresentou um nível mediano.

Tabela 9 - Percepção dos entrevistados quanto às características empreendedoras menos desenvolvidas

Características	**Entrevistados**	**Total de entrevistados**
Independência e autoconfiança	E1, E2, E5, E8, E9	05
Lócus de controle interno	E3, E4, E6	03
Persuasão e rede de contatos	E4, E6, E9	03
Correr riscos moderados	E3, E7	02
Estabelecimento de metas	E5, E8	02
Comprometimento	E1	01
Planejamento e monitoramento sistemático	E7	01
Exigência de qualidade e eficiência	E10	01
Busca de informações	E10	01
Busca de oportunidade e iniciativa	E2	01

Fonte: Dados da pesquisa

Os relatos que se seguem sintetizam a voz dos entrevistados:

> O próprio sistema de trabalho, o próprio jeito que a gente trabalha ele te limita nessas coisas. Você fica muito engessado naquilo que você faz. Então não adianta você querer ser independente no que você faz, ser autoconfiante e nem buscar oportunidade, porque você não tem que ter iniciativa, está sempre engessado naquilo que faz. (E2)

> Eu escolhi o '*lócus* do controle interno' porque eu avalio que é muito difícil ser responsável por todos os problemas enfrentados e também encontrar solução pra tudo. Nem sempre somos potentes pra mudar as situações vivenciadas. (E3)

> Menos desenvolvidas... Então, essa ‘persuasão e rede de contatos’, eu acho assim, é muito difícil você estar convencendo as pessoas que estão a sua volta para estarem na mesma sintonia. Mas assim, isso não é muito fácil. Dependendo da situação cada um está com uma ideia, uma coisa que ele espera ou acha que a instituição espera dele. Então, isso aí é um pouco complicado. (E6)

Quando questionados quanto ao fator organizacional mais desenvolvido na instituição, ocorreu uma unanimidade na opinião dos entrevistados, apontando a *Clareza de Papéis*. Observe os seguintes relatos:

> Clareza de papéis, pelo menos você tem a definição do que cada coordenação minimamente tem que fazer. Clareza de papéis, mas pra mim, o mais importante seria o suporte gerencial. Um gestor bem qualificado ele consegue obter ótimos resultados com sua equipe. (E1)

> Eu acho que o que mais contribui dentro da instituição é a clareza de papéis. Temos que ter clareza dos nossos papéis e das funções fundamentais de nossa instituição. É preciso ampliar a percepção dos limites e possibilidades do exercício desses papéis e das suas implicações na organização. Sem essa clareza, os desafios podem ser ainda maiores. A instituição proporciona isso. (E7)

A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstrou uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes do questionário.

Quando questionados sobre o fator organizacional menos desenvolvido na instituição, seis entrevistados responderam o construto *Suporte Gerencial*, três deles responderam *Autonomia e Critérios de Trabalho* e um respondeu *Recompensas e Reforços*, como observável na TAB. 10:

Tabela 10 - Percepção dos entrevistados quanto ao fator organizacional menos desenvolvido na instituição

Fatores organizacionais	Entrevistados	Total de entrevistados
Suporte Gerencial	E1, E5, E6, E7, E8, E10	06
Autonomia e critérios de trabalho	E3, E4, E9	03
Recompensas/reforços	E2	01

Fonte: Dados da pesquisa

Hashimoto (2006) admite que uma das grandes dificuldades de uma organização que esteja procurando desenvolver o intraempreendedorismo é a ausência de um suporte gerencial que trabalhe aspectos como a resistência à mudança, a difusão da

informação, o excesso de passividade e acomodação e a falta de comprometimento com a organização. A importância dada ao apoio da gerência contribui para a criação de uma cultura intraempreendedora forte.

Observe os relatos que apoiam essa análise:

> [...] a ausência do suporte gerencial interrompe o intraempreendedorismo. Eu acho que o suporte gerencial é muito importante, a gente ter reuniões frequentes, né? Porque mesmo delegando autoridade pra gente fazer, você pode contar com o suporte gerencial comprometido com o intraempreendedorismo, capaz de acatar boas ideias, disponibilizar tempo e recursos necessários. Entendeu? Principalmente se der errado, porque se der certo o mérito é da equipe. Se der errado, ele estava sozinho. (E7)
>
> Ah, eu acho que principalmente o suporte gerencial, porque às vezes o servidor empenha, dedica, corre atrás, busca o tempo dele, às vezes até fora do trabalho, e de repente ele não tem esse suporte, não consegue aplicar aquilo que ele tanto quer, né? Tem servidor que mesmo com essa barreira, ele continua persistindo. E outro já desiste e vai pra outra... muda, né?(E5)
>
> Aos gestores é dada a competência de resolver determinados assuntos, mas, muitas vezes, quando você quer inovar, quer trazer situações diferentes, quer propor melhorias, você esbarra na falta de autonomia que você tem pra poder tá conduzindo. Você pode ver que tem vários gestores aqui que tem um monte de propostas e ideias, mas pela falta de autonomia, elas não vão adiante. (E3)

Peters e Hisrich (2004) admitem que sem o comprometimento da alta administração, a instituição não será capaz de vencer as mudanças culturais necessárias para a implementação do intraempreendedorismo.

Os dados obtidos nessa fase da pesquisa estão ajustados com os dados da parte quantitativa, na qual os construtos *Recompensa/Reforço*, *Suporte Gerencial* e *Autonomia/Critérios de Trabalho* apresentaram uma baixa intensidade. A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstra uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes dos testes.

Quando perguntados se a ausência de determinantes organizacionais pode comprometer o desenvolvimento das características intraempreendedoras, todos os entrevistados manifestaram-se positivamente, relatando opiniões nesse sentido.

Kuratko *et al*. (2002) complementam essa discussão quando afirmam que todos os fatores organizacionais são antecedentes importantes dos esforços do empreendedorismo, que, de certa forma, afetam o ambiente interno e determinam o interesse e o apoio das iniciativas empreendedorísticas.

Observe os fragmentos das entrevistas relativas à correlação entre os determinantes organizacionais e individuais em questão:

> Com certeza, porque esses fatores organizacionais são muito importantes pra criar justamente o ambiente organizacional intraempreendedor para o servidor, pra que ele se sinta parte daquele ambiente, para que ele desenvolva o intraempreendedorismo, né? (E5)
>
> Então, uma pessoa criativa, mesmo com essas dificuldades aqui, ela poderia tá criando, achando um caminho, mas é obvio que uma pessoa criativa que tiver pouca autonomia, ela vai estar limitada. Uma pessoa criativa que não tiver um mínimo de recompensa e essa recompensa não é exclusivamente financeira, é reconhecimento do próprio trabalho, terá dificuldades em intraempreender. A semente desabrocha em terra fértil. A terra fértil ai seria a cultura intraempreendedora fazendo uso de todos os fatores organizacionais. (E2)

5.2.3 Desafios da Atuação Intraempreendedora na UFJF, segundo a Percepção dos Entrevistados

Perguntados sobre a existência de práticas desenvolvidas pela UFJF que visam à promoção do intraempreendedorismo na instituição, o grupo mostrou-se bastante coeso em suas respostas. Para os entrevistados, as principais práticas se dividem em um programa bem estruturado de capacitação e também no Programa de Avaliação de Desempenho /PROADES, conforme TAB. 11.

Tabela 11 - Percepção dos entrevistados quanto às práticas que visam à promoção do intraempreendedorismo

Práticas	Entrevistados	Total de entrevistados
Programa de capacitação	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10	08
PROADES	E1, E3, E4	03
Desconhece	E2, E9	02

Fonte: Dados da pesquisa

Essa constatação pode ser observada em relatos como os que se seguem:

> Pois é, eu acho que a PRORH tem dois programas que são muito bons nesse sentido. Um é o que já falei anteriormente que é o PROADES. O Programa de Avaliação consiste em um processo contínuo e permanente que prioriza o desenvolvimento e o crescimento pessoal, profissional e institucional. É realizado mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais, pactuadas na equipe de trabalho e referenciado nas expectativas dos usuários, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional do servidor. (E1)

> Bem, temos os programas de capacitação e apoio à qualificação, que são investidos na categoria, que fazem com que os servidores desenvolvam suas competências e habilidades e, a partir delas, passem a ter subsídio para poder propor ações intraempreendedoras. A capacitação conta com cursos de qualificação profissional nas mais diversas áreas, vagas para o projeto de universalização – língua estrangeira e apoio à qualificação, oferecendo vagas nos cursos de especialização para servidores. O programa também disponibiliza bolsas destinadas a custear a graduação, mestrado e doutorado para os servidores Técnicos Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF. (E7)

No que diz respeito aos mecanismos que deveriam ser utilizados para poder incentivar os servidores a serem mais criativos, inovadores e proativos, os respondentes identificaram a implantação de um sistema de *Recompensas/Reforços*, a gestão por competência e um trabalho com o fator motivacional dos servidores. A TAB. 12 apresenta os resultados:

Tabela 12 - Percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos que deveriam ser utilizados para incentivar o intraempreendedorismo

Mecanismos	**Entrevistados**	**Total de entrevistados**
Sistema de recompensas	E1, E2, E7, E8	04
Gestão por competência	E3, E4, E10	03
Motivação	E5, E6, E9	03

Fonte: Dados da pesquisa

Os relatos a seguir sintetizam os achados:

> Sistema de recompensa e reforço é fundamental. Aí tem que ter dinheiro para investir, senão a pessoa vai procurar outra coisa lá fora. Ela tem isso latente, aqui não me valorizou, então tá! Vou fazer o meu arroz com feijão, meu trivial, meu cartorial e vou ser empreendedor lá fora. A pessoa não vai deixar de ser empreendedora. Ninguém consegue fechar uma garrafa que tá explodindo ali, entendeu? Então ela vai fazer o básico ali e vai expandir lá fora, ou ficar infeliz o resto da vida se ela não conseguir expandir lá fora. (E7)

> Eu acredito que a gestão por competência é um mecanismo a ser utilizado. As pessoas devem desenvolver mesmo habilidades e competências que são inerentes a ela, pertinentes a ela, ao cargo dela, para que ela possa empreender dentro da instituição. Então a gestão por competência seria um mecanismo de incentivar os funcionários, de deixar a pessoa mais pronta,

> né, e mais assim, favorável ao trabalho, a partir do momento que ela trabalha dentro do que ela gosta, do que ela sabe fazer, respeitando suas habilidades. (E10)
>
> Bem, eu acho que poderia ser associado aos programas existentes, dinâmicas nas unidades acadêmicas e administrativas, no sentido de trabalhar a motivação dos servidores, no sentido de levantar a autoestima dos servidores. Seria uma iniciativa que mostraria que cada um, cada colaborador tem potencial condição de estar contribuindo e ajudando seus setores a serem mais criativos e inovadores. (E1)

Segundo Dornelas (2003, p. 52) “é preciso que os funcionários se sintam motivados a buscarem o novo, a se dedicarem e aplicarem suas habilidades empreendedoras”. Perguntados sobre quais as principais barreiras impostas pela UFJF aos indivíduos intraempreendedores, as respostas de maiores ocorrências foram *questões políticas*, seguidas pela *burocracia e hierarquia*, *ausência de uma cultura intraempreendedora* e *rigidez estrutural e legal*. As demais não foram tão homogêneas, mas retrataram certa aderência às especificidades da instituição pública, refletidas na *ausência de competitividade*, *sem fins lucrativos*, *excesso de normas e regulamentos* e *descontinuidade administrativa* (TAB. 13):

Tabela 13 - Percepção dos entrevistados quanto às barreiras impostas pela UFJF aos indivíduos intraempreendedores

Barreiras ao intraempreendedorismo	**Entrevistados**	**Total de entrevistados**
Questões políticas	E3, E4, E6, E7, E8	05
Burocracia e hierarquia	E2, E5, E9, E10	04
Ausência de cultura intraempreendedora	E1, E3, E4, E5	04
Rigidez estrutural e legal	E2, E6, E8, E10	04
Ausência de competitividade	E1, E7, E9	03
Sem fins lucrativos	E1, E7	02
Excesso de normas e regulamentos	E6, E8	02

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados corroboram com Diefenbach (2011), que caracteriza as organizações do setor público como influenciadas intensivamente por questões políticas, tradicionalmente mais centralizadoras, com ausência de mercados econômicos e influenciadas sobre pressões de redução de custos.

Isso pode ser observado nos comentários ilustrativos apresentados a esse respeito:

> A política, chefes inseguros que têm medo de você aparecer mais do que eles, entendeu? É a **questão política** que coloca nos cargos pessoas

> incompetentes. Isso faz parte do jogo do serviço público na história, né? Então, porque até que é interessante você ter na administração, se você não é bom, você cerca-se de pessoas boas que são seus assessores, mas aí nem sempre você coloca pessoas competentes, você coloca aquele que... Entendeu?... lutou mais pela sua campanha e nem sempre aquele que tem o perfil pra isso, então ele vai ficar inseguro, porque ele não tem o poder. (E7)
>
> A gente esbarra muito na questão da **burocracia e da hierarquia**, porque às vezes [...] Principalmente na hierarquia, porque às vezes a gente tem um funcionário que chega, recente, com muitas ideais, vislumbra muita coisa e ele esbarra com um chefe lá que já tá há muitos anos no setor e toda vez que ele tentar passar aquela inovação, aquilo vai ser arquivado, aquilo vai ser engavetado. Raros são os chefes que desenvolvem esse perfil empreendedor. (E10)
> O único problema que a gente esbarra, às vezes, na **rigidez estrutural e legal**, que para a gente desenvolver uma gestão por competências no serviço público, a gente esbarra na questão do desvio de função. Porque às vezes a pessoa fez um concurso pra determinado cargo e quando ela chega aqui, ela tem inúmeras habilidades que às vezes a gente não pode desenvolver. Por quê? Porque se ela começa a desenvolver certas funções, aí esbarra na questão do desvio de função. (E8)
>
> Então assim, é muito difícil você empreender quando você está preso a rotinas administrativas e na burocracia, com **excesso de normas e regulamentos**, a gente acaba ficando a vida inteira fazendo a mesma coisa. Eu vislumbro muito pouco espaço para que as pessoas [...] Às vezes, a pessoa chega, o servidor que entra na instituição vislumbrado querendo empreender muita coisa e acaba caindo na rotina administrativa e acaba não empreendendo nada. (E6)
>
> Estruturalmente, dentro dessa conjuntura que os técnicos administrativos da educação lidam, o próprio processo amarra. Você fica preso ao que o plano de cargos e carreiras propõe. (E8)

Os entrevistados reconhecem que a burocracia dificulta a geração de mudanças. Segundo suas percepções, a instituição está presa a regras, procedimentos, políticas e normas que acabam por limitar e restringir e dão pouca liberdade, estagnando a capacidade inovadora da organização.

A partir desses resultados, foram estruturadas as considerações finais apresentadas na próxima seção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi identificar e avaliar os determinantes do intraempreendedorismo, organizacional e individual, presentes na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Juiz de Fora, segundo a percepção de seus gestores e servidores. Em decorrência desse objetivo, a pesquisa procurou levantar junto à literatura, subsídios para identificar as características comportamentais dos empreendedores e os fatores organizacionais inerentes ao intraempreendedorismo.

A fim de atingir o objetivo geral, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, configurando-se uma triangulação metodológica. Quanto ao método, a estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. A unidade de análise foi a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora. Já as unidades de observação foram os gestores e servidores lotados na PRORH. Do total de gestores e servidores, 46 responderam ao questionário e 10 concederam entrevistas. Os dados foram analisados conforme a sua natureza, ou seja, análise uni e bivariada para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos. O critério para a escolha da instituição e dos pesquisados foi a acessibilidade.

Fazendo um paralelo entre os resultados da pesquisa e a conceituação de empreendedorismo e intraempreendedorismo, sua evolução mais as correntes teóricas, apontadas no referencial, bem como os determinantes empreendedores individuais e organizacionais analisados, foi possível apontar alguma de suas práticas na PRORH/UFJF.

No que diz respeito aos determinantes individuais do intraempreendedorismo, o primeiro objetivo específico, os dados da presente pesquisa revelou que, na amostra geral, os gestores e servidores possuem um nível mediano de desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras. Analisando os determinantes individuais, o presente estudo concluiu, portanto, que houve uma tendência do grupo de gestores para apresentar maior nível das CCEs, de McClelland, evidenciada

principalmente nas características de *busca de informações*, seguida pela de *comprometimento* e *persistência*.

A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstrou uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes do questionário, exceto para a característica *persistência*, que não foi citada pelos entrevistados.

Na amostra geral, foram identificadas CCEs com baixa intensidade, tais como: *estabelecimento de metas*, *correr riscos moderados*, *busca de oportunidades e iniciativa*, *persuasão e rede de contatos* e *lócus de controle interno*. A CCE mais baixa foi *correr riscos calculados*. Tal característica também se mostrou mais baixa em ambos os grupos, não havendo diferença significativa entre os gestores e demais servidores. Esse resultado talvez possa ser explicado pelo fato do empreendedorismo no setor público apresentar relativamente grandes riscos organizacionais sem tomar grandes riscos pessoais.

Quanto aos determinantes organizacionais do intraempreendedorismo, segundo objetivo específico, foi identificado um desequilíbrio entre os construtos. A pesquisa propiciou, por meio de seus resultados, melhor compreensão desses aspectos, ao demonstrar que fatores organizacionais, tais como *Suporte Gerencial*, *Recompensas/Recursos* e *Autonomia/Critério de Trabalho* apresentaram um baixo nível de desenvolvimento.

O fator organizacional com menor intensidade foi *Recompensas/Reforços*. Tal fator também se mostrou mais baixo para os gestores e os servidores. Esse resultado talvez seja explicado pela dinâmica estrutural e de funcionamento de uma organização pública, principalmente de uma IES, que está intrinsecamente ligada a um sistema político, a um plano de governo e a um plano de carreiras determinado pelo Estado.

Os dados obtidos nessa fase da pesquisa foram ajustados com os dados da parte quantitativa, na qual os construtos *Recompensa/Reforços*, *Suporte Gerencial* e *Autonomia/Critérios de Trabalho* apresentaram uma baixa intensidade. A análise

comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos demonstrou uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes dos testes.

O presente estudo indicou uma tendência do grupo de gestores para apresentar maior nível dos fatores organizacionais, evidenciados principalmente nos constructos *Recompensa/Recursos*, *Disponibilidade de Tempo* e *Autonomia/Critério de Trabalho*.

Outro aspecto pesquisado, a relação entre os construtos do teste CCEs e os do teste CEAI, terceiro objetivo específico, trouxe reflexões significativas a respeito do ambiente interno da instituição, pois apresentaram resultados que mereceram destaque para avaliar os determinantes individuais e organizacionais.

Com base nos resultados, percebeu-se que a instituição precisa tomar medidas que intensifiquem o *Suporte Gerencial*, tais como: a rápida adoção das ideias dos funcionários, reconhecimento dos funcionários que implementam novas ideias, apoio a pequenos projetos experimentais e disponibilização de recursos financeiros para novos projetos. O *Suporte Gerencial* é a base para o desenvolvimento das características comportamentais *Busca de Oportunidade e Iniciativa* e *Persuasão e Rede de contatos*.

Para que houvesse uma regularidade e um aumento no desempenho individual, no que toca ao intraempreendedorismo, principalmente nas organizações públicas e, em destaque, nas IES, seria necessário que houvesse uma mudança no ambiente interno da instituição, capaz de aprimorar o seu *Suporte Gerencial*, autonomia para propiciar tomadas de decisão individual e premiar as tomadas de iniciativa individual.

Notou-se que, no discurso apresentado, que os entrevistados reconhecem que numa situação em que há uma mudança substancial na gestão (estrutura ou estilo), que oferece um sistema de recompensas para o comportamento inovador, os indivíduos com alta necessidade de realização estarão mais propensos a desenvolverem o comportamento intraempreendedor.

Foi evidenciado também que em uma situação em que a instituição precisa desenvolver novas tecnologias e existe um bom suporte gerencial, com alto nível de apoio à gestão interna para a inovação, aqueles indivíduos com altos níveis de propensão á tomada de risco, provavelmente envolverão mais facilmente em atividades intraempreendedoras.

Outro determinante organizacional que pode ter influenciado o resultado dos dados obtidos com relação aos indivíduos foi a *Recompensa/Reforço*. O fator *Recompensa/Reforço,* assim como o *Plano de Carreira* é determinado pelo Estado, baseado nos direitos e leis do funcionalismo público que, no Brasil, engessam atitudes, proibindo a ascensão na carreira como forma de reconhecer indivíduos que se qualificam e capacitam.

O intraempreendedorismo é um conceito multidimensional e depende da interação de vários atributos, bem ao contrário de eventos que ocorrem de forma isolada.

Na última parte da pesquisa, investigaram-se os desafios da atuação intraempreendedora na UFJF, segundo a percepção dos entrevistados. Esse foi o quarto objetivo específico.

No que se refere à identificação de práticas desenvolvidas pela UFJF, que visam à promoção do intraempreendedorismo, os entrevistados apresentaram duas práticas desenvolvidas pela UFJF: Programa de Avaliação de Desempenho /PROADES e programas de capacitação continuada. O serviço público tem procurado identificar formas de utilizar as energias criativas de seus funcionários e proporcionar a todos algum grau de capacidade decisória, esperando, com isso, obter resultados inovadores.

Isso é possível quando as instituições oferecem apoio, treinamento e sistemas de recompensa necessários para que as equipes produzam os resultados superiores que são capazes de gerar normalmente.

Outra questão pesquisada diz respeito aos principais mecanismos que deveriam ser utilizados para incentivar os funcionários a serem mais criativos, inovadores e proativos. Os respondentes identificaram a implantação de um sistema de

Recompensa/Reforço, a gestão por competência e o trabalho como fator motivacional dos servidores.

Segundo os entrevistados, o sistema de incentivos devem estimular as pessoas a ficarem atentas a riscos, adotando atitude proativa, e não reativa. Além disso, ele deveria estimular os servidores a desenvolver experimentos coerentes e a admitir seus erros, em vez de tentar ocultá-los.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as principais barreiras impostas ao desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora na UFJF. As respostas de maior ocorrência foram *questões políticas*, seguida pela *burocracia e hierarquia*, *ausência de uma cultura intraempreendedora* e *rigidez estrutural e legal*. Outros depoimentos, de modo geral, apontaram *ausência de competitividade*, *sem fins lucrativos*, *excesso de normas e regulamentos* e *descontinuidade administrativa*.

Observou-se que ações contrárias ao intraempreendedorismo, como o que foi exposto aqui, podem propiciar impactos desafiadores dificultando atitudes e comportamentos empreendedores por parte dos funcionários e, dessa forma, comprometendo a instituição a uma não propagação da cultura empreendedora.

Entende-se então que as instituições, atualmente, devem adotar uma gestão empreendedora para prosperar e sobreviver no contexto de grandes mudanças. Além disso, a liberdade de ação em todos os níveis da instituição, de modo participativo, deve ser a regra de conduta e orientação gerencial no processo de tomada de decisões, principalmente a partir do apoio da direção, pois é essencial que a gestão aceite o comportamento intraempreendedor e também proporcione os meios e recursos necessários para desenvolver as ideias inovadoras.

Não obstante a presença de funcionários com perfil e características empreendedoras, comprometidos com a instituição, fica claro, a necessidade de se conquistar um ambiente organizacional de cooperação, trabalho em equipe, incentivo e abertura para a realização das atividades de forma inovadora e desafiadora no do dia a dia.

O empreendedorismo vem sendo empregado no setor público como forma de criar valor para os cidadãos. Diante disso, existe a necessidade de as organizações públicas desenvolverem uma orientação empreendedora, capaz de inovar frente às novas demandas do setor público.

O serviço público, apesar de contar com um modelo híbrido de administração, em que práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem, tem procurado identificar formas de utilizar as energias criativas de seus funcionários e proporcionar a todos algum grau de capacidade decisória, esperando, com isso, obter resultados inovadores.

Assim sendo, este estudo contribui tanto para a agenda das pesquisas sobre intraempreendedorismo, quanto para o alargamento do conhecimento a respeito do intraempreendedorismo na administração pública, seguimento pouco investigado no país, no campo da Administração. Além disso, a triangulação metodológica também representa avanços, já que se permitiu extrair dados diferenciados para com isso, perceber a complexidade dos fenômenos envolvidos.

No entanto, é importante salientar que os resultados do estudo aqui apresentados restringem-se aos gestores e servidores da PRORH, sendo válidos apenas para o contexto espacial e temporal em que o estudo foi realizado. Portanto, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para toda a instituição pública, constituindo esta constatação uma das limitações do estudo.

Assim, sugere-se a realização de outros estudos, que utilizem a mesma metodologia para abordar a questão do intraempreendedorismo, na mesma instituição, considerando outras pró-reitorias e em outras instituições públicas, permitindo então, a acumulação de conhecimento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, v.107, n. 3, p. 309-325, 2007.

BARBETTA. P. A.. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 340 p

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008. 281 p.

BATISTA, C. H. **Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante semestre letivo de 2004 nos cursos de Administração e Turismo e Lazer da FURB – Santa Catarina/Brasil.** 2004. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau. 2004.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes. 2009. 704 p.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo:** a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 250 p.

BUENO, A. M.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABREPO, 2004.

BUSENITZ, L. W. *et al*. Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 285-308, 2003.

CASTRO, A. A. **Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo**. 2011. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.

CATES, M.S. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI):** Refinement and Validation of a Survey Measure. 2007. 69 f. Tese (Doutorado) - Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio. 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 349 p.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, California, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 206 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector**: when middle managers create public value. 2011. 207 f. Dissertation (doctor of Philosophy in Management) School of Management, University of St. Gallen, Gallen. 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; BALBI, R. V. Esforços para a construção do conhecimento sobre “empreendedorismo interno”: reflexões e perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, **Anais**... Brasília: ANPAD, 2008.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto de inovação. **RECADM**, Campo Largo, v. 9, p. 144-156, nov. 2010.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno**. Ciência da Administração.** Florianópolis**,** v. 13, n. 30, p. 88-17, maio/ago. 2011.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, California, v.15, n. 3, p. 295-309, May/June. 2004.

FERRAZ, S. F. S. *et al*. Práticas e modelo intra-empreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais**... Rio de Janeiro: UFF, 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0098_0359.pdf>. Acesso em: 5 maio. 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FILION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios da FURB**, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

FONTENELLE, C. J. de S.; HOELTGEBAUM, M. A influência do perfil empreendedor no desempenho do negócio em uma rede de franquia de confecção infantil. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 4, p.131-149, out./dez. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999. 175 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégicas inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 380 p.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intra-empreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006. 277 p.

HASHIMOTO, M.; NASSIF, V. M. J. Barreiras e incentivos às práticas do intra-empreendedorismo: um estudo dos fatores internos em empresas brasileiras. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012, Salvador, **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

HORNSBY, J. S. *et al*. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship:** theory and practice, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing,** v. 17, p. 253-273, 2002.

KEARNEY, C.; HISRICH, R; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.16, n.1, p. 26-46, 2009.

KEARNEY, C.; HISRICH, R; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.4, p. 295-313, sept./ 2008.

KURATKO, D. F. The entrepreneurial imperative of the 21st century. **Business Horizons**, v. 52, p. 421-428, 2009.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas.** Recife: Edições Bagaço, 2002. 557 p.

LEZANA, A. G. R.; SCHENATTO, F. J. A. O Intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. In: CONGRESSO

BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2001. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/EMP001.pdf >. Acesso em: 04 fev. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARINI, C. Desenvolvendo a cultura empreendedora na administração pública: panaceia, utopia ou realidade? **Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea**. EngapFundap. Disponível em: <www.**aedes.org.br**/downloads/Texto_GestaoPublica_0002.pdf>. Acesso em: 30 maio 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008. 197 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. rev. e aprim. São Paulo: Hucitec, 2006.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MORAIS, M. C. A; VALADARES, J. L; EMMENDOERFER, M. L. Meta-análise da produção científica internacional sobre empreendedorismo no setor público: o que tem sido escrito acerca disso? In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2013, Rio de Janeiro. **Anais** ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MORAES, J. et al. Uma proposição epistêmica quadripolar do constructo empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MORRIS, M. H; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

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

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 199 p.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989. 312 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo, Atlas, 2007. 287 p.

RONCOLETTA, K. C.; NASSIF, V. M. J. Comportamento empreendedor: alicerce para uma construção da cultura intraempreendedora nas pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - EGEPE, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABREPO, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 11–27, 1999.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS DO GOVERNO FEDERAL - SIORG. **Organograma.** Disponível em: <http://www.siorg.redegoverno.gov.br/index.htm>. Acesso em: 15 fev. 2013.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985. 454 p

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Dados estatísticos**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>. Acesso em: 15 set. 2013 a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Relatório de autoavaliação institucional 2009-2011.** Juiz de Fora, 2012. 97 p. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Relatorio-Autoavaliacao-UFJF-2009_11.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Relatório de autoavaliação institucional 2012.** Juiz de Fora, 2013 b. 118 p. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Rel-CPA-26mar.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

VALADARES, J. L. *et al.* O Fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais** ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

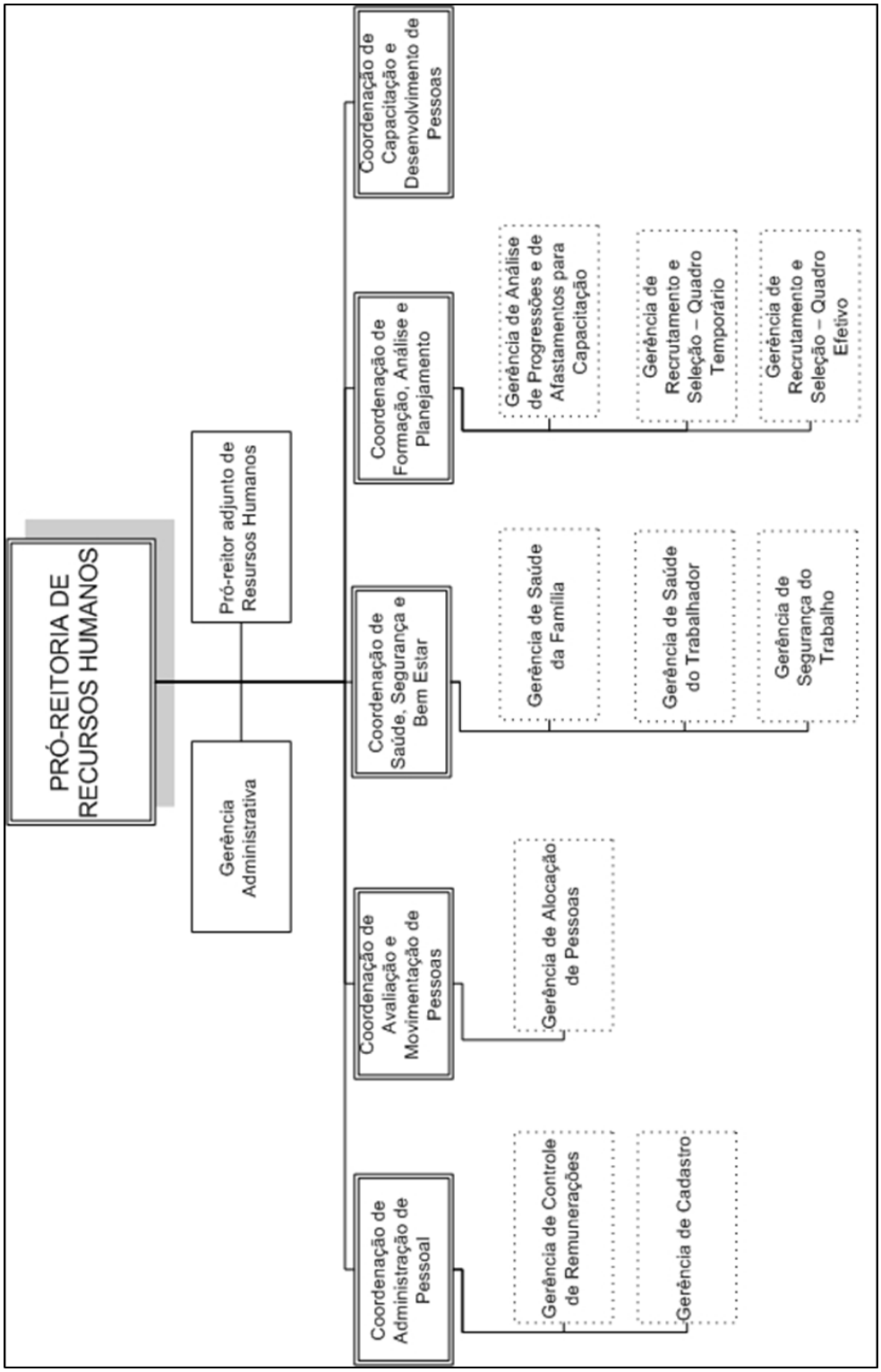
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Organograma da PRORH.....104
APÊNDICE B – Questionário 105
APÊNDICE C – Entrevista.....110

APÊNDICE A

Organograma da PRORH



APÊNDICE B

Questionário

QUESTIONÁRIO – Participante

Prezado participante,

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar as características do comportamento intraempreendedor.

Para responder você levará em torno de 20 minutos. Ressaltamos que apenas esta pesquisadora terá acesso aos seus dados e respostas e em nenhum momento do preenchimento do questionário você precisará se identificar.

Lembrete!

Não existem respostas certas ou erradas.

Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração!

Coloco-me a sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Telma Lara Rabelo

Faculdade Novos Horizontes - Mestranda

E-mail: telma.lara@ufjf.edu.br

PARTE I - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Escolaridade: ( ) ensino fundamental completo ( )ensino fundamental incompleto
( ) Graduação completa ( ) Graduação incompleta
( ) Pós-graduação completa ( ) Pós-graduação incompleta
( )Mestrado completo ( )Mestrado incompleto
( )Doutorado completo ( ) Doutorado incompleto

Faixa Etária:( ) até 25 anos ( ) de 26 a 35 anos ( ) de 35 a 45 anos ( ) acima de 46 anos

Função: ( ) Gerente ( ) Coordenador ( ) servidor

Tempo de Empresa: ( ) até 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 20 ( )acima de 20 anos

Tempo de função: ( ) até 2 anos ( ) 2 a 4 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) mais de 6 anos

PARTE II - TESTE CEAI Refinado e alterado por CATES (2007)

Classifique cada questão utilizando uma escala de 1 a 5, onde:

1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Não estou certo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1	A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.					
2	A organização em que trabalho me dá a liberdade de agir seguindo o meu julgamento.					
3	No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim.					
4	Indivíduos com projetos inovadores bem sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias eesforços, além do sistema de recompensas padrão.					
5	Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho					
6	Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém					
7	Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.					
8	É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.					
9	A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual omeu trabalho é avaliado					
10	As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas					
11	Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo.					
12	Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho.					
13	Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores.					
14	Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidades, qualidade, prazos e resultados.					
15	Meu superior me dará um reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho					
16	Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito.					
17	Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho.					
18	Minha instituição apóia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.					
19	Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado do meu trabalho.					
20	As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho					
21	Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho					
22	Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.					
23	Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias.					
24	Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia-a-dia					
25	Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo.					

PARTE III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR (CCEs)

INSTRUÇÕES

a. Este teste se constitui de 63 afirmações. Leia atentamente cada afirmação e decida como se aplica à sua forma de agir e de pensar.

b. Seja honesto (a) consigo mesmo (a), lembre-se que não somos perfeitos. O único objetivo neste caso é identificar quais competências você precisa desenvolver, para obter maior desempenho profissional.

c. Uma das opções de respostas abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:
1 = Nunca
2 = Raras vezes
3 = Algumas vezes
4 = Usualmente
5 = Sempre

d. Escolha a opção de resposta mais adequada na janela à direita de cada afirmação. Veja abaixo um exemplo.

1. Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução. Raras vezes
A pessoa que respondeu neste exemplo escolheu a opção de resposta para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

e. algumas afirmações podem ser semelhantes, mas nenhuma é exatamente igual.

		1	2	3	4	5
1	Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução.					
2	Faço o que é preciso no trabalho e não somente aquilo que me pedem para fazer.					
3	Prefiro atuar em situações nas quais não posso controlar os resultados finais, mas que tenho chances moderadas de sucesso.					
4	Antes de começar a executar uma tarefa ou um trabalho, busco todas as informações possíveis.					
5	Planejo alcançar um grande objetivo dividindo-o em tarefas pequenas.					
6	Tenho confiança que posso ter sucesso em qualquer coisa que me proponha a fazer.					
7	Busco identificar como o produto da minha empresa pode ser útil para outras áreas ou outros tipos de clientes.					
8	Insisto várias vezes ou mudo a estratégia para conseguir o que quero.					
9	Meu desempenho é melhor do que os dos outros que trabalham comigo.					
10	Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida daqui a 20 anos.					
11	Procuro me aconselhar junto às pessoas que dominam aquilo que eu pretendo fazer.					
12	Mesmo quando estou fazendo algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso					
13	Faço antes aquilo que alguém vai me solicitar fazer no futuro.					

PARTE III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (CCEs)

Classifique cada questão utilizando uma escala de 1 a 5, onde:

1 = Nunca
2 = Raras vezes
3 = Algumas vezes
4 = Usualmente
5 = Sempre

		1	2	3	4	5
14	Quando faço um trabalho para outra pessoa, esforço muito para que fique satisfeita.					
15	Encontro uma maneira mais rápida de terminar os meus trabalhos.					
16	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de tomar uma decisão.					
17	Estabeleço objetivos bem específicos de longo prazo (mais de 5 anos), e divido-os em objetivos com prazos menores.					
18	Acho desnecessário buscar informações pessoalmente.					
19	Penso antecipadamente sobre como realizar uma tarefa de grande porte e escrevo detalhadamente quais as ações devem ser realizadas, quem serão os responsáveis					
20	Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					
21	Enxergo e exploro oportunidades totalmente fora do comum para realizar o meu trabalho					
22	Acho que sempre existe uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa.					
23	Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.					
24	Reviso os meus planos iniciais para realizar alguma coisa, levando em conta os resultados alcançados ou as mudanças circunstanciais.					
25	Acredito que posso ser bem sucedido mesmo que terceiros poderosos (como meus superiores, o governo...) atuem de forma que me prejudique.					
26	Mantenho relacionamento com pessoas que podem me ajudar no futuro.					
27	Ajo para desenvolver novos produtos e serviços.					
28	Faço esforços extraordinários toda vez que uma situação exige.					
29	Penso que é inútil planejar fazer as coisas no mundo atual, onde tudo muda o tempo todo.					
30	Realizo as tarefas na medida em que se fazem necessárias em vez de perder tempo pensando no que os outros poderão me pedir no futuro.					
31	Quando uma dificuldade prejudica o meu trabalho, persisto em minha tarefa.					
32	Quando é preciso, faço o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.					
33	Busco maneiras de fazer as coisas gastando menos.					
34	Sinto-me desafiado, quando assumo riscos que não são pequenos e que também não são exagerados.					
35	Estabeleço objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.					
36	Procuro informações das pessoas que fornecem produtos ou serviços que são necessários para o meu trabalho.					
37	Penso em cenários diversos e faço planos alternativos para alcançar meus objetivos.					
38	Mantenho meu ânimo mesmo se as outras pessoas acham que uma tarefa difícil não pode ser realizada.					

PARTE III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (CCEs)

Classifique cada questão utilizando uma escala de 1 a 5, onde:

1 = Nunca
2 = Raras vezes
3 = Algumas vezes
4 = Usualmente
5 = Sempre

		1	2	3	4	5
39	Busco identificar se todas as tarefas que são importantes para o trabalho foram realizadas, mesmo aquelas que não são da minha responsabilidade.					
40	Acho desnecessário entregar um trabalho melhor do que foi solicitado.					
41	Considero as chances de sucesso ou fracasso antes de estabelecer um objetivo.					
42	Mantenho e utilizo vários registros financeiros para tomar decisões importantes no trabalho.					
43	Busco conhecer pessoas de várias áreas de meu interesse.					
44	Tenho receio de não conseguir alcançar objetivos que são relevantes.					
45	Busco novos trabalhos e novas oportunidades.					
46	Quando é preciso faço grandes sacrifícios para concluir o meu trabalho.					
47	Preocupo-me apenas em realizar bem aquilo que é da minha responsabilidade, não fazendo serviços dos outros que estejam atrasados.					
48	Entrego o trabalho melhor do que foi solicitado.					
49	Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.					
50	Especifico bem (quanto e quando) as minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida.					
51	Acredito que posso alcançar os meus objetivos independentemente de fatores externos ao meu controle.					
52	Utilizo bons argumentos que convencem as pessoas a me ajudarem a conseguir o que eu quero.					
53	Acredito que posso alcançar objetivos desafiantes mesmo se os resultados iniciais não forem animadores.					
54	Quando necessário, ajudo os meus subordinados a concluir as suas tarefas.					
55	Tenho objetivos anuais, mensais e semanais, que são muito específicos e mensuráveis.					
56	Elaboro conscientemente os argumentos que utilizo para convencer os outros.					
57	Gosto de desafios porque sei que posso superá-los.					
58	Deixo tarefas incompletas.					
59	Não perco tempo avaliando muitas possibilidades quando tomo uma decisão.					
60	Estabeleço objetivos que têm prazos para serem concluídos, são desafiantes, significativos, mensuráveis (que se pode medir) e específicos.					
61	Atribuo que muitos fatores externos ao meu controle são decisivos para os resultados que posso alcançar.					
62	Quando não domino um assunto, procuro especialista para me orientar.					
63	Não envolvo outras pessoas para conseguir o que eu quero.					

APÊNDICE C

Entrevista

SEÇÃO 1: Dados demográficos / funcionais

Esta seção da entrevista pesquisa os dados demográficos e funcionais dos entrevistados.

1.1 – Sexo:
1. ( ) Masculino . 2 . ( ) Feminino

1.2 – Faixa etária:
1. ( ) Até 25 anos 2. ( ) De 26 a 35 anos
3. ( ) De 36 a 45 anos 4. ( ) Acima de 46 anos

1.3 – Estado civil:
1. ( ) solteiro 2. ( ) casado
3. ( ) separado judicialmente 4. ( ) outros

1.4 – Escolaridade:
1. ( ) graduação incompleta 2. ( ) graduação completa
3. ( ) especialização incompleta 4. ( ) especialização completa
5. ( ) mestrado incompleto 6. ( ) mestrado completo
7. ( ) doutorado incompleto 8. ( ) doutorado completo

1.3 – Tempo de trabalho na organização:
1. ( ) De 1 a 5 anos 2. ( ) De 6 a 10 anos
3. ( ) De 11 a 15 anos 4. ( ) De 16 a 20 anos
5. ( ) Mais de 20 anos

1.4 – Função comissionada:
1. ( ) coordenador 2. ( ) gerente
3. ( ) sem função comissionada

1.5 – Há quanto tempo você exerce função comissionada na instituição?
1. ( ) até 2 anos 2. ( ) dois a quatro anos
3. ( ) quatro a seis anos 4. ( ) mais de seis anos

SEÇÃO 2: Roteiro de entrevista

O intraempreendedorismo é considerado o empreendedorismo dentro de organizações existentes (ANTONIC; HISRICH, 2001; 2003). Refere-se ao processo que se passa dentro de uma empresa existente, independentemente de seu tamanho, e que leva não só a novos empreendimentos, mas também para outras atividades e orientações inovadoras, tais como desenvolvimento de novos produtos, serviços, técnicas administrativas, posturas competitivas, mercados e tecnologias para o desempenho das funções organizacionais, bem como mudanças na estratégia e organização. (ANTONIC; HISRICH, 2007).

1. A partir das onze principais características empreendedoras abaixo relacionadas, escolha as três mais desenvolvidas por você. Justifique:
    - Busca de oportunidades e iniciativa
    - Comprometimento
    - Exigência de qualidade e eficiência
    - Correr riscos moderados
    - Persistência
    - Estabelecimento de metas
    - Busca de informações
    - Planejamento e monitoramento sistemático
    - Persuasão e rede de contatos
    - Independência e autoconfiança
    - *Locus* de controle interno
2. Cite as duas características menos desenvolvidas por você. Justifique:
3. Com base na sua experiência, o que mais incentiva o intraempreendedorismo na UFJF? (a presença de qual fator?) Justifique:
    - Suporte gerencial
    - Clareza de papéis
    - Recompensas/reforços
    - Disponibilidade de tempo
    - Autonomia/critérios de trabalho.
4. Com base na sua experiência, o que mais contribui para diminuir ou interromper o intraempreendedorismo na UFJF? (A ausência de qual fator?) Justifique:
    - Suporte gerencial
    - Clareza de papéis
    - Recompensas/reforços
    - Disponibilidade de tempo
    - Autonomia/critérios de trabalho.
5. Identifique as práticas desenvolvidas pela UFJF que visam à promoção do intraempreendedorismo.
6. Quais os mecanismos deveriam ser utilizados para poder incentivar os funcionários a serem mais criativos, inovadores e proativos?
7. Em sua opinião, que limitações a UFJF impõem aos funcionários com perfil empreendedor?
8. Você acredita que a ausência de fatores organizacionais do intraempreendedorismo pode comprometer o desenvolvimento de características do comportamento empreendedor?
9. Em sua opinião, quais as principais barreiras impostas ao desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora presentes na UFJF?

Rabelo, Telma Maria Lara

R114d

Determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo: estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais/Telma Maria Lara Azevedo – Belo Horizonte: FNH, 2013.

112 f.; il.

Orientadora: Profª. Drª. Aleixina Maria Lopes

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Intraempreendedorismo. 2. Determinantes individuais. 3. Determinantes organizacionais. I. Lopes, Aleixina Maria. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.42

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172