

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DENISE DA SILVA MOSCARDINI GIRAUDO

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO:
UMA REALIDADE POSSÍVEL**

**SÃO LEOPOLDO
2018**

DENISE DA SILVA MOSCARDINI GIRAUDO

INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO:

Uma Realidade Possível

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia de Salles
Stadtlober

São Leopoldo
2018

Ao meu marido, meus filhos e meus sogros por serem meus incentivadores de sonhos. Pessoas a quem devo muito!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido pela paciência durante minha formação, por entender minha ausência, e principalmente por estar ao meu lado para ouvir e me abraçar sempre que precisei.

Ao meu filho, Pietro, que viveu todos os momentos comigo e precisou se adaptar à minha ausência, mas que ainda assim me tem como exemplo e me deixa sem jeito ao dizer que eu sou a pessoa mais inteligente do mundo; mal sabe ele o quanto a mamãe ainda precisa aprender. Foram sete anos e meio na Universidade Vale do Rio dos Sinos e ele viveu absolutamente tudo isso comigo. Ao meu filho, Matteo, que chegou ao final dessa caminhada, mas pelas minhas constantes falhas com o irmão, me fez questionar minhas escolhas como forma de compensar toda a ausência da vida do irmão. E foram eles mesmos que me fizeram decidir por continuar, e me mostraram que desistir às vezes não pode ser uma opção.

Aos meus sogros que me acolheram como filha, perderam noites e mais noites de sono, me ajudaram em absolutamente tudo e tiveram papel fundamental na minha formação quando me estenderam a mão e assumiram os cuidados dos meus filhos sempre que estive ausente. Essa conquista é tão de vocês quanto minha. Foram muitos anos em que pensaram mais em mim do que em vocês.

Agradeço aos meus irmãos, em especial à Deise. Durante a conclusão deste trabalho e até a entrega do mesmo não pude ouvir dela as palavras de carinho que sempre dedicou a mim e nossas conquistas, mas sei que está contente e torcendo pela conclusão de mais essa etapa. Permaneço pedindo em oração pela sua recuperação para comemorarmos juntas a primeira graduada da família Silva Moscardini.

Agradeço à minha orientadora, Dra. Cláudia de Salles Stadtlober, pela qual tenho verdadeira admiração: mãe, mulher, profissional que me inspira pela dedicação, pela incrível sensibilidade e por saber como nos acolher nos piores momentos da graduação, principalmente na pressão da conclusão quando a vontade de desistir começa a se alojar em algum cantinho da gente. Agradeço pelos meses de orientação, pelos abraços, pelo carinho, pelos ensinamentos. Jamais teria tido melhor orientadora.

Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar a atitude que ninguém tomou. É ter a consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história. Quantos projetos você deixou para trás? Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos? Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la.

(Augusto Cury)

RESUMO

O presente trabalho teve como tema o intraempreendedorismo no setor público e foi aplicado em um setor específico de uma secretaria municipal que compõe uma prefeitura da região metropolitana de Porto Alegre. O objetivo geral foi analisar o ambiente e perfil necessários para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em um setor específico de uma secretaria municipal. Seus objetivos específicos foram: identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo; verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente estudado. O referencial teórico desse trabalho aborda as características do empreendedor e os números do empreendedorismo com base na pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM); em seguida, a autora aborda o intraempreendedorismo e por fim aprofunda o assunto relacionando o intraempreendedorismo ao setor público. O trabalho incorporou uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, e se deu por meio de um estudo de caso no setor de Proteção Social Especial de uma Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social. Para desenvolvimento da pesquisa, além de observação, foram utilizadas entrevistas com os gestores e aplicação de um questionário à colaboradores. A análise dos resultados obtidos com os métodos aplicados, quando relacionados ao referencial teórico que estrutura esse trabalho, permitiu identificar o perfil empreendedor dos colaboradores de forma muito positiva, apresentando bons níveis de empreendedorismo; além de perceber o ambiente como propício ao intraempreendedorismo, visto que já existem pequenas estratégias sendo colocadas em prática no que se refere ao incentivo para o empreendedorismo interno, bem como o grau de importância dado pelos gestores para características empreendedoras na gestão também ter sido muito positivo. A autora concluiu em sua pesquisa que a secretaria estudada já apresenta uma forte tendência ao intraempreendedorismo e possui o ambiente e perfil necessários para o desenvolvimento dessa temática como estratégia de gestão.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo no setor público. Gestão Pública. Intraempreendedorismo. Empreendedorismo Corporativo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da pesquisa	53
Figura 2 – Estrutura da SMDS	55
Figura 3 – Organograma da SMDS	63
Figura 4 – Etapas do programa de intraempreendedorismo	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População agrupada por gênero em regiões metropolitanas	61
Gráfico 2 – Trabalhadores agrupados por escolaridade	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo utilizado por campeãs em empreendedorismo corporativo	21
Quadro 2 – Características empreendedoras.....	24
Quadro 3 – Competências do intraempreendedor	30
Quadro 4 – Características comuns aos intraempreendedores	32
Quadro 5 – As dez principais barreiras às práticas de intraempreendedorismo	33
Quadro 6 – As boas práticas para incentivar o intraempreendedorismo	34
Quadro 7 – Resumo do referencial teórico do estudo	42
Quadro 8 – Resumo da análise de dados	52
Quadro 9 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes	59
Quadro 10 – Resumo dos dados dos gestores entrevistados	59
Quadro 11 – Nível de empreendedorismo a partir do teste de perfil empreendedor .	65
Quadro 12 – Categoria comprometimento e determinação.....	65
Quadro 13 – Categoria obsessão pelas oportunidades	66
Quadro 14 – Categoria tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas	68
Quadro 15 – Categoria criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação.....	68
Quadro 16 – Categoria motivação e superação	70
Quadro 17 – Categoria liderança	70
Quadro 18 – Síntese da frequência de respostas das entrevistas com gestores.....	73
Quadro 19 – Fechamento de análise	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Tema e Problema	12
1.2 Delimitações do Estudo.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa.....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 Características do empreendedor	22
2.2 Números do empreendedorismo – Pesquisa GEM	25
2.3 Intraempreendedorismo	30
2.4 Intraempreendedorismo no setor público.....	34
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Delineamento da Pesquisa	44
3.2 Definição da Área	45
3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	46
3.3.1 Observação	47
3.3.2 Questionário	47
3.3.3 Entrevista	49
3.4 Técnica de Análise de Dados	50
3.5 Desenho da Pesquisa	53
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.1 Apresentação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social	54
4.2 Apresentação dos pesquisados	56
4.3 Características Intraempreendedoras do Grupo Analisado	63
4.4 Características Intraempreendedoras no Ambiente Analisado	72
4.5 Ambiente e Perfil Intraempreendedor em uma Área do Setor Público.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A OBSERVAÇÃO	100
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO	103
APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES	106

1 INTRODUÇÃO

Em meio a um mercado altamente competitivo, as empresas estão buscando constantemente o próprio aprimoramento, de seus produtos e de seus serviços, que pode significar criar riqueza através de novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização. A toda essa inovação dá-se o nome de empreendedorismo, que transforma conhecimento em novos produtos e lucro para a empresa, bem como agrega valor ao cliente, sendo, dessa forma, essencial às sociedades.

É possível afirmar que sempre houve indivíduos empreendedores e que seu papel foi fundamental nas sociedades. No entanto, o ensino formal do empreendedorismo somente há pouco tempo tem se intensificado. Provavelmente, uma das razões para esse acréscimo diz respeito ao crescente avanço tecnológico e suas inegáveis demandas.

Para Dornelas (2011), a ênfase em empreendedorismo surgiu como consequência das rápidas mudanças tecnológicas e pela competição existente na economia. Esses fatores obrigaram os novos empresários a adotar paradigmas diferentes. O autor afirma que “A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizarem conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado”. (DORNELAS, 2011, p. 8-9).

Costa, Cericato e Melo (2007) associam o empreendedorismo a políticas no combate ao desemprego. Para os autores o tema aborda as mudanças introduzidas nesse mercado globalizado no qual o mundo está inserido. No entanto, eles salientam que “(...) o empreendedorismo é uma decorrência direta dos novos padrões de relações sociais e políticas e não apenas uma resposta à retração do nível atual de emprego”. (COSTA; CERICATO; MELO, 2007, p. 1).

Quanto à formação do indivíduo empreendedor, Cunha, Soares e Fontanillas (2009) apontam para a necessidade do ensino de empreendedorismo desde a infância até a vida adulta. Para os autores, o tema é de tamanha abrangência e relevância que deveria ser ensinado já nos primeiros anos educacionais, com o apoio de órgãos governamentais e empresariais a alunos e educadores. Esse suporte dará ao indivíduo, diante de uma oportunidade, a capacidade de sair da intenção para a ação.

A sua decisão de implementar ou não a ideia dependerá do surgimento de um gatilho que acione os planos de criação da empresa. (MARIANO, 2008).

O conceito e a prática do empreendedorismo foram trazidos para dentro das empresas e está sendo discutido ao longo das últimas décadas. As definições de empreendedorismo corporativo abrangem alguns termos próximos e possuem algumas variações, entre elas encontra-se a terminologia intraempreendedorismo.

Dornelas (2011) afirma que empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente. Esse conceito de empreendedorismo pressupõe "(...) que a inovação e a atitude empreendedora podem ocorrer em qualquer nível da empresa. Cada funcionário, com suas próprias experiências e recursos, pode inovar e ser empreendedor." (ANDREASSI, 2005, p. 64). Já Pinchot, na década de 1980, foi o autor que cunhou o termo intraempreendedorismo para investigar aspectos comportamentais e identificar fatores organizacionais que estimulam o espírito empreendedor dos funcionários. Entende-se que o intraempreendedorismo fomenta e institucionaliza na organização uma cultura dinâmica, criativa, empreendedora e proativa sem que haja a necessidade de abrir novos empreendimentos.

No entanto, não se trata de um processo fácil a aplicação desses fundamentos empreendedores dentro das organizações. Para Chieh (2007) e Hashimoto (2013) vários fatores interferem na implementação dessa renovação ou inovação na medida em que a organização aumenta o número de funcionários, introduz novas camadas de gerenciamento, novas estruturas, novas políticas e novos procedimentos operacionais, muitas das quais consideradas pelos funcionários como práticas burocráticas, o que torna a sua aplicação um grande desafio.

Diante do exposto, o presente estudo tem como tema central o intraempreendedorismo dentro de um setor específico de uma prefeitura da Grande Porto Alegre.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos onde o primeiro capítulo apresenta a introdução ao estudo, a definição do tema e problema da pesquisa, delimitações do trabalho, objetivos geral e específicos que deverão ser atingidos, bem como sua justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que descreve as teorias e conceitos mais relevantes para essa pesquisa. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada nessa pesquisa para o

atingimento dos objetivos propostos. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados e as discussões em torno desses resultados. O quinto capítulo apresenta considerações finais, seguido da lista das referências utilizadas ao longo do trabalho e dos apêndices propostos pelo estudo.

1.1 Definição do Tema e Problema

O objeto deste estudo é parte da equipe operacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS) que compõe as pastas de uma Prefeitura Municipal da região metropolitana de Porto Alegre. A SMDS possui equipes multidisciplinares atuando em setores distintos, composta por assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, sociólogos, atendentes sociais, agentes administrativos, motorista, auxiliar de serviços gerais, advogado, estagiários de nível superior, ensino médio e técnico, e a gestão ocupada por cargos em comissão e servidores exercendo cargos de chefia em função gratificada.

Uma gama tão variada de profissionais sugere, igualmente, uma diversidade na maneira de pensar e agir desses funcionários. Além dessa multidisciplinaridade, ao longo dos anos, a SMDS conquistou espaços de atendimento e setores diversos, o que exige constante aperfeiçoamento de toda a equipe técnica, responsável por esses atendimentos para com o cidadão, bem como a equipe de gestão e apoio administrativo.

Para que o trabalho seja considerado eficaz e eficiente, as equipes precisam levar em consideração diversos indicadores como: processos de trabalho inovadores, ágeis e que ainda assim, sigam o processo burocrático pertinente às organizações públicas, além da qualidade no atendimento ao cidadão e coerência nas informações prestadas.

Apesar de se saber que o fenômeno da inovação pode ocorrer em qualquer organização, seja pública ou privada, também é possível afirmar que o funcionário público nem sempre encontra um ambiente propício para o desenvolvimento desse espírito empreendedor dentro da sua instituição ou setor no qual trabalha. Existem barreiras que emperram ou, no mínimo, dificultam a implantação do novo.

É importante estar consciente das limitações do ambiente da administração pública, no entanto, a organização que estimula o desenvolvimento do intraempreendedorismo possibilita um ambiente mais livre, onde os funcionários são

provocados a potencializar seu espírito empreendedor, direcionando seus esforços para solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Assim, uma forma de incentivo ao intraempreendedorismo que promova autonomia e liberdade de inovação aos funcionários precisa ser reconhecida pelo funcionalismo público.

A modernização da administração pública irá se traduzir à medida que houver a melhoria de seus métodos e procedimentos administrativos, resultando em mudanças significativas na sua organização interna e no aumento da efetividade. A esse fenômeno se dá o nome de intraempreendedorismo na gestão pública.

De maneira geral, o que ainda se observa na administração pública do país, são características que se opõem ao empreendedorismo, como uma rotina arraigada, uma hierarquia excessiva e paternalismo; características essas que se opõem frontalmente ao perfil do intraempreendedor. Porém, a eficiência já faz parte do cotidiano de algumas organizações públicas, o que enseja uma nova postura do servidor público, mais flexível, criativa e empreendedora.

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, objeto de estudo dessa pesquisa, incentiva constantemente o aperfeiçoamento de toda sua equipe técnica para que, ao final, ofereça um trabalho de qualidade à população, demonstrando a busca por um funcionário diferenciado. A gestão da pasta trabalha para institucionalizar uma cultura de aprendizado constante, fomentando o estudo dentro dos espaços descentralizados em seus momentos de reunião de equipe e discussão de casos, além de proporcionar, por vezes, capacitações importantes para o desenvolvimento desses colaboradores.

Dado este contexto, o presente estudo tem como questão norteadora: qual o ambiente e o perfil necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em um setor específico de uma secretaria municipal?

1.2 Delimitações do Estudo

A pesquisa foi realizada com parte da equipe que compõe uma Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de uma Prefeitura Municipal da região metropolitana de Porto Alegre. Os participantes que representam a população do estudo são colaboradores e gestores do setor de Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade, atuando no Centro de Referência para a População em Situação

de Rua e Casa de Passagem, bem como os colaboradores diretamente ligados a este setor, que atuam no setor de Planejamento e Gestão desta secretaria.

1.3 Objetivos

Neste item estão descritos os objetivos geral e específicos desta pesquisa, os quais foram traçados a partir da pergunta da pesquisa apresentada no item Definição do Tema e Problema. Para tanto, a fundamentação teórica e a metodologia, que serão apresentadas em breve, estão alinhadas com esses objetivos. O propósito deste trabalho é atingir os objetivos abaixo relacionados:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o ambiente e o perfil necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em um setor específico de uma secretaria municipal.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo;
- b) verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo;
- c) avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente estudado.

1.4 Justificativa

Em meio a um mercado completamente competitivo, as empresas estão buscando constantemente o aprimoramento de seus produtos e serviços e realizando mudanças internas em suas organizações. Essa realidade impõe a funcionários e gestores a necessidade de capacitarem-se com novas habilidades, aprendendo conceitos de administração de serviços, liderança, recursos materiais e humanos, para o desenvolvimento de inovação em suas atividades e profissões. Assim, é

preciso destacar a relevância do tema empreendedorismo na preparação desse profissional tanto na contínua busca pelo conhecimento quanto em suas competências para o alcance de seus objetivos.

A literatura revela que as motivações que movem as pessoas a agirem de formas diferentes são diversas, pessoais e, muitas vezes, adquiridas. A motivação pode ser entendida como tudo aquilo que provoca, canaliza e sustenta o comportamento do indivíduo, podendo inclusive explicar o porquê que as pessoas se empenham em sair de suas casas para ir trabalhar todos os dias. Os autores estudados apontam que o perfil intraempreendedor dos indivíduos pode surgir nas mais variadas circunstâncias, mas que esse espírito é fundamental para a sobrevivência das organizações. (CHIEH, 2007; HASHIMOTO, 2006; HASHIMOTO, 2013; PAULA; ALMEIDA, 2008; PINCHOT III, 1989; PINCHOT III; PELLMAN, 2004; PRYOR; SHAYS, 1993; SCHMIDT; ROEHRS; CIELO, 2009; SILVA et al., 2008; SIQUEIRA et al., 2014; WERLANG; ENGEL, 2015).

Nesse sentido, o presente estudo se torna importante para a compreensão do intraempreendedorismo no serviço público, principalmente por tratar-se de uma Secretaria de Desenvolvimento Social, a qual já compreende em sua estrutura um setor de Gestão do Trabalho voltado para questões relacionadas aos trabalhadores atuantes na política de assistência social, lidando diretamente com a motivação desse trabalhador que por sua vez interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados por esse profissional à população bem como em sua própria qualidade de vida.

Quanto ao intraempreendedorismo no serviço público, a literatura aponta a necessidade de se investigar a sua real existência, pois em alguns estudos foi percebida a falta de conscientização para o desapego à burocracia e à centralização. (COELHO, 2010; COSTA; DOMINGUES, 2010; FESTA; GARCIA FILHO, 2013; FONTES, 2014; MARQUES, 2014; NIENKOETTER; CRUZ, 2012; PRADO et al., 2011; RODRIGUES, 2014; TAVARES, 2010). Para eles, a realidade demonstra a necessidade de intraempreendedores nos serviços públicos, indivíduos que possuam as características de um profissional intraempreendedor para fazer a diferença no resultado do serviço oferecido à população.

Dessa forma, dentro do setor público, o empreendedorismo se destaca pela eficiência dos serviços prestados à sociedade, podendo se constituir em um poderoso instrumento da administração pública em prol dos cidadãos. Ao permear o dia a dia de uma secretaria tão fundamental quanto a secretaria pesquisada, o perfil

intraempreendedor dos colaboradores envolvidos se faz muito necessário e revela a extrema relevância do tema.

A pesquisadora tem especial interesse pelo tema, pois foi servidora do Sistema Único de Assistência Social por seis anos, e acompanhou demandas muito aproximadas da realidade em que os colaboradores participantes dessa pesquisa estão inseridos e entende que interpretar os resultados e formular um diagnóstico pode trazer melhorias internas importantes para o contínuo desenvolvimento dessa secretaria.

O próximo item discute os principais conceitos em torno do tema central desta pesquisa trazendo a revisão da literatura realizada para a confecção do presente estudo. O levantamento bibliográfico buscou a construção de uma base conceitual organizada do conhecimento disponível pertinente ao tema a ser pesquisado. Dessa forma, se buscou teorias, abordagens e estudos que permitiram compreender o fenômeno do intraempreendedorismo sob múltiplas perspectivas, onde o papel da acadêmica foi o de promover um diálogo entre esses diferentes autores. Esses dados estão disponíveis em publicações – artigos de origem nacional e internacional, livros e relatórios – realizados por outros pesquisadores.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O desenvolvimento econômico de uma nação está - de certa forma - ligado à ação de suas empresas e organizações, que devem apresentar uma enorme capacidade e disposição de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços ou novos negócios. Essa iniciativa de implementar mudanças nas empresas envolve necessariamente inovação e risco, principalmente quando a economia do país passa por momentos difíceis, exigindo das empresas e de seus colaboradores um espírito empreendedor, assunto que será abordado neste capítulo e tema do presente estudo.

Empreendedorismo é um tema bastante antigo e existe desde a primeira ação humana inovadora tendo como objetivo melhorar as relações do homem entre si e com a natureza, além de ser considerado um fenômeno econômico e social. (DOLABELA, 2006). Segundo a literatura, famílias da Babilônia, nos séculos VII a V A.C., já usavam estratégias comerciais inovadoras em suas atividades, motivo pelo qual a tais comerciantes é aplicado o termo “empreendedor”. (LANDES; MOKYR; BAUMOL, 2010).

De acordo com Dornelas (2011),

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um Empreendedor - homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais. (DORNELAS, 2011, p. 19).

Segundo Dornelas (2011, p. 19), “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. O autor apresenta uma análise histórica do surgimento do empreendedorismo, a partir da idade média, onde o termo empreendedor foi utilizado para definir o indivíduo que “[...] gerenciava grandes projetos de produção e que não assumia riscos excessivos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país”. (DORNELAS, 2011, p.19).

Nos séculos XVII e XVIII, o termo empreendedor passou a referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos. (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). A partir do século XVII há indícios da relação entre empreendedorismo e o assumir riscos, pois o empreendedor tanto podia obter lucro em transação comercial

quanto prejuízo. Naquele século Richard Cantillon, importante escritor e economista, foi um dos primeiros a estudar a diferença entre empreendedor e capitalista, “[...] sendo o primeiro aquele que inova e assume riscos, em contraponto ao segundo, que apenas fornece o capital.” (MARQUES, 2014, p. 36).

No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Por volta de 1800, princípio do século XIX, o economista francês Jean-Baptiste Say utilizava o termo empreendedor como aquele que “[...] transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. (DRUCKER, 2011, p. 27). Já no final do século XIX, início do século XX e até os dias atuais, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, também conhecidos “[...] como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista”. (DORNELAS, 2011, p. 20).

Aqui cabe uma breve análise das diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores, pois muito se discute a respeito desse assunto. Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. Mas para entender quais são estas características adicionais é preciso entender o que faz o administrador. (DORNELAS, 2011, p. 21).

Segundo Marques (2014, p. 37), “Entre os séculos XIX e XX a atuação do empreendedor foi, com frequência, confundida com a do administrador.” Em 1950, um dos mais renomados economistas do século passado, Schumpeter conceituou empreendedor como “[...] o sujeito que, por meio da criação de nova tecnologia ou aperfeiçoamento de alguma já existente, alcança o sucesso e causa mudança na economia.”. (LORETO; MAZZEO; MACHADO, *apud* MARQUES, 2014, p. 37).

Os termos empreendedorismo e empreendedor apresentam divergências de definição, tanto em português quanto em francês e inglês. Por esse motivo, vêm sendo estudados por inúmeros autores compreendendo as mais diversas definições. Chiavenato (2012) afirma que o termo empreendedor é originário da palavra francesa *entrepreneur* e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo inteiramente novo. Já Dolabela (1999) afirma que empreendedorismo é a livre tradução da palavra

entrepreneurship, que contém as ideias de iniciativa e inovação, implicando uma forma de ser e de se relacionar, uma concepção de mundo. Compreende-se que a inovação se interpõe ao empreendedorismo como parte dele, figurando um processo de empreender.

De acordo com o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (Edição Online), a palavra empreendedor é oriunda de empreender e como adjetivo significa “[...] que empreende, que se lança à realização de coisas difíceis ou fora do comum; ativo, arrojado, dinâmico”; e enquanto substantivo masculino refere-se “[...] aquele que empreende ou que toma a seu cargo uma empresa”.

De acordo com Dornelas (2016), o empreendedorismo pode ser conceituado como o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto que pode ser técnico, científico ou empresarial. Sua origem está no termo empreender que significa realizar, fazer ou executar.

Para Degen (1989), houve uma substancial evolução nos fundamentos da iniciativa empresarial e nas atividades inerentes ao exercício da livre iniciativa. O autor afirma que empreender como opção de carreira é fruto da administração do próprio negócio, seu desenvolvimento e organização. O crescimento e venda no mercado, além de uma grande preocupação de incorporar aspectos sociais e ambientais nos planos de negócios para garantir seu desenvolvimento sustentável também fazem parte desse espírito empreendedor.

O autor observa que é preciso planejar o próprio negócio, que o futuro empreendedor deve focar no planejamento de um empreendimento seguro; e aprender como desenvolver, organizar, administrar e vender seu negócio. Além disso, o empreendedorismo deve ser abordado em escolas técnicas e universidades, pois empreender trata-se de uma opção de carreira e que o futuro empreendedor pode escolher seu negócio. (DEGEN, 1989).

Oliveira (2006) observa que a geração de resultados dentro de uma corporação exige da governança corporativa a integração de acionistas, do conselho de administração e da diretoria executiva. Ao combater os conflitos de interesses existentes será possível agregar valor às sociedades empresariais por intermédio de seus princípios e valores, como transparência, equidade, prestação responsável de contas e obediência às leis, além da responsabilidade social e ambiental.

O estabelecimento de um novo negócio exige, além de qualidades específicas, muito estudo, pois o processo do empreendedorismo apresenta diversas fases. Para

tanto é preciso, por meio de recursos pedagógicos e pesquisas, aprender conceitos e teorias sobre o tema e fugir, dessa forma, de potenciais perigos que estão à espreita dos empreendedores. (BARON; SHANE, 2007).

Cunha, Soares e Fontanillas (2009) afirmam que é preciso:

[...] estimular a necessidade do ensino de empreendedorismo em sua abrangência e relevância a partir dos primeiros anos educacionais, ou seja, desde a infância até a vida adulta, presente em todos os cursos das universidades. Enfatiza-se esta necessidade através do entendimento de que características e competência peculiares aos empreendedores são importantes a todos, independente da área de atuação profissional ou mesmo não profissional. Não obstante o contexto atual exige pessoas capazes de uma visão de futuro, de lutar para realizá-la, capazes de acreditar em si mesmas e ajudar na transformação da sociedade e da cultura. (CUNHA; SOARES; FONTANILLAS, 2009. p. 62).

No Brasil, existe uma entidade dedicada ao estudo, aplicação e disseminação dos conceitos de inovação e intraempreendedorismo no país. Trata-se do Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo (IBIE), que promove atividades de levantamento e debate sobre esses conceitos nas corporações. Além disso, é responsável pelo Ranking Brasileiro de Empreendedorismo Corporativo, por projetos pesquisa, de educação formal em parceria com Universidades e pela implementação dos produtos de consultoria e metodologia específica desenvolvidos pela Pinchot&Co, considerada a maior autoridade do mundo no assunto. (IBIE, 2017).

Tanto a Pinchot&Co quanto o IBIE salientam a importância de serem fomentadas iniciativas inovadoras e empreendedoras dentro das corporações, tanto como vantagem competitiva de mercado quanto fator de retenção de talentos. De acordo com o IBIE (2017) existem diversos fatores que são utilizados por empresas consideradas campeãs em empreendedorismo, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Modelo utilizado por campeões em empreendedorismo corporativo

O que precisa ser contemplado?		
Comportamento da empresa	Processos de trabalho	Recompensas à inovação
Disseminação da visão	Poder de decisão dos grupos	Tolerância a riscos, erros e fracassos
Estratégica	Obtenção de permissões	Critérios de avaliação dos projetos
Treinamento contínuo	Tempo e recursos disponíveis	Apoio aos intraempreendedores
Apoio à inovação pela chefia	Auto seleção	Medições e recompensas
Foco no futuro	Repasse de responsabilidades e atribuições	
Foco nos clientes	Cruzando barreiras	
Responsabilidade Ambiental, Social e Ética	Comunidades organizacionais fortalecidas	
Tratamento dispensado às pequenas iniciativas	Opções de ajuda (caminhos internos)	
	Transparência e verdade	
	Bom ambiente (qualidade do ambiente)	
	Conforto com as mudanças	
	Memória organizacional	

Fonte: IBIE (2017).

Para Chér (2008), é preciso relacionar o empreendedor para além de seu papel, colocando-o como uma pessoa inteira, refletindo suas aspirações, conflitos e sonhos e revelando a condição e vulnerabilidade humanas materializadas em um empreendimento. Poucos são os negócios que duram muito. Segundo o autor, vários são os exemplos de negócios que cresceram rapidamente para, no final, afundarem com a mesma velocidade. Mas a possibilidade de um negócio fracassar é significativamente reduzida quando existe uma ação empreendedora no processo. A

capacidade de empreender proporciona criar, inovar e avançar sempre na busca de novos horizontes, de melhores níveis de qualidade de vida. (CHÉR, 2008).

São inúmeras as razões que levam funcionários de empresas empreendedoras a criarem seus próprios negócios. É possível afirmar que indivíduos que deixam suas organizações para fundarem seus próprios negócios têm, entre outras características, uma concepção em comum que explica as razões que fizeram pelas quais esses indivíduos preferissem os riscos do empreendedorismo à relativa estabilidade do seu emprego. (PEREIRA, 2013). O estudo realizado por Pereira (2013) aponta essas razões:

Essa pesquisa indica que as razões que levaram esses ex-funcionários a criarem seus próprios negócios foram fundamentalmente a busca de satisfação pessoal, de seus desejos de poder e de controle, a busca pela autonomia e pela independência. [...] O ambiente organizacional se não despertou, ao menos, fomentou o espírito empreendedor dos entrevistados. (PEREIRA, 2013, p. 94-95).

Para Drucker (2011), empreender não se trata apenas de abrir um novo negócio, pois isso não faz dele um empreendimento e não faz dos donos, empreendedores. Revolucionar, criar um conceito novo, gerar valor a um negócio já existente é considerado empreender. Além disso, empreender envolve inovar, reinventar, criar, mesmo que não se invente algo totalmente novo; fatores esses que exigem características próprias e pessoais inerentes a cada indivíduo. Essas características estão descritas no próximo item.

2.1 Características do empreendedor

O empreendedor é um indivíduo com capacidade para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou serviço que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo. Para isso, ele apresenta determinadas habilidades e competências que o qualificam a criar, abrir e gerir um negócio, gerando resultados positivos.

De acordo com Felipe (1996), o empreendedor, em geral, é motivado pela autorrealização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente. A autora afirma que o empreendedor considera irresistíveis os novos empreendimentos e propõe sempre ideias criativas, seguidas de ação. A autoavaliação, a autocrítica e

o controle do comportamento são características do empreendedor que busca o autodesenvolvimento.

Nesse sentido, Silva (2008, p. 1) elenca as principais características empreendedoras:

- a) busca de oportunidades e iniciativa;
- b) persistência;
- c) comprometimento;
- d) exigência de qualidade e eficiência;
- e) correr riscos calculados;
- f) estabelecimento de metas;
- g) busca de informação;
- h) planejamento e monitoramento sistemáticos;
- i) persuasão e rede de contatos;
- j) independência;
- k) autoconfiança.

Outros autores corroboram essas características do empreendedor e acrescentam outras que devem ser observadas, como criatividade; capacidade de organização e planejamento; responsabilidade; capacidade de liderança; habilidade para trabalhar em equipe; gosto pela área em que atua; visão de futuro e coragem para assumir riscos; interesse em buscar novas informações, soluções e inovações para o seu negócio; persistência ou não desistir nas primeiras dificuldades encontradas; saber ouvir as pessoas; facilidade de comunicação e expressão. (MARIANO, 2008; PAULA; ALMEIDA, 2008; PRYOR; SHAYS, 1993; SIQUEIRA et al., 2014).

Para Dornelas (2011), as características comuns aos empreendedores de sucesso são compreendidas por aquelas que os tornam seres visionários; indivíduos que sabem tomar decisões e que fazem a diferença; sabem explorar as oportunidades; são determinados e dinâmicos; otimistas e apaixonados pelo que fazem; dedicados; independentes e constroem seu próprio destino; além de líderes que conseguem formar equipes; são bem relacionados; organizados; bons planejadores; pessoas que buscam conhecimento; assumem riscos calculados e, por consequência, criam valor para a sociedade.

Dornelas (2011) apresenta categorias que nomeiam os grupos de características empreendedoras relacionadas, conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Características Empreendedoras

Quadro 2 – Características empreendedoras

Comprometimento e determinação	Proatividade na tomada de decisão
	Tenacidade, obstinação
	Disciplina, dedicação
	Persistência e resolver problemas
	Disposição ao sacrifício para atingir metas
	Imersão total nas atividades que desenvolve
Obsessão pelas oportunidades	Procurar ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes
	É dirigido pelo mercado
	Obsessão em criar valor e satisfazer aos clientes
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas	Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir)
	Procura minimizar os riscos
	Tolerância às incertezas e falta de estrutura
	Tolerância ao estresse e conflitos
	Hábil em resolver problemas e integrar soluções
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação	Não-convencional, cabeça aberta, pensador
	Não se conforma com o status quo
	Hábil em se adaptar a novas situações
	Não tem medo de falhar
	Hábil em definir conceitos e detalhar idéias
Motivação e superação	Orientação a metas e resultados
	Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados
	Não se preocupa com status e poder
	Autoconfiança

	Ciente de suas fraquezas e forças
	Tem senso de humor e procura estar animado
Liderança	Tem iniciativa
	Poder de autocontrole
	Transmite integridade e confiabilidade
	É paciente e sabe ouvir
	Sabe construir times e trabalhar em equipe

Fonte: Adaptado de Dornelas (2011, p. 138).

Além das já citadas, outras características muito pessoais podem ser associadas a um empreendedor: trata-se de um indivíduo proativo; altamente motivado; alguém com boas ideias e que sabe como implementar essas ideias de forma a alcançar os objetivos propostos. Para esse alcance, é uma pessoa arrojada, sem medo de iniciar novos projetos, pois acredita em seu potencial e em sua capacidade de liderança. (HASHIMOTO, 2013; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). São, sem dúvida, pessoas - por vezes equipes - diferenciadas e com o propósito de deixarem um legado à sociedade, legado esse que pode ser traduzido em números por pesquisas realizadas ao longo do tempo.

O próximo item apresenta os números do empreendedorismo obtidos através do Programa de Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

2.2 Números do empreendedorismo – Pesquisa GEM

Ao longo de 18 anos, uma importante ferramenta tem se consolidado na obtenção de um olhar apurado sobre o perfil do empreendedor brasileiro: trata-se do Programa de Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O GEM é um consórcio internacional e sua publicação mais recente foi produzida a partir de dados provenientes de 65 países no ciclo de 2016. No Brasil, está sob a coordenação nacional do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP).

Através de uma sólida e respeitável metodologia, essa pesquisa apresenta números do empreendedorismo nacional através de relatórios sempre atualizados. No país, recebe o apoio e a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas (SEBRAE), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), da Confederação Nacional de Jovens Empresários (CONAJE) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). “A pesquisa GEM foi concebida como uma avaliação abrangente do papel do empreendedorismo como principal propulsor do crescimento econômico”. (GRECO, 2016, p. 106).

O GEM 2016 nos demonstra que a recuperação da economia passa, necessariamente, pelo empreendedorismo, e que é preciso que o governo crie mecanismos que facilitem e incentivem os pequenos negócios. A capacidade do brasileiro para empreender e a grande quantidade de oportunidades que o país ainda oferece não podem ser desperdiçados. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2016, p. 15).

A busca por dados relevantes sobre o tema empreendedorismo constitui o principal objetivo do GEM, mediante coletas anuais. Greco (2016, p. 106) aponta os objetivos da Pesquisa GEM:

- Medir diferenças no nível de atividade empreendedora entre os países, identificando os diferentes tipos e fases do empreendedorismo;
- Descobrir os fatores que determinam, em cada país, seu nível de atividade empreendedora;
- Identificar as políticas públicas que podem favorecer a atividade empreendedora local.

A Pesquisa GEM estuda as taxas de empreendedorismo existentes na população de 18 a 64 anos de cada país possibilitando a análise comparativa sobre a intensidade da atividade empreendedora desses países. Estes são agrupados segundo a sua fase de desenvolvimento: impulsionados por fatores, por eficiência ou pela inovação. A atividade empreendedora no Brasil tem sua economia impulsionada pela eficiência. As taxas de empreendedorismo da população adulta dos países analisados são definidas em: Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA); Taxas de Empreendedorismo Estabelecido (TEE); e Taxas de Empreendedorismo Total (TTE). (GEM BRASIL, 2015; GRECO, 2016).

Além da taxa de empreendedorismo, o estudo monitora a evolução de variáveis tais como: a relação oportunidade/necessidade, a participação das mulheres, dos jovens e a motivação para empreender. O trabalho ainda permite identificar os fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora, em cada país. O último estudo mostra que o empreendedorismo no país continua crescendo, apesar do momento difícil por que passa a economia nacional. (SEBRAE, 2016, s/n).

A pesquisa aponta que de 2014 a 2015, a atividade empreendedora no Brasil, quando comparada aos outros países do GEM, passou do décimo para o oitavo lugar no ranking dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência, com uma TEA de 17,2% em 2014 para 21,0% em 2015. “Se comparado aos países selecionados o Brasil apresenta a TEA mais alta do grupo, superando os países componentes dos BRICs, os Estados Unidos e a Alemanha”. (GRECO, 2016, p. 27).

Quando se observa as Taxas de Empreendedorismo Estabelecido (TEE) de diferentes países em 2015, no ranking dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência, o Brasil, com uma TEE de 18,9%, apresenta-se na segunda colocação. “Considerando os países selecionados, as taxas de empreendedorismo estabelecido do Brasil superam as dos demais países, com diferenças mais significativas do que no empreendedorismo inicial”. (GRECO, 2016, p. 28).

Segundo Greco (2016), o estudo ainda aponta as taxas gerais de empreendedorismo no Brasil em 2015 e sua evolução desde 2002. No Brasil, em 2015, a TTE alcançou 39,3%, superior à observada em 2014 (34,4%). Nesse contexto, a TEA alcançou 21,0%, ou seja, em cada 100 brasileiros, 21 estão envolvidos com uma atividade empreendedora em estágio inicial. De 2014 para 2015, a TEA do Brasil variou de 17,2% para 21,0%. Além disso, são demonstrados os dados sobre as motivações dos empreendedores iniciais:

Esse crescimento foi determinado pelo aumento na taxa de empreendedorismo nascente, que passou de 3,7% em 2014 para 6,7% em 2015. O aumento na taxa de empreendedorismo novo foi pequeno, de 13,8% em 2014 para 14,9% em 2015. Além disso, o crescimento da taxa de empreendedorismo nascente está relacionado principalmente ao aumento do empreendedorismo por necessidade. Desde 2002, verifica-se uma tendência de aumento nas taxas de empreendedorismo, particularmente a partir de 2005. A taxa total aumentou de 21%, em 2002, para 39%, em 2015. As taxas de empreendedorismo inicial e estabelecido também aumentaram, alcançando, em 2015, 21% e 19%, respectivamente. (GRECO, 2016, p. 29).

Existe uma relação direta dessas taxas apresentadas com a taxa de crescimento do PIB brasileiro no período 2002-2015. De acordo com Greco, 2016, nesse período, as taxas de empreendedorismo total, inicial e estabelecido acompanharam a do PIB. No entanto, apesar da retração da economia brasileira, entre 2014 e 2015, o empreendedorismo total continuou crescendo, porém, agora puxado pelo componente da necessidade. “Apesar da conjuntura econômica

desfavorável dos anos recentes, particularmente a partir de 2014/2015, as taxas de empreendedorismo vêm apresentando resiliência”. (GRECO, 2016, p. 30).

Depois de mais de uma década de monitoramento do empreendedorismo no Brasil, a pesquisa GEM nos mostra que este tema continua como um dos mais relevantes no cenário econômico e social do nosso país. Segundo a pesquisa, em 2015, atingimos a maior taxa de empreendedorismo da série histórica. Em cada dez brasileiros, entre 18 e 64 anos, quase quatro possuem um negócio ou realizaram alguma ação, no último ano, visando criar um negócio. (GRECO, 2016, p.20).

Segundo dados obtidos pela Pesquisa GEM em 2017 relacionados à atividade empreendedora no Brasil, é possível afirmar uma mudança de tipo de empreendedor no país:

Em 2016 acentuou-se a mudança no cenário da economia brasileira que iniciou-se em 2014 e continuou em 2015. A desaceleração econômica do país nesses três anos culminou com um período recessivo que começou com a crise nos mercados internacionais, tornou-se mais grave com a continuada queda do preço das commodities, e, especialmente, com a crise. Esse cenário se mostrou menos favorável ao empreendedorismo por oportunidade e, em decorrência da situação de maior desocupação no país, acarretou um incremento no empreendedorismo por necessidade. Foi o que se viu em 2015, sendo que em 2016 a participação relativa dos dois tipos de empreendedorismo praticamente repetiu os números do ano anterior. (GRECO, 2017, p. 19).

De acordo com Greco (2017, p. 19-20), o relatório produzido pela Pesquisa GEM está estruturado da seguinte forma:

- a) apresenta a atividade empreendedora no Brasil e no mundo em 2016, por meio da análise das taxas de empreendedorismo total (TTE), inicial (TEA), e estabelecido (TEE) e a motivação para empreender;
- b) trata das taxas específicas de empreendedorismo relativas às diferentes características sociodemográficas da população tanto no Brasil quanto nos países de referência;
- c) dedica-se à análise do perfil sociodemográfico dos empreendedores brasileiros em 2016. Também são comentados os dados sobre a busca de orientação e apoio nos órgãos de fomento à atividade empreendedora no Brasil;

- d) são apresentados os setores de atividade econômica dos empreendimentos brasileiros, com destaque para a participação das empresas nascentes, novas e estabelecidas em cada grupo;
- e) são apresentadas as características dos empreendimentos com informações sobre faturamento anual, número de empregados, nível de formalização e potencial de inovação dos empreendimentos;
- f) são apresentadas as percepções dos empreendedores quanto ao ambiente para empreender no Brasil, a mentalidade empreendedora e outras variáveis que afetam o surgimento de novos negócios. Além disso, mostra também a opinião dos especialistas sobre as condições para empreender no Brasil;
- g) apresenta dados sobre os potenciais empreendedores – aqueles que manifestaram intenção de criar um negócio nos próximos três anos – e investidores, pessoas que nos últimos três anos emprestaram dinheiro ou financiaram pessoalmente algum novo negócio iniciado por outro indivíduo.

O relatório da pesquisa GEM, na edição 2016, afirma que, apesar do país estar passando pela pior crise já registrada e que ainda levará algum tempo e muita energia para reverter este quadro, o momento é favorável e de grande otimismo. Os dados apontam vários fatores importantes no sentido da inflexão da curva do cenário de crise e pessimismo.

Assim, fica evidente o nível de organização e comprometimento desse órgão na obtenção das informações e em sua divulgação. Trata-se de dados, análises e interpretações obtidos em 65 países com o intuito de analisar e divulgar o empreendedorismo ao redor do mundo, identificando atitudes, atividades e aspirações dos empreendedores, bem como avaliando as características do ambiente, como finanças, políticas e programas governamentais, educação e treinamento, transferência de tecnologia e infraestrutura de suporte.

Assim como o empreendedorismo vem se afirmando nesse momento de crise vivido pelo país, também o intraempreendedorismo se faz presente e necessário. Ao contrário do perfil empreendedor, o indivíduo intraempreendedor também carrega em si essa característica de inovação, só que totalmente voltada para o benefício da

organização para a qual já trabalha. Sua importância dentro das empresas é inegável e é tema central do presente estudo, sendo assunto do próximo item.

2.3 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo pode ser apresentado como uma nova estratégia dentro das organizações, onde os indivíduos participam desse ambiente repleto de mudanças, onde identificam e desenvolvem novos conhecimentos e, a partir deles, novas oportunidades. Assim, o intraempreendedor é um colaborador que se destaca no ambiente empresarial por suas características empreendedoras.

Werlang e Engel (2015, p. 12) afirmam que “A ênfase dada ao empreendedorismo nos últimos tempos fez com que as empresas começassem a desenvolver ações empreendedoras também dentro das corporações”. Para os autores, o intraempreendedor é “[...] uma pessoa que desenvolve criações inovadoras, toma a iniciativa, é extremamente dedicado, opta por ter metas rígidas, não precisando deixar a empresa para ser um empreendedor”. (WERLANG; ENGEL, 2015, p. 12).

Hashimoto (2006) aponta algumas competências encontradas em pessoas intraempreendedoras, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Competências do intraempreendedor

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo.
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidade de planejamento e organização de atividades.

Fonte: Hashimoto (2006, p. 23).

Costa, Cericato e Melo (2007) afirmam que o intraempreendedorismo instiga à renovação e à inovação dentro das próprias empresas. Os mesmos autores afirmam que “O grande desafio desse empreendedor é transformar ideias e sonhos em novas realizações, inserindo o processo empreendedor como uma ferramenta de

transformação corporativa”. (COSTA; CERICATO; MELO, 2007, p. 1). Segundo Morais (2013, p. 89), “O funcionário empreendedor, ao contrário do empreendedor clássico (que transforma suas ideias em seu próprio negócio), desenvolve ideias para a empresa em que trabalha, gerando melhores resultados para a organização.”

Intraempreendedorismo pode também ser enaltecido como revolucionário por permitir, bem como acelerar as inovações dentro das empresas e seu consequente crescimento, por intermédio do melhor uso dos talentos empreendedores de seus colaboradores. Surge como decorrência natural do empreendedorismo como reação positiva aos desafios empresariais do último milênio, e em atendimento à competitividade, que se destaca como característica marcante das empresas no último século. (PRADO et al., 2011, p. 1).

Diversos autores afirmam que os intraempreendedores se destacam pela inovação, possuem uma visão sistêmica da empresa e estimulam os processos em busca de melhores resultados. Além disso, essas pessoas são comprometidas com o que fazem e dão continuidade às ações que iniciam. (PINCHOT, 1989; PINCHOT; PELLMAN, 2004). Ressaltam também que, para que haja intraempreendedorismo, é preciso que a organização ofereça aos seus funcionários um ambiente propício à inovação e estímulo a novas ideias. Para isso é importante que a empresa valorize o trabalho em equipe, forneça os recursos necessários e se comprometa com a cultura intraempreendedora. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dornelas (2011) destaca que o contexto atual é muito propício ao empreendedorismo, com o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores, pois:

[...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. A chamada nova economia, a era da internet e das redes sociais, mostrou recentemente, e ainda tem mostrado, que boas ideias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios - o capital - podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Isso era algo inconcebível há alguns anos. (DORNELAS, 2011, p. 9).

No entanto, de nada adianta o capital sem levar em consideração o fator humano. Pessoas criativas e motivadas são mais capazes de promover inovação e desempenhar funções de forma melhor que a maioria. (ANDREASSI, 2005; COSTA; CERICATO; MELO, 2007). Tendo em seus quadros espíritos empreendedores, “[...]”

as organizações têm a oportunidade de criar e desenvolver novos negócios corporativos, otimizando recursos, processos e resultados”. (COSTA; CERICATO; MELO, 2007, p. 1). Schmidt, Roehrs e Cielo (2009) apontam algumas características comuns aos intraempreendedores, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Características comuns aos intraempreendedores

Características	Descrição
Visão	Possuem visão sobre o futuro e habilidade de implementar seus sonhos
Necessidade de ação	Um ser ativo que evita tramitações longas de planejamento
Execução de pequenas tarefas	Não se importa em executar tarefas abaixo de sua posição hierárquica
Dedicação	Não se importa em trabalhar após o expediente e nos finais de semana, para desenvolver algo novo
Tomada de decisões	São seguros e implementam suas ações rapidamente
Estabelecimento de metas	São geralmente concretas mensuráveis e estabelecidas a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário
Superação de erros	Os erros têm significado de aprendizado, não culpam outros pelo insucesso e pensam sobre como evitar o erro
Identificação de oportunidades	São identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações
Determinação e dinamismo	São comprometidos e cultivam certo inconformismo diante da rotina
Gostam do que fazem	Sentem satisfação no desempenho do seu trabalho, são autodeterminados e motivados
Liderança e formação de equipes	Tem senso de liderança incomum e são respeitados por seus subordinados
<i>Networking</i>	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da organização
Organização	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros

Fonte: Schmidt; Roehrs; Cielo (2009, p. 4).

Devido às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas nesse mundo globalizado, é possível afirmar que a estrutura organizacional das instituições está sendo constantemente repensada com o objetivo de atender a essas novas demandas sociais e econômicas de um modo geral. (COSTA; DOMINGUES, 2010). Para atender a essa nova demanda, as autoras afirmam que:

No procedimento de implantação do intra-empendedorismo, as pessoas devem ter uma conduta honesta e de comprometimento com a organização em que estão atuando, pois só assim terão um forte comprometimento com as ações que poderão mudar um quadro já existente na organização. (COSTA; DOMINGUES, 2010, p. 5).

No que se refere às características atribuídas ao intraempendedor – sejam elas inerentes ou adquiridas – algumas dificuldades que podem impedir suas práticas, conforme mostra a pesquisa realizada pela Revista Industrial Management no Quadro 5:

Quadro 5 – As dez principais barreiras às práticas de intraempendedorismo

Barreiras apontadas pelos entrevistados	Frequência
Possibilidade de punição pelo insucesso devido ao risco assumido, ideias novas e falhas	57%
Falta de canal para exposição/execução de novas ideias ou sugestões	44%
Falta de medidas organizacionais para estimular, promover e encorajar intraempendedorismo	38%
Falta de políticas para coibir disputas internas e falta de cooperação	35%
Falta de comunicação interna e existência de redutos que visam à manutenção de <i>status quo</i>	31%
Pessoas sem visão crítica em busca de novas oportunidades	28%
Falta de clareza da missão, prioridade e objetivos organizacionais	26%
Falta de suporte gerencial às novas iniciativas	23%
Falta de recompensa às ações empreendedoras	21%
Disponibilidade inadequada de tempo ou de recursos para novos empreendimentos	18%

Fonte: Revista *Industrial Management* (2006) *apud* CHIEH (2007, p. 45).

A mesma pesquisa realizada pela Revista Industrial Management aponta medidas que podem incentivar o intraempendedorismo dentro das organizações, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – As boas práticas para incentivar o intraempreendedorismo

Medidas de incentivo apontadas pelos entrevistados	Frequência
A cultura de delegação de poder, de assunção de risco e de ação da força de trabalho	52%
Celebração e premiação para sugestões, ideias, progressos e resultados alcançados	41%
Canais de comunicações internos livres e eficientes	40%
Suporte gerencial e engajamento de todos os níveis hierárquicos	36%
Contínuo engajamento e incentivo à assunção de risco e novas ideias	35%
Desenvolvimento de processos para geração e implementação de novas ideias	30%
Clara definição das necessidades, visão e direção organizacional	25%
Desenvolvimento de cultura de cooperação e de trabalho em equipe	23%
Disponibilidade de recursos para suportar novas idéias	19%
Treinamento interdisciplinar e designação de missões especiais (fora das atividades cotidianas)	17%

Fonte: Revista *Industrial Management* (2006) *apud* CHIEH (2007, p. 45).

Contudo, é possível compreender que “o espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade.” (SALVI et al, 2007).

Diante do exposto, como já foi salientado, o comportamento intraempreendedor do funcionário só será destacado em um ambiente propício à inovação e novas iniciativas e deve ser visto por uma perspectiva mais ampla, não se limitando à atuação desse empreendedor. Cabe às organizações estimular em seus colaboradores esse espírito empreendedor, valorizando e assegurando o trabalho em equipe e fornecendo os recursos necessários que estimulem novas soluções aos problemas propostos. Também a esfera pública, seja ela municipal, estadual ou federal deve promover esse ambiente propício à inovação, assunto que será abordado em seguida.

2.4 Intraempreendedorismo no setor público

O intraempreendedorismo está diretamente ligado ao espírito empreendedor de cada indivíduo associado aos estímulos externos fomentados pelas organizações às quais aquele indivíduo está inserido. Trata-se de assunto complexo, pois que esbarra em entraves e limitações da própria pessoa ou da instituição para a qual

trabalha. No setor público esses fatores também estão presentes na tentativa de aprimorar a qualidade de seus serviços, conforme observa Tavares (2010):

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade e são consideradas como sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. (TAVARES, 2010, s/n).

É possível dizer que uma parte do setor público ainda apresenta à população um trabalho meramente burocrático, mecanicista, por vezes lento e pouco eficiente. Eficiência essa que é um princípio constitucional inserido dentro dos princípios da administração, na Constituição Federal de 1988. Entretanto, também é possível afirmar que boas práticas já estão sendo adotadas para aumentar a eficiência na administração pública, como a gestão de processos de negócio e a adoção de indicadores de desempenho. E, apesar de tímida, essa é uma tendência em crescimento, até mesmo para a continuidade das instituições públicas, conforme observa Marques (2014):

Com as mudanças sociais decorrentes das crescentes interdependências culturais e econômicas que ocorrem em nível mundial, os processos de empreendedorismo e de inovação podem contribuir para a sobrevivência das organizações, inclusive aquelas do setor público, caso em que tais processos podem favorecer a agregação de valores aos serviços prestados à sociedade. (MARQUES, 2014, p. 7).

O objetivo dessas práticas é o aumento de produtividade e maior eficiência, além da administração do processo como um todo. Elas também possibilitam monitorar o desempenho dos gestores, diagnosticar falhas e estimular a conquista dos objetivos.

Segundo Coelho (2010), o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal confirma essa tendência de inovação nas organizações públicas, representada pelo intraempreendedorismo das experiências premiadas naquele concurso, “[...] na medida em que se faz presente em diversos tipos de organização” (COELHO, 2010, p. 242). A autora observa que, além de se fazer presente nas organizações, “[...] o intraempreendedorismo vem crescentemente sendo adotado pelas chefias ou mesmo por funcionários sem nenhum tipo de função comissionada”. (COELHO, 2010, p. 243).

Em estudo realizado por Marques (2014) sobre intraempreendedorismo no setor público sob a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino

superior, foi possível observar que, além das características inerentes ao empreendedorismo como motivação, criatividade, liderança, espírito inovador, o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, capacidade de trabalhar em equipe, a postura de assumir riscos; outras se fazem necessárias como a existência de flexibilidade e visão sistêmica na gestão administrativa, o apoio da chefia para promover a gestão por objetivos, bem como processos de qualificação do gestor.

A qualificação dos gestores para a atividade inovadora, de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados. (MARQUES, 2014, p. 148).

Outros fatores externos foram percebidos e apontados no estudo, como o entrave da atual legislação que regula a atividade das instituições públicas inibindo uma gestão mais empreendedora e programas de empreendedorismo que influenciem positivamente a gestão pública administrativa. (MARQUES, 2014). Talvez esses fatores contribuam para a carência de incentivos para que o intraempreendedorismo venha a ser utilizado de forma mais consistente, gerando os benefícios esperados. (TAVARES, 2010).

Apesar do intraempreendedorismo ter ganhado espaço nas diversas organizações da sociedade, e ter se mostrado fator relevante para o sucesso de muitos empreendimentos, observa-se que no setor público, falta ainda a conscientização para o desapego à burocracia e à centralização, que apesar de necessárias em alguns casos, acabam muitas vezes por atrapalhar o desenvolvimento das tarefas e funções e inibir as características empreendedoras e que demonstram o potencial de seus servidores. (TAVARES, 2010, s/n).

O intraempreendedorismo no setor público deve ter como objetivo soluções que melhorem os serviços prestados à sociedade, já que não tem como foco o lucro para a instituição. Assim, difundir práticas gerenciais inovadoras, estreitar a relação entre teoria e prática no ensino da administração e criar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências empreendedoras poderão refletir nos processos de gestão e na qualidade do atendimento à população. (LACERDA et al., 2017).

O empreendedorismo público se manifesta em uma variedade de atividades, tais como a mudança do ambiente institucional ou regras do jogo, criação de novas organizações públicas e criação e gestão de novos recursos públicos. Essas atividades envolvem a criação de recursos públicos e a tomada de decisões sobre alocação de tais recursos. Inovação no interesse público ocorre quando esses recursos são utilizados em novas formas baseadas em

novas ideias sobre a sua relevância para o interesse público ou de novos mecanismos para a sua implementação. (KLEIN et al. *apud* MARQUES, 2014, p. 23).

Em pesquisa realizada por Festa e Garcia Filho (2013) sobre o perfil profissional intraempreendedor em uma determinada organização pública – apesar dos participantes compreenderem que a iniciativa, a criatividade e a capacidade de interpretar, reconhecer e avaliar novas oportunidades se caracterizam como habilidades fundamentais nos dias atuais, pois contribuem para a inovação e desenvolvimento de novos negócios, em um mundo onde a competitividade de seu mercado específico exige das mesmas, resultados cada vez mais eficazes – os resultados do estudo demonstraram que “[...] aqueles profissionais atuantes no setor público apresentaram um número considerável de características tradicionais, inibidoras do ambiente intraempreendedor, propício à inovação”. (FESTA; GARCIA FILHO, 2013, p. 60).

O grande obstáculo da referida organização, como fora apresentado nos resultados obtidos, está no perfil de seus colaboradores. Ou seja, mesmo compreendendo a importância de se atuar com pessoas de perfil intraempreendedor, vestígios consideráveis de uma cultura organizacional “tradicional”, com perfis “tradicionais”, acabam por si só desestimulando iniciativas intraempreendedoras, capazes de promover a inovação, e consequente vantagem competitiva à organização. (FESTA; GARCIA FILHO, 2013, p. 60).

Para os autores, tal constatação se revelou desanimadora, pois,

[...] mesmo com a ressalva de ser uma empresa pública a estudada, poderia se mostrar como base fértil para a criatividade, inovação e, consequente novos intraempreendimentos, pois de maneira geral, o mesmo possui um conjunto de recursos humanos, financeiros e técnicos que podem ser utilizados para criação de maiores inovações não só em seus produtos, como também em seus serviços e práticas gerenciais. Todavia, o que se insinua nos resultados é um vácuo entre o potencial da organização para a criatividade e a realidade do comportamento conservador e de baixo risco de seus colaboradores. (FESTA; GARCIA FILHO, 2013, p. 59).

Para Klein *apud* Marques (2014, p. 23-24) outros entraves são encontrados que dificultam a implantação do empreendedorismo em instituições públicas:

- a) o alinhamento de objetivos individuais em um interesse público é um problema complexo;

- b) os interesses individuais são multifacetados e alinhamentos aparentes podem refletir problemáticas de entendimento e compromissos temporários;
- c) os interesses privados estão mudando, o que pode significar que as declarações atuais do interesse público não são mais válidas num futuro próximo.

De acordo com Rodrigues (2014), existem outros condicionantes do intraempreendedorismo quando se refere às instituições públicas. Em seu estudo, foram analisadas as características sociodemográficas dos intraempreendedores, onde foi verificado que o gênero feminino é dominante quando o tema é intraempreendedorismo. Além desse dado, também foi observada a ligação direta entre tomada de atitudes intraempreendedoras em indivíduos que possuem alta faixa salarial e grau de instrução elevado. Para o autor,

Ao relacionar as características sociodemográficas ao estudo do intraempreendedorismo nos órgãos públicos, foi possível concluir que mulheres engajam-se em atividades empreendedoras com maior frequência do que o gênero masculino, ou seja, são mais intraempreendedoras. Percebe-se relação proporcionalmente inversa entre faixa etária dos colaboradores e intraempreendedorismo, verificou-se que enquanto indivíduos mais jovens são propensos a serem empreendedores públicos, os mais experientes enfrentam relutância no emprego do intraempreendedorismo. (RODRIGUES, 2014, p. 78).

O mesmo estudo apontou a relação entre intraempreendedorismo a indivíduos que ocupam cargos de confiança:

Por fim, indivíduos que ocupam cargos de confiança sentem-se mais propensos a empreender, que pode estar relacionado ao grau de liberdade que recebem por parte da chefia para realização de tarefas; instabilidade que pode ocasionar maior grau de comprometimento; conhecimento prévio de outros colaboradores dos órgãos, que podem facilitar entrosamentos e, quando necessário, influência, porém fato precisa passar por maiores pesquisas para que haja melhor detalhamento dos condicionantes. (RODRIGUES, 2014, p. 78).

Rodrigues (2014, p. 80-81) ainda descreve os benefícios que indivíduos empreendedores podem trazer às organizações públicas:

- a) através da simplificação de produtos ou serviços existentes, uma vez que tais indivíduos buscam soluções para problemas que poderiam emergir de processos organizacionais;

- b) da comercialização de produtos usados internamente, levando-se em consideração a necessidade espelhada em outras empresas em prol do órgão em questão;
- c) através de treinamento constante dos profissionais, com o intuito de remediar a estagnação do indivíduo e oferecer novas oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento;
- d) do empreendimento de novas tecnologias, podendo gerar novos processos internos, produtos, serviços e oportunidades de investimentos;
- e) do encontro de usos alternativos para tecnologias existentes, tendo em vista que intraempreendedores tendem a dar novas utilidades a produtos e processos existentes, de modo a facilitar a realização de tarefas;
- f) de empreendimentos tecnicamente apoiados, devido à habilidade de disponibilização de conhecimento técnico necessário para a consecução de empreendimentos que possam requerer investimentos específicos e com maior dificuldade de aquisição;
- g) do atendimento aos clientes, buscando o aumento da eficiência do órgão;
- h) no aperfeiçoamento da produção, já que nessas áreas costumam faltar inovações, o que pode elevar o controle e as melhorias na produção final do órgão, aspectos que se refletiriam no desempenho final do órgão.

Essa análise da influência positiva do intraempreendedorismo dentro das organizações públicas sugere que gestores públicos empenhados em empregar princípios empreendedores às suas gestões devem focar esforços “[...] principalmente no ambiente organizacional, na clara transmissão da visão e objetivos, e ambientes organizacionais estratégicos propícios ao desenvolvimento do intraempreendedorismo”. (RODRIGUES, 2014, p. 78-79).

O empreendedor público, hoje, dispõe de condições que o permite atuar como agente de transformação social, como pessoa que contribui para o aumento da capacidade de oferecer serviços e agregar valor à organização pública, por meio da maximização de eficácia na prestação dos serviços que oferece à sociedade. (MARQUES, 2014, p. 23).

Nienkoetter e Cruz (2012) salientam que a administração pública pode ser considerada como uma organização que deve desenvolver-se continuamente, sob todos os aspectos administrativos. Assim, além de responsabilidades inadiáveis à

gestão como prestar serviços à sua população com saúde, educação, infraestrutura entre outros, tem também o dever e o poder de “[...] provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade, à auto-suficiência, que a partir do seu trabalho busca tornar dinâmicas as potencialidades do seu município.” (NIENKOETTER; CRUZ, 2012, p. 3).

Na gestão do conhecimento, o ativo mais importante que as organizações possuem é a capacidade de criar, inovar desenvolver idéias e projetos. Assim surge a necessidade de uma mudança cultural interna das organizações públicas, que permita aos funcionários ou gestores usarem de sua criatividade em prol da organização em que atuam. (NIENKOETTER; CRUZ, 2012, p. 4).

Uma postura pró-ativa é fundamental para incentivar a inovação e a inovação é fundamental para melhorar o serviço público. Os princípios que regem a inovação são os mesmos: “Nas organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, o intraempreendedor é o agente da inovação. Ele a busca e a conduz. O protagonista da inovação é o intraempreendedor.” (COELHO, 2010, p. 236).

Assim, o espírito empreendedor de funcionários, sejam públicos ou privados, devem evidenciar seu valor dentro da sua organização. Nesse sentido, Pinchot III *apud* Costa e Domingues (2010, p. 3) elenca os mandamentos que devem orientar suas ações:

- a) vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- b) evite quaisquer ordens que visem interromper os seus sonhos;
- c) execute qualquer tarefa necessária a fazer o seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
- d) encontre pessoas para ajudá-lo;
- e) siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe apenas com as melhores;
- f) trabalhe de forma clandestina o máximo que puder - a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
- g) nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
- h) lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- i) seja leal às suas metas, mas realista quanto a maneira de atingi-las;
- j) honre seus patrocinadores.

A literatura aponta que o intraempreendedorismo pode estar presente em qualquer instituição, sejam públicas ou privadas. Apesar das peculiaridades inerentes às organizações públicas como hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo, burocracia, clientelismo, inflexibilidade, entre outras, o espírito empreendedor pode ser fomentado. (COELHO, 2010, p. 238).

Segundo Fontes (2014) do Conselho Federal de Administração, o atual momento vivido pelo Brasil em termos de gestão pública é muito peculiar, principalmente no que se refere ao abandono das instituições públicas. No entanto, a autora cita os dados da Pesquisa GEM, que coloca o país como um dos mais empreendedores do mundo, para, justamente nesse momento de crise, buscar novos resultados e onde o empreendedorismo deve se fazer presente:

Nesse sentido, na administração pública também é essencial a procura por resultados, essas implicações não estão ligadas ao lucro em si, mas à melhor utilização dos recursos nas diversas esferas de governo e principalmente voltados à melhoria da comunidade. É possível provocar um ambiente empreendedor mesmo em um cenário em que a burocracia e o comodismo são predominantes, como é o caso das instituições públicas. (FONTES, 2014, s/n).

Dessa forma, segundo a literatura, esse é o momento de se ter vontade e gerar desafios às atuais gestões visando atender aos cidadãos, como clientes que possuem necessidades a serem atendidas; bem como visando uma nova prática na gestão pública e utilizada há muito tempo na gestão privada. Como bem ressalta Pinchot III (1989), o empreendedorismo é uma forma de se organizar as empresas para que o trabalho volte a ser uma expressão da contribuição da pessoa à sociedade.

Assim, alguns princípios e valores dão sustentação aos conteúdos propostos pelos autores que compõem este estudo. O Quadro 6 expõe o resumo do referencial teórico do estudo: o ensino do empreendedorismo; o empreendedorismo corporativo; o intraempreendedorismo; o empreendedor *versus* o intraempreendedor; e o intraempreendedorismo no serviço público:

Quadro 7 – Resumo do referencial teórico do estudo

Autores	Objetivos	Definições
Cunha; Fontanillas (2009); Drucker (2011); Zampier; Takahashi (2011).	Estimular a necessidade do ensino de empreendedorismo em sua abrangência e relevância a partir dos primeiros anos educacionais; contribuir para que esteja presente em todos os cursos das universidades; destacar a relevância da educação e do esforço pessoal na conquista da criatividade que, por sua vez, dará espaço à inovação e ao espírito empreendedor.	O ensino do empreendedorismo: os empreendedores devem ser considerados como seres sociais tão especiais para o desenvolvimento econômico e social em um contexto amplamente globalizado. A criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo, de um ato de vontade. Por esse motivo, ressalta-se a importância de órgãos estimuladores do empreendedorismo e de educadores, que ajudem a garantir o sucesso de muitos empreendimentos. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode - e precisa - haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar.
Andreassi (2005); Costa; Cericato; Melo (2007); Dolabela(1999); Dornelas(2016); Dornelas(2011); Felipe (1996); Hilsrich; Peters; Shepherd(2009) Lacerda, et al., (2017);Oliveira, (2006); Pereira (2013);Schmidt; Bohnenberger (2009).	Compreender o comportamento e a motivação dos empreendedores; abordar os conceitos envolvidos na criação, financiamento e administração de um empreendimento; e explorar o perfil empreendedor; explicar o desenvolvimento e a consolidação das governanças corporativas.	Empreendedorismo corporativo: por meio das pessoas, em um ambiente de mudanças, as organizações têm a oportunidade de criar e desenvolver novos negócios corporativos, otimizando recursos, processos e resultados. O empreendedorismo está influenciando positivamente o desenvolvimento econômico dos países, inclusive o Brasil, pois estudos apontam a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento regional. O empreendedor não é fruto do nascimento ou herança genética, mas resultado de trabalho, talento e reserva econômica.
Chieh (2007); Hashimoto (2006); Hashimoto (2013); Paula; Almeida (2008); Pinchot III (1989); Pinchot III; Pellman (2004); Pryor; Shays (1993); Schmidt; Roehrs; Cielo (2009).	Analisar o entendimento sobre o tema intraempreendedorismo e sua aplicabilidade nas empresas. Apresentar como o intraempreendedorismo contribui para ampliar os recursos para gerar inovação e proporcionar crescimento e vantagens competitivas para as organizações, mostrando sua importância como ferramenta para a sustentabilidade organizacional. Identificar a existência ou não de incentivo institucional. Refletir sobre as dificuldades das empresas em fomentar o espírito empreendedor	Intraempreendedorismo: o desafio das empresas reside em estruturar um plano de comunicação reforçando o propósito de cada mecanismo, ou seja, comunicando de forma mais clara e direta que o novo objetivo empresarial só poderá ser atingido através de ações intraempreendedoras que esses programas pretendem incentivar. É possível adequar o clima empreendedor em qualquer circunstância, desde que os responsáveis tenham em si a atitude empreendedora de fazer o programa acontecer. Todas as organizações possuem intraempreendedores, mas a maioria está escondida na malha da burocracia e dos controles rígidos de suas estruturas. O líder empreendedor deve conhecer os fundamentos do intraempreendedorismo para propiciar a formação necessária àqueles que demonstrarem potencial. O intraempreendedorismo é um grande

	entre seus funcionários. Entender qual é o papel das lideranças no desenvolvimento das organizações e como despertar o lado empreendedor em seus funcionários.	diferencial competitivo, pois é capaz de gerar vantagens competitivas permanentes através da geração constante de inovação. A entrada e participação da mulher no mercado de trabalho, bem como seu crescimento profissional, tem tornado o empreendedorismo feminino uma temática do interesse de vários autores. Os estudos indicam que a participação feminina no empreendedorismo é ativa e crescente.
Silva; Silva; Vilas Boas; Dan (2008); Siqueira; Peghin; Souza; Oliveira Filho (2014); Werlang; Engel (2015).	Investigar as possíveis diferenças de perfil entre empreendedores e intraempreendedores. Identificar e comparar a atitude empreendedora de proprietários <i>versus</i> funcionários intraempreendedores, identificando as competências existentes em empreendedores e intraempreendedores.	Empreendedor <i>versus</i> intraempreendedor: foram encontradas diferenças entre as competências empreendedoras desenvolvidas em empreendedores e intraempreendedores: busca de oportunidade e correr riscos calculados, por exemplo, estão presentes essencialmente em empreendedores. Já os intraempreendedores tem uma tendência em apresentar maior nível de comprometimento, bem como estabelecimento de metas e superação de erros em comparação aos empreendedores. Porém, pode-se afirmar, que a diferença essencial entre empreendedor e intraempreendedor é o fato de o primeiro se encontrar apenas na função de dono, já o intraempreendedor se adapta desenvolvendo habilidades empreendedoras em ambientes que não são de sua propriedade.
Coelho, (2010); Costa; Domingues (2010); Festa; Garcia Filho (2013); Fontes (2014); Marques (2014); Nienkoetter; Cruz (2012); Prado; Machado; Melo; Lapolli (2011); Rodrigues (2014); Tavares (2010).	Investigar e apresentar a existência do intraempreendedorismo no serviço público; observar os condicionantes para a sua aplicabilidade; e apontar a importância do perfil intraempreendedor nos órgãos públicos.	O intraempreendedorismo no serviço público: o intraempreendedorismo se faz presente nas organizações públicas, onde os servidores possuem características que poderão fazer a diferença no mercado de trabalho; expõe as características de um profissional intraempreendedor; aponta a necessidade de intraempreendedores nos serviços públicos; em alguns estudos foi percebida a falta de conscientização para o desapego à burocracia e à centralização; o gênero feminino apresenta maior facilidade de empreender em órgãos públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O próximo capítulo traz a metodologia utilizada nesta pesquisa para atingir os objetivos propostos anteriormente.

3 METODOLOGIA

Este capítulo consiste na definição do método utilizado para a formulação e análise de dados que foram coletados para essa pesquisa. Apresenta-se os métodos utilizados para a elaboração do estudo, envolvendo o delineamento da pesquisa, a definição do local de aplicação da pesquisa, a técnica de coleta e a análise dos dados que mais se adéquam a esse trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo se refere a uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, e se deu por meio de um estudo de caso. Para desenvolver a pesquisa além de observação, foram utilizadas entrevistas com os gestores e aplicação de um questionário aos colaboradores que não exercem cargos de gestão.

O tipo de pesquisa descritiva visa descrever as principais características de um fenômeno na população ou contexto pesquisado, exigindo que sejam realizadas anotações e análise dessas informações. Já a pesquisa explicativa é o tipo de pesquisa que serve para testar uma teoria, conhecer a realidade, explicar e esclarecer questionamentos. Dessa forma, a presente pesquisa é descritiva e conseqüentemente explicativa, pois se enquadra nas definições citadas acima e dispõe de todas as referidas características.

De acordo com Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informação. Assim, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2010).

Segundo Gil (2008), pode-se dizer que o conhecimento científico está embasado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de uma descritiva, quando a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

A pesquisa qualitativa foi a escolhida para a o estudo. A abordagem qualitativa busca descrever, compreender e explicar esse fenômeno determinado; com resultados os mais fidedignos possíveis, através da literatura estudada e dos

resultados obtidos em campo. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa usa a subjetividade e ela não pode ser traduzida em números.

Referente ao delineamento do estudo, a presente pesquisa foi classificada como estudo de caso. Para Yin (2015, p. 39), um estudo de caso “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa, o estudo de casos é um exemplo de pesquisa qualitativa bem-sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria. (YIN *apud* GUIMARÃES, 2005, p. 62).

Nesse sentido, Gil (2008) observa que:

“[...] o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”. (GIL, 2008, p. 58).

Assim, utilizando a análise qualitativa para responder às questões surgidas no estudo de caso, foi possível analisar e compreender os mais diferentes processos. Além disso, os métodos adotados dentro do paradigma qualitativo de pesquisa encontram-se abertos para verificar a individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática ou estatística. (MARCONI; LAKATOS, 2011; MINAYO, 2014; ROESCH, 2009).

3.2 Definição da Área

A pesquisa foi realizada com parte da equipe que compõe uma Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de uma Prefeitura Municipal da região metropolitana de Porto Alegre. Os participantes foram selecionados intencionalmente, pois a pesquisadora conhece a estrutura da instituição e tem facilidade para contatar os pesquisados que estão ligados diretamente as estratégias, planejamento e execução das ações do setor de Proteção Social Especial, os quais atuam neste setor, compondo as equipes do Centro POP (Média Complexidade), Casa de Passagem

(Alta Complexidade) e Assessoria de apoio ao setor de Planejamento e Gestão e Proteção Social Especial.

Para atingir os objetivos, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: observação, questionário e entrevista. A pesquisa foi realizada com vinte e dois colaboradores que preencheram o questionário (Apêndice B) e quatro gestores que responderam à entrevista (Apêndice C). O tipo de amostra escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a não probabilística. Segundo Gil (2008), esse tipo de amostra – não probabilística – não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Onde, o objeto de estudo foi definido pela facilidade em acessar os pesquisados.

Gil (2008, p. 89,90) observa que o universo ou população “[...] é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra consiste em um “[...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

O próximo item apresenta os procedimentos e técnicas utilizados na coleta de dados desta pesquisa.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Yin (2015) destaca alguns princípios importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso: a utilização de várias fontes de evidências, em vez de apenas uma, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; a criação de um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas encontradas durante a realização do estudo; e um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas.

A coleta de dados é a fase da pesquisa que tem por objetivo obter informações sobre determinada realidade. A coleta de dados do presente estudo foi realizada através das técnicas de Observação, Questionário e Entrevista. Devido ao fato de a pesquisa se tratar de um estudo de caso foi possível aplicar todas essas técnicas relacionadas.

Além disso, para a confecção do Referencial Teórico, que dá suporte ao estudo, foi realizada uma revisão da literatura, onde se buscou teorias, abordagens e estudos

que permitiram compreender o fenômeno do intraempreendedorismo no mercado como um todo e em organismos públicos em particular, sob múltiplas perspectivas. Esses dados estão disponíveis em publicações – livros, artigos, relatórios e teses de origem nacional e internacional – realizadas por outros pesquisadores.

3.3.1 Observação

A observação, como técnica de coleta de dados, permite ao pesquisador obter informações sobre a realidade dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado. Essa técnica não consiste apenas em usar os sentidos para se observar, como usualmente é feito no dia a dia, mas também em examinar, com auxílio de instrumentos objetivos, os fatos ou fenômenos a serem estudados. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 76).

Para essa coleta de dados ficou definida a técnica de observação participante estruturada, conforme APÊNDICE A. Segundo Gil (2010, p. 100) “A observação apresenta como principal vantagem, em relação às outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação”. Duas formas distintas da observação: a natural, o observador pertence ao grupo que investiga; e a artificial, o observador se integra ao grupo com objetivo de realizar uma investigação. (GIL, 2010). “Na observação não participante o pesquisador está em contato com o grupo pesquisado, mas não se envolve nas situações observadas”. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.78).

No presente estudo, a técnica de observação foi utilizada com o intuito de verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento de um programa de intraempreendedorismo. O roteiro de observação dessa pesquisa pode ser consultado no Apêndice A.

3.3.2 Questionário

De acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 86), a ferramenta questionário “[...] é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Gil (2010, p.128) define questionário como:

[...] a 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, situações vivenciadas etc.

O questionário é acompanhado de uma comunicação explicando o objetivo da pesquisa, sua importância e a garantia de confidencialidade dos dados. Assim, se desperta o interesse do respondente para o preenchimento e devolução do questionário, dentro de um prazo razoável. (LAKATOS; MARCONI, 2009). Para Gil (2008), construir um questionário consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, operacionalizando conceitos teóricos, isto é, tornando possível a sua mensuração.

O questionário é constituído por questões fechadas de escolhas simples, onde o respondente escolhe apenas uma das opções, conforme mostra o Apêndice B, tratando-se de um instrumento quantitativo. O questionário busca cumprir o objetivo específico de “identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo” a partir de uma adaptação no Teste 1 - Autoavaliação do seu perfil empreendedor criado por Dornelas (2011, p. 135) e disponibilizado aos pesquisados por meio digital.

O teste atribui notas a cada opção, onde excelente equivale a cinco pontos, bom equivale a quatro pontos, regular equivale a três pontos, fraco equivale a dois pontos e insuficiente equivale a um ponto, que somadas, possibilitam uma análise do desempenho do perfil empreendedor de cada entrevistado. Tanto a nota quanto a pontuação total obtida no referido teste foram omitidos dos entrevistados, buscando não inibir e criar uma tendência em responder a pontuação e sim a veracidade sobre suas características pessoais, diluindo um possível sentimento de competição entre os entrevistados. O resultado da soma das notas corresponde a um nível de empreendedorismo, onde na medida em que se eleva a pontuação, maior o nível de empreendedorismo.

120 a 150 pontos: o entrevistado provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar no mundo dos negócios.

90 a 119 pontos: o entrevistado possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais, se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes.

60 a 89 pontos: o entrevistado ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador e não um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras deve procurar analisar os seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.

Menos de 59 pontos: o entrevistado não é empreendedor e, se continuar a agir como age, dificilmente será um. Isto não significa que ele não apresente qualidades, apenas que prefere seguir a ser seguido. Se ele pretender ter um negócio próprio, deverá reavaliar sua carreira e seus objetivos pessoais. (Dornelas, 2011, p. 138).

3.3.3 Entrevista

Lakatos e Marconi (2009, p. 80) mencionam que a ferramenta “[...] entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Dessa maneira, “[...] é uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. (GIL, 2008, p. 109). O autor identifica a entrevista como a mais flexível de todas as técnicas de coletas de dados de que dispõem as ciências sociais.

Há vários tipos de entrevistas, mas para a presente pesquisa foi realizada a entrevista estruturada, pois conforme salienta Hair et al. (2005), a entrevista estruturada utiliza um roteiro com sequência de perguntas predeterminadas e sempre feitas da mesma forma para todos os respondentes. As questões que compõe o roteiro são abertas. O modelo de entrevista utilizado no presente estudo foi adaptado da pesquisa realizada por Marques (2014) e pode ser conhecido no Apêndice C desse trabalho.

A entrevista aborda questões que visam cumprir o objetivo específico de “verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento de um programa de intraempreendedorismo” e “avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolver um programa de intraempreendedorismo”. A partir de questões que investigam a importância que os gestores dão a características intraempreendedoras, conforme referencial teórico. Verificando da importância que esses gestores dão as características relacionadas ao intraempreendedorismo na gestão e, conseqüentemente, se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

A utilização adequada da técnica de entrevista permite ao pesquisador interagir com o entrevistado, obtendo, por exemplo, dados atuais, relatos de experiências, compreensão sobre o funcionamento de certos procedimentos etc. Assim, essa técnica contribui para o enriquecimento e fidedignidade da pesquisa, sem deixar de observar a ética e o respeito no momento de divulgação das informações. (SILVA et al., 2012).

Para Flick (2009) e Mattos (2010) esse tipo de entrevista tem sido muito utilizado em administração por ser mais adequado que pesquisas expressas em números e estatísticas; uma vez que permite ao entrevistado expressar seu ponto de vista e, assim, evidenciar problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Na presente pesquisa foi aplicada a técnica de análise de dados com base na análise de conteúdo de Laurence Bardin. Esse tipo de técnica se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários. Essa técnica se dá através da organização da análise, da codificação de resultados, de suas categorizações, das inferências e da informatização da análise das comunicações. (SILVA et al., 2012).

Segundo Bardin (2009, p. 42), a análise de conteúdo é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Além disso, esse tipo de técnica também busca a geração de indicadores – quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção – variáveis indeferidas das mensagens. (BARDIN, 2009).

Richardson (2007) salienta que toda a análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa. Após a definição dos objetivos, necessita-se delimitar o material de pesquisa que será submetido à análise, sejam textos, transcrições, etc. Assim, a análise de conteúdo:

[...] consiste em classificar em categorias preestabelecidas os elementos de um texto ou de uma comunicação que se quer analisar. Os elementos

escolhidos podem ser de diferentes tipos, como palavras, frases, parágrafos ou documentos inteiros. (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 179).

Para Bardin (2009), o objetivo da análise de conteúdo:

[...] é a palavra, isto é, o aspecto individual e atual (em ato) da linguagem. Assim, trabalhar a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis. A análise de conteúdo toma em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas, que procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, é buscar de outras realidades através das mensagens. (BARDIN, 2009, p. 43-44).

Para a aplicabilidade coerente do método, Bardin (2009) observa que a análise de conteúdo se organiza em três etapas: pré-análise, análise do material e tratamento dos dados. A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Essa etapa tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema ou plano de análise.

A etapa de análise do material constitui uma fase longa e trabalhosa, que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise. Quanto ao tratamento dos dados, ou seja, inferência e interpretação têm por finalidade tratar os resultados brutos de maneira a torná-los dados válidos e significativos. (BARDIN, 2009).

Mozzato e Grzybovski (2011) evidenciam a contribuição da análise de conteúdo para as pesquisas qualitativas no campo da administração. As autoras apontam sua importância para as pesquisas com essa abordagem, pois “[...] até mesmo muitos estudos vêm sendo desenvolvidos nesse sentido, legitimando a análise de conteúdo em estudos qualitativos nas diversas áreas da administração” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, p. 745).

No que concerne à possibilidade de a análise de conteúdo fazer parte de uma visão mais ampla, para além da influência positivista que sofre, ficou evidente a sua potencialidade para tanto, desde que os pesquisadores trabalhem com o método de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, além de considerarem seriamente o contexto e a história nos quais a pesquisa se insere. Reitera-se, portanto, a análise de conteúdo como técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 745).

Na análise de conteúdo, existe o método de análise por categorias. Para Nied (2017, p. 50), a análise categorial (...) “se trata de uma categorização dos assuntos

abordados na pesquisa, a fim de dividir a análise do conteúdo pelas categorias de assuntos abordados”.

No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 2009, p. 153).

A seguir, o Quadro 8 apresenta o resumo das categorias de análise do presente estudo, bem como os instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa.

Quadro 8 – Resumo da análise de dados

Objetivos	Instrumentos	Categoria
Analisar o ambiente e o perfil necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em uma secretaria de uma prefeitura municipal da região metropolitana de Porto Alegre.	Entrevista; observação; questionário.	Ambiente e perfil intraempreendedor em uma área do setor público
Identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo.	Observação; questionário.	Características intraempreendedoras no grupo analisado
Verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.	Observação; questionário; entrevista.	Características intraempreendedoras no ambiente analisado
Avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolvimento do intraempreendedorismo nesta secretaria.	Entrevista; observação.	Características intraempreendedoras no ambiente analisado

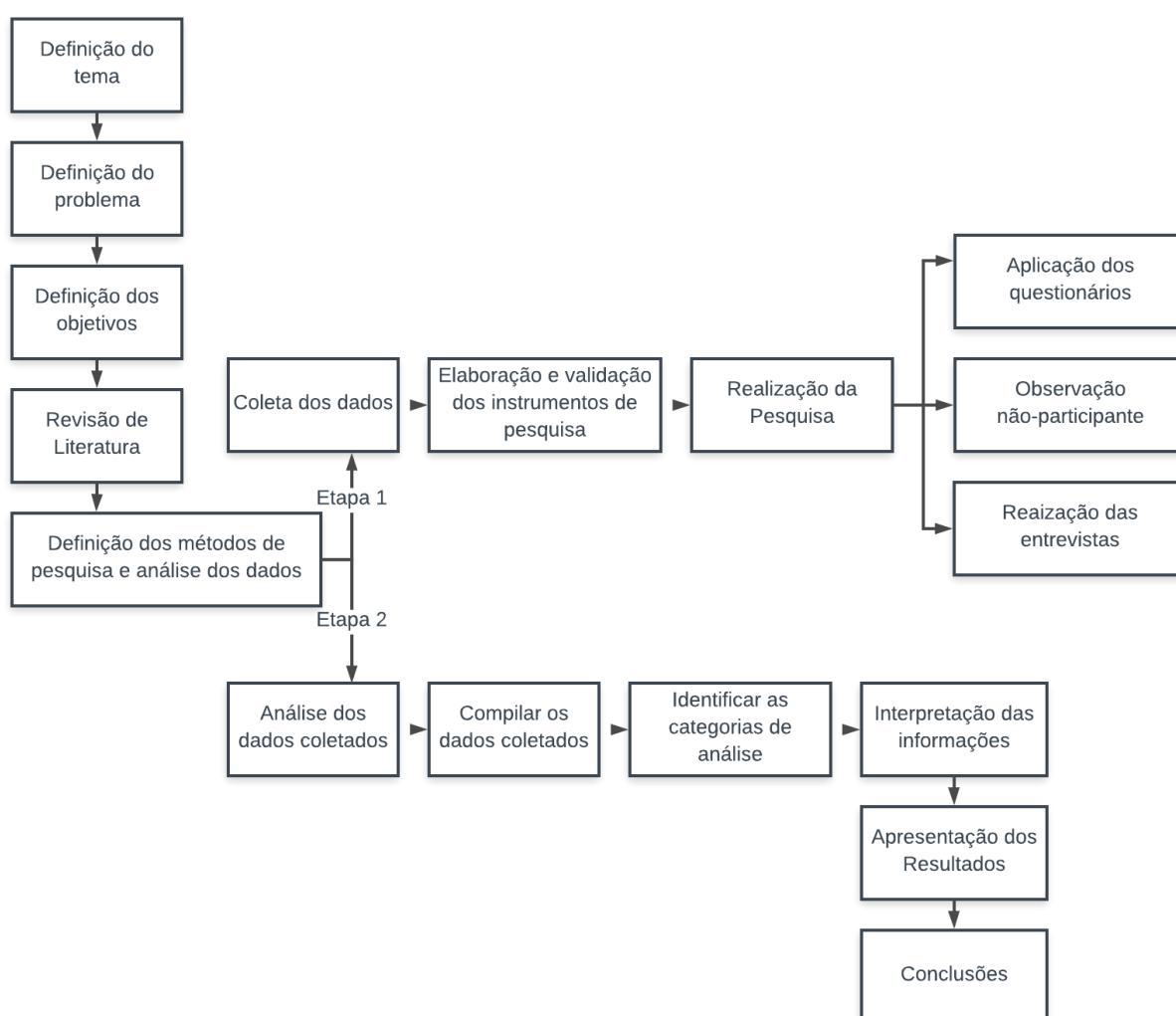
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dessa forma, a pesquisa se desenvolveu por meio da análise dos dados coletados através desses métodos, técnicas e instrumentos. Os resultados obtidos no estudo buscaram responder a sua questão norteadora e o alcance dos objetivos propostos.

3.5 Desenho da Pesquisa

A Figura 1 ilustra os passos da pesquisa apresentada neste trabalho, em relação as suas etapas desde a definição do problema e objetivos, até a análise dos resultados. O desenho tem por objetivo facilitar a visão de todo o processo da pesquisa apresentada neste trabalho.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No item a seguir será apresentada a análise dos dados obtidos com essa pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresentará a empresa e os participantes dessa pesquisa. Na sequência apresentará os dados coletados por meio de observação, entrevistas e questionário, que serão analisados e relacionados com os objetivos dessa pesquisa e seu referencial teórico.

4.1 Apresentação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

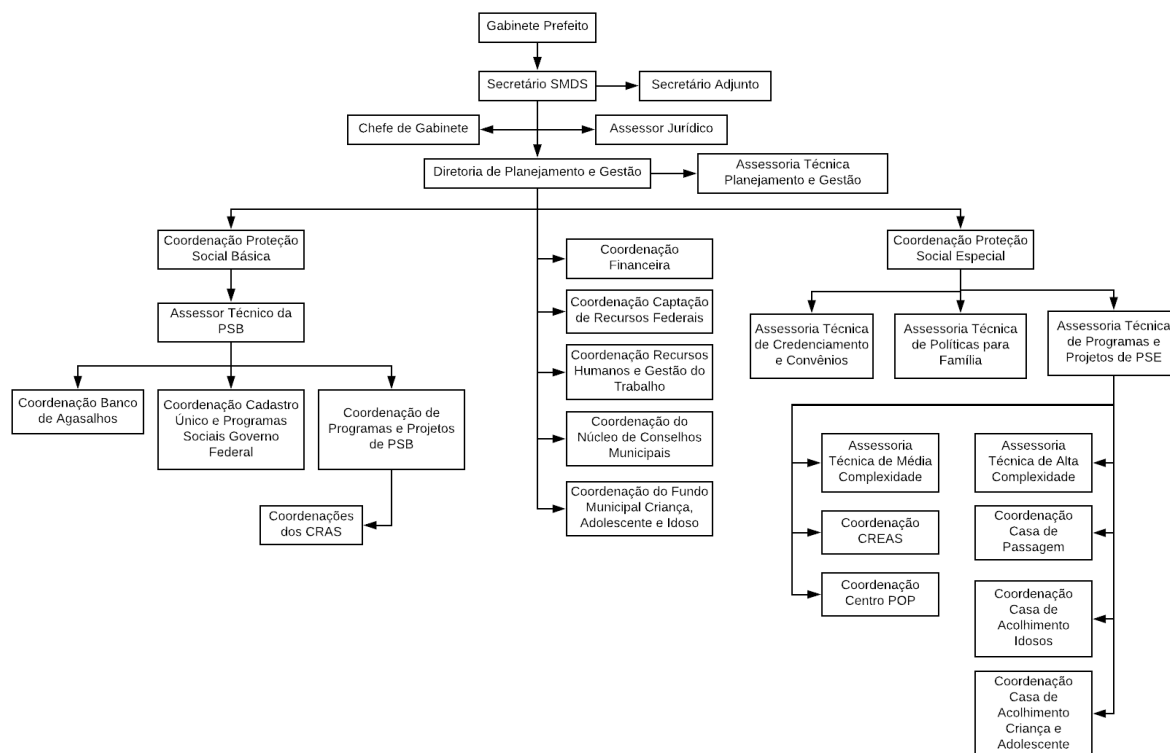
A política pública de assistência social no município gestor da secretaria estudada, teve início em 2005 quando foi instaurada a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), conforme preconiza a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) e a Política Nacional de Assistência Social (PNAS). A SMDS, objeto de estudo desta pesquisa, é responsável pela implantação e implementação dessa política no município.

A secretaria realiza a gestão dos serviços socioassistenciais, preconizados na Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais, além do monitoramento e execução dos benefícios eventuais, como auxílio funeral e alimentação. Também elabora e desenvolve programas, projetos e serviços da área de Cidadania e Desenvolvimento Social relativo à população em situação de vulnerabilidade social.

De acordo com a SMDS, o município está dividido por regiões, o que permite que a gestão possa identificar mais facilmente as necessidades e potencialidades dos usuários que atende e conhecer melhor os territórios mais vulneráveis, valorizando as características dessas comunidades.

A gestão dessa secretaria se dá pelo Secretário Municipal e Secretário Adjunto, Chefia de Gabinete e Assessoria Jurídica. Essa secretaria conta com aproximadamente 150 colaboradores. E é composta pelos setores Financeiro, Captação de Recursos Federais, Recursos Humanos e Gestão do Trabalho, Núcleo de Conselhos Municipais, Coordenação dos Fundos Municipais da Criança, Adolescente e Idosos, Proteção Social Básica e Proteção Social Especial, todos respondendo diretamente à Diretoria de Planejamento e Gestão, que conta com o apoio de uma assessoria técnica. No organograma apresentado abaixo na Figura 2 é possível visualizar a estrutura da SMDS.

Figura 2 – Estrutura da SMDS



Fonte: Documentos da SMDS (2018).

De acordo com Brasil (2017, p. 22), “a PSB tem por objetivo prevenir situações de risco, mediante o desenvolvimento de potencialidades individuais e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários”. O acesso aos serviços ofertados pela PSB se dá por meio do Centro de Referência da Assistência Social (CRAS).

O CRAS materializa no território a presença e a responsabilidade do Estado na proteção às famílias, por meio do trabalho social, com foco nas vulnerabilidades sociais e na prevenção dos riscos que afetam as famílias e seus membros, independentemente do seu ciclo vida e de deficiência, de modo a resguardar a diversidade humana. (BRASIL, 2017, p. 22).

O setor de PSB da SMDS é responsável pela gerência de cinco unidades descentralizadas de CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) com base territorial regionalizada destinadas a atender indivíduos em situação de vulnerabilidade social. Conta ainda, com um Banco Municipal de Agasalho e um setor responsável pelo Cadastro Único e demais programas sociais do Governo Federal, ambos geridos por coordenações desses espaços e, hierarquicamente, pela

Coordenação da Proteção Social Básica e contam com assessor técnico que presta apoio às coordenações.

Brasil (2017), afirma que a Proteção Social Especial (PSE) oferta serviços especializados, subdivididos em média e alta complexidade, a famílias e indivíduos em situação de risco ou que tiveram seus direitos violados. A PSE de média complexidade é destinada a atender pessoas em situação de risco social ou tiveram seus direitos violados e os serviços ofertados pela alta complexidade são aqueles que irão garantir a proteção integral dos indivíduos, como moradia, alimentação, higienização.

A PSE está voltada às famílias e indivíduos que se encontram em situação de risco pessoal e social, por violação dos direitos humanos, a exemplo da ocorrência de violência física, psicológica, negligência, abandono, violência sexual (abuso e exploração), situação de rua, trabalho infantil, prática de ato infracional, fragilização ou rompimento de vínculos, afastamento do convívio familiar, entre outras, a exemplo da precarização dos cuidados familiares nas situações de dependência das pessoas idosas e das pessoas com deficiência. (BRASIL, 2017, p. 25)

A PSE da SMDS é composta por um CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), e um Centro POP (Centro de Referência para a População em Situação de Rua), serviços considerados de média complexidade. Além de contar com uma Casa de Passagem – Centro de Referência para a População Adulta de Rua, uma casa de acolhimento para criança e adolescente e uma casa de acolhimento para idosos, serviços de alta complexidade, conforme preconiza a tipificação. Todos esses espaços possuem suas coordenações e a Coordenação da Proteção Social Especial que responde por eles na sede administrativa da SMDS, além de contarem com assessorias técnicas de apoio às coordenações.

Para essa pesquisa foram entrevistados quatro gestores e aplicado questionário para vinte e dois colaboradores que atuam na Proteção Social Especial. Os pesquisados são apresentados no item a seguir.

4.2 Apresentação dos pesquisados

Os pesquisados participantes do estudo são colaboradores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e atuam diretamente ou indiretamente na

Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade. A SMDS optou por não ser identificada nessa pesquisa, para tanto são utilizados artifícios que não possibilitem a identificação do município de atuação desta secretaria. A pesquisa teve um total de vinte e seis participantes, sendo quatro deles gestores entrevistados conforme o roteiro disponível no Apêndice C, e vinte e dois colaboradores que responderam ao questionário de Teste de Perfil Empreendedor, conforme Apêndice B.

Os participantes foram selecionados intencionalmente, pois a pesquisadora conhece a estrutura da instituição e tem facilidade para contatar os pesquisados que estão ligados diretamente as estratégias, planejamento e execução das ações do setor de Proteção Social Especial, os quais atuam neste setor, compondo as equipes do Centro POP (Média Complexidade), Casa de Passagem (Alta Complexidade) e Assessoria de apoio ao setor de Planejamento e Gestão e Proteção Social Especial.

Um serviço de média complexidade, CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social e dois serviços de alta complexidade, Casa de Acolhimento para Idosos, Crianças e Adolescentes, não participam sa pesquisa, justificando-se pelo fator protetivo às pessoas que acessam esses serviços, as quais se encontram em situação de violência, vulnerabilidade social e que tiveram seus direitos violados. Esses usuários não podem ser colocados em risco e ter sua identidade e localização revelada a terceiros, conforme orienta a tipificação do Sistema Único de Assistência Social.

Dos gestores entrevistados, dois atuam na sede administrativa da SMDS enquanto Diretoria de Planejamento e Gestão e Coordenação da Proteção Social Especial, outro atua enquanto Coordenador do Centro POP e o último enquanto Coordenador da Casa de Passagem.

Todos os colaboradores do Centro POP realizaram a pesquisa respondendo ao questionário, e a coordenadora desse espaço foi entrevistada. O serviço atende em média trinta e cinco pessoas adultas em situação de rua por dia e conta com uma equipe multidisciplinar composta por psicólogo, assistente social, estagiário administrativo, agentes sociais e serviços gerais.

Este Serviço tem por finalidade assegurar o acompanhamento especializado dos usuários, com atividades direcionadas para o desenvolvimento de sociabilidades, resgate, fortalecimento ou construção de vínculos interpessoais e/ou familiares, tendo em vista a construção de outros projetos

e trajetórias de vida, que viabilizem o processo gradativo de saída da situação de rua. (BRASIL, 2017, p. 28).

Os colaboradores da Casa de Passagem, em sua totalidade, responderam ao questionário e a coordenação foi entrevistada. Esse serviço de acolhimento para adultos atende em média trinta pessoas por noite e conta com nutricionista, estagiário de nutrição, assistente social, auxiliar administrativo, agente social, cozinheira e serviços gerais. A Casa de Passagem acolhe provisoriamente pessoas e grupos familiares, destina-se a atender pessoas em situação de rua, desabrigadas ou em trânsito sem condições de se sustentarem.

As duas cozinheiras da Casa de Passagem e o profissional de serviços gerais nos dois espaços, Centro POP e Casa de Passagem, se mostraram resistentes e em um primeiro momento não quiseram responder ao questionário. Alegaram não se sentirem parte pertencentes a equipe, e mostraram-se assustados com o nível das questões, por vezes afirmando não saber responder. A pesquisadora ofereceu suporte para sanar todas as dúvidas, ainda assim o profissional dos serviços gerais optou por não participar.

Os colaboradores pesquisados que atuam na sede administrativa da SMDS, enquanto assessoria técnica, fornecem apoio a Diretoria de Planejamento e Gestão, e apoio à Coordenação da Proteção Social Especial.

Os pesquisados possuem formação e cargos distintos entre si, bem como diferentes faixas etárias. Foram selecionados pelo setor em que atuam, de maneira intencional e por conveniência, de acordo com os objetivos definidos na pesquisa. A pesquisadora levou em consideração seu desejo em levantar dados que possam identificar a existência de potencial perfil intraempreendedor de setores na qual já conhece e atuou em outro município. Os questionários foram aplicados entre 27 de março e 25 de abril de 2018.

No Quadro 9 é apresentado o perfil dos colaboradores que responderam ao questionário (Apêndice B).

Quadro 9 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes

PERFIL DOS COLABORADORES PARTICIPANTES					
Local de trabalho	Perfil analisado	Gênero	Idade	Tempo de trab. na SMDS	Formação escolaridade
Centro POP	Perfil 1	Homem	19	8 meses	Ensino Médio Completo
	Perfil 2	Mulher	30	1 Mês	Ensino Sup. Completo
	Perfil 3	Mulher	54	1 ano 4 meses	Ensino Sup. Completo
	Perfil 4	Homem	38	1 ano e 7 meses	Pós-Graduado
	Perfil 5	Homem	33	3 anos e 8 meses	Pós-Graduado
Casa de passagem	Perfil 6	Mulher	66	18 anos	Pós-Graduado
	Perfil 7	Homem	45	8 anos	Pós-Graduado
	Perfil 8	Mulher	28	8 meses	Ensino Médio Completo
	Perfil 9	Homem	26	2 anos	Ensino Médio Completo
	Perfil 10	Mulher	32	1 ano e 5 meses	Ensino Médio Completo
	Perfil 11	Homem	30	1 ano e 9 meses	Ensino Médio Completo
	Perfil 12	Homem	24	3 anos	Ensino Superior Incompleto
	Perfil 13	Mulher	49	6 anos	Ensino Fund. Completo
SMDS	Perfil 14	Mulher	42	3 anos e 9 meses	Ensino Médio Incompleto
	Perfil 15	Mulher	44	5 anos	Pós-Graduado
	Perfil 16	Mulher	54	1 ano	Pós-Graduado
	Perfil 17	Homem	60	6 meses	Ensino Médio Completo
	Perfil 18	Mulher	29	1 ano	Ensino Sup. Completo
	Perfil 19	Mulher	34	5 anos e 6 meses	Ensino Sup. Completo
	Perfil 20	Homem	31	6 meses	Ensino Sup. Completo
	Perfil 21	Mulher	34	6 anos	Ensino Sup. Completo
	Perfil 22	Mulher	46	16 anos	Ensino Sup. Completo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Abaixo, o Quadro 10 apresenta o resumo dos dados dos gestores entrevistados, no qual foi utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice C) aplicado aos quatro entrevistados no período de 19 de março a 03 de abril de 2018.

Quadro 10 – Resumo dos dados dos gestores entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
Entrevistado	Gênero	Formação Escolaridade	Cargo
ENTREVISTADO 1	Masculino	Pós-graduado	Diretor de Planejamento e Gestão
ENTREVISTADO 2	Feminino	Graduado	Coordenador Centro POP
ENTREVISTADO 3	Feminino	Pós-graduado	Coordenador Proteção Social Especial
ENTREVISTADO 4	Feminino	Pós-graduado	Coordenador Casa de Passagem

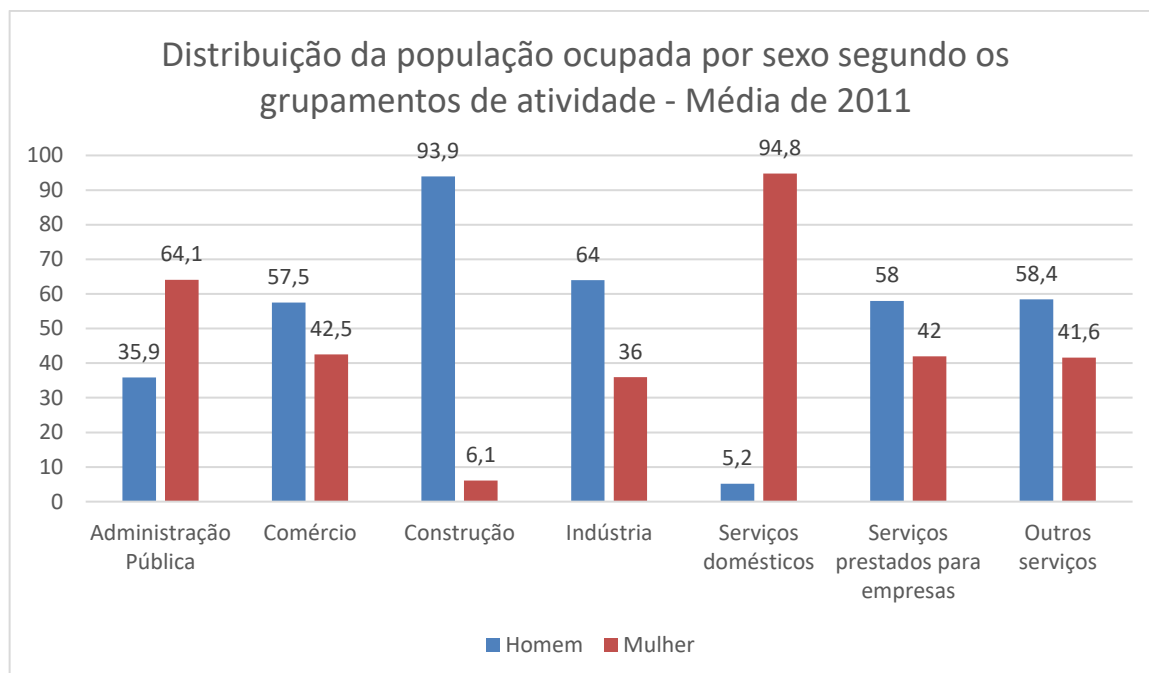
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dentre os colaboradores participantes dessa pesquisa, obteve-se os contingentes de 61,54% (16) do sexo feminino e os outros 38,46% (10) do sexo

masculino. A distribuição por função na SMDS e seus respectivos sexos, resultou que entre os gestores entrevistados 75% da amostra eram mulheres enquanto que apenas 25% eram homens. Por sua vez, dentre os colaboradores participantes, os quais não desempenham função de gestão, 59,09% eram mulheres e 40,9% de homens.

Nessa perspectiva, a Pesquisa Mensal de Emprego, que produzia indicadores mensais sobre a força de trabalho, possibilitou identificar, através da distribuição da população das seis regiões metropolitanas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre) por sexo segundo os grupamentos de atividade (Gráfico 1), que as mulheres eram maioria na administração pública em 2011, conforme apontado no gráfico a seguir.

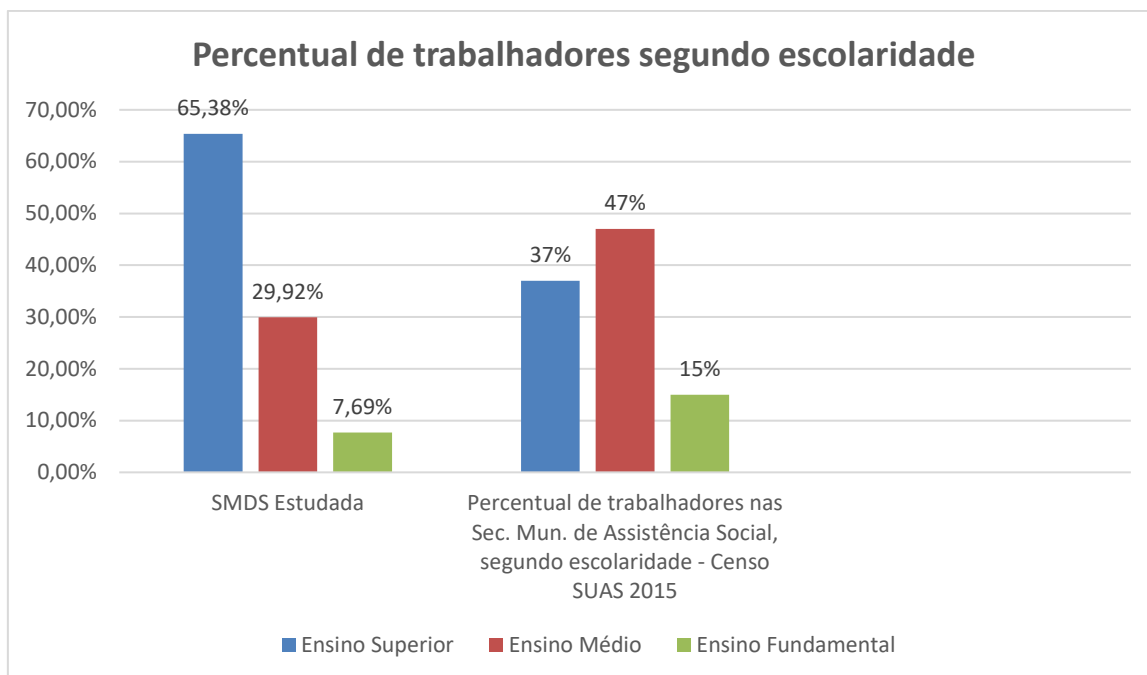
Gráfico 1 – População agrupada por gênero em regiões metropolitanas



Fonte: Andrade (2016).

Ainda é possível verificar que 65,3% dos pesquisados possui ensino superior completo, 29,92% possui ensino médio completo e 7,62% possui ensino fundamental completo. No Gráfico 2, é apontado um comparativo entre os percentuais de trabalhadores por escolaridade na SMDS estudada e, de acordo com o Censo SUAS 2015, nas Secretarias de Desenvolvimento Social em nível nacional, levando em consideração que apenas parte da secretaria foi estudada. Percebe-se que nesse grupo estudado o percentual de profissionais com ensino superior é maior que os profissionais atuantes nas secretarias de desenvolvimento social no país, onde geralmente encontram-se em maior número os profissionais com ensino médio.

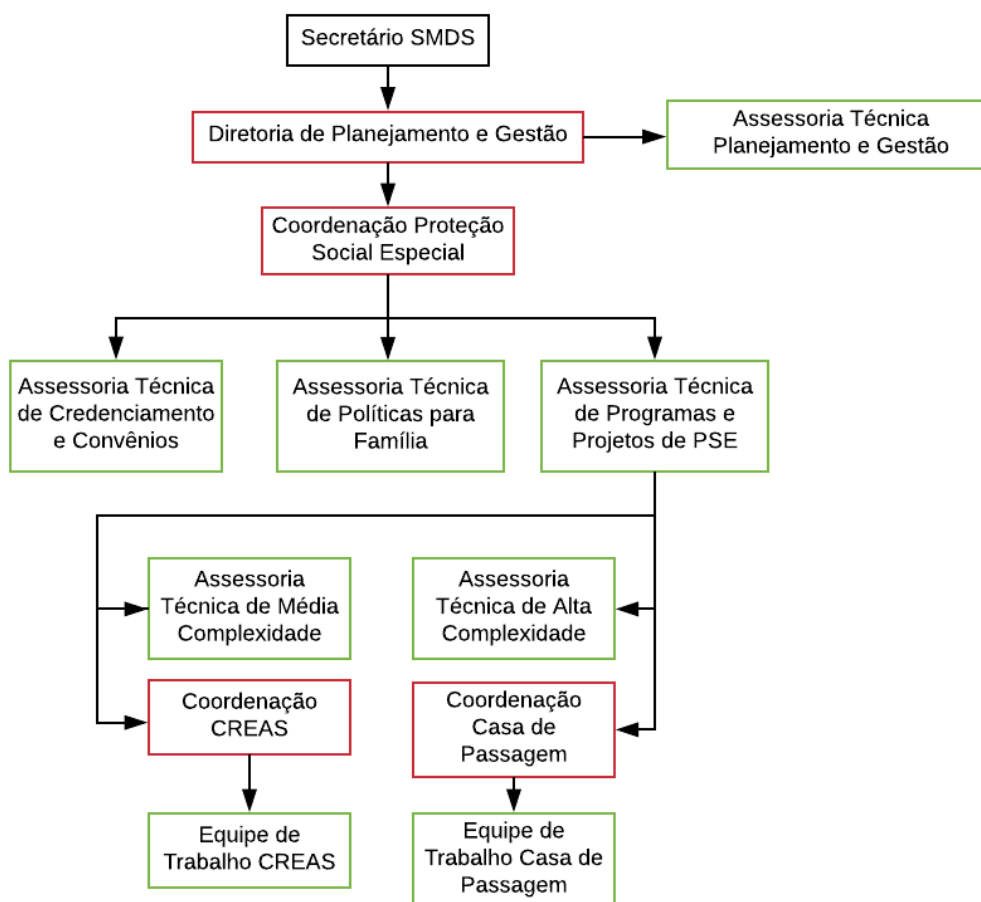
Gráfico 2 – Trabalhadores agrupados por escolaridade



Fonte: Recursos... (2018)

Abaixo segue o organograma da SMDS reduzido, constando apenas os setores participantes dessa pesquisa, onde os gestores entrevistados estão sinalizados em caixas vermelhas e as caixas verdes apresentam os colaboradores que responderam ao questionário.

Figura 3 – Organograma da SMDS



Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto no decorrer do referencial teórico dessa pesquisa o intraempreendedorismo está relacionado com o perfil do indivíduo, neste sentido o próximo item apresenta os resultados que apontam as características empreendedoras entre os participantes dessa pesquisa.

4.3 Características Intraempreendedoras do Grupo Analisado

As características intraempreendedoras do grupo são analisadas neste item e relacionadas ao empreendedor e ao intraempreendedor, conforme referencial teórico. A partir da aplicação do Teste de Perfil Empreendedor (Apêndice B), criado por Dornelas (2011) para descobrir o perfil empreendedor dos participantes, foi possível identificar características empreendedoras relacionadas as áreas: comprometimento

e dedicação; obsessão pelas oportunidades; tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas; criatividade, autoconfiança e capacidade de adaptação; motivação e superação.

O teste foi adaptado pela pesquisadora e aplicado via plataforma Google Formulários, em sua presença que forneceu o acesso em um tablet e esteve disponível para sanar dúvidas. Apenas um colaborador optou por não participar da pesquisa, afirmando não entender do assunto. Vinte e dois colaboradores realizaram o preenchimento online, de vinte e três de março a vinte e cinco de abril de 2018.

É possível observar, através das pontuações obtidas com o teste, entre os colaboradores pesquisados a existência de perfil empreendedor. Onde 54,54% do total de pesquisados alcançaram o melhor nível do teste – já sendo considerado um empreendedor por possuir muitas das características comuns aos empreendedores, conforme Dornelas (2011), criador do Teste de Perfil Empreendedor. É importante salientar que nenhum dos participantes atingiu a nota máxima, 150 pontos. As respostas possíveis são notas de um a cinco, sendo 1 para insuficiente, 2 para fraco, 3 para regular, 4 para bom e 5 para excelente.

A aplicação do questionário resultou, também, em oito colaboradores no segundo nível, os quais possuem muitas características empreendedoras, porém com grandes possibilidades de desenvolver ainda mais suas habilidades, e dois colaboradores no terceiro nível, ainda não sendo considerados empreendedores, mas com grande potencial de desenvolvimento das habilidades e características empreendedoras. O teste não apontou colaboradores no seu último nível de empreendedorismo, atingindo pontuação menor ou igual a cinquenta e nove, o qual afirma que o participante não é considerado empreendedor. Para melhor entendimento abaixo encontra-se o quadro de Nível de Empreendedorismo obtido pelos participantes dessa pesquisa, a partir do que foi proposto por Dornelas (2011).

Quadro 11 – Nível de empreendedorismo a partir do teste de perfil empreendedor

Nível de empreendedorismo		Participantes	%
De 120 a 150	O participante provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar no mundo dos negócios.	12 colaboradores	54,54
De 90 a 119	O participante possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais, se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes.	08 colaboradores	36,36
De 60 a 89 pontos	O participante ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador e não um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras deve procurar analisar os seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.	02 colaboradores	9,09
Menos de 59 pontos	O participante não é empreendedor e, se continuar a agir como age, dificilmente será um. Isto não significa que ele não apresente qualidades, apenas que prefere seguir a ser seguido. Se ele pretender ter um negócio próprio, deverá reavaliar sua carreira e seus objetivos pessoais	00 colaboradores	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se conhecer doze colaboradores, com pontuação variando entre 121 e 140 pontos, representando a maior parte do pesquisados (54,54%) e apresentando resultado positivo por possuir muitas das características comuns aos empreendedores. Em seguida são apresentadas as análises por categoria do teste, na qual conforme Dornelas (2011), a primeira refere-se às questões de um a seis e estão relacionadas com o nível de comprometimento e dedicação dos empreendedores. O resultado pode ser conferido no Quadro 12.

Quadro 12 – Categoria comprometimento e determinação

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
1. É proativo na tomada de decisão	4	15	3	0	0
2. É tenaz e obstinado	5	6	9	2	0
3. Tem disciplina e dedicação	9	13	0	0	0
4. É persistente ao resolver problemas	8	10	1	3	0
5. É disposto ao sacrifício para atingir metas	7	4	7	3	1
6. É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve	7	9	6	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado desta categoria foi bastante positivo. Disciplina e dedicação, afirmada por Dornelas (2011); Werlang e Engel (2015); Schmidt, Roehrs e Cielo (2009) como característica empreendedora teve uma maior frequência de resultados positivos na categoria. Além de Silva (2008) que aponta o comprometimento como uma das principais características empreendedoras.

A persistência ao resolver problemas, também apresenta bom resultado e assim como, tenaz e obstinado (persistente) foi discutida por Silva (2008); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014) e atribuída aos empreendedores. Proatividade na tomada de decisão, a qual Hashimoto (2013); Zampier e Takahashi (2011) e Werlang e Engel (2015) apontam, também como atributo dos empreendedores, teve um bom resultado no teste, por tratar-se de uma estrutura burocrática e hierárquica o que pode atrasar o desenvolvimento dessa habilidade. A característica de menor pontuação, disposição ao sacrifício para atingir metas, pode ser melhor desenvolvida entre os colaboradores. No que se refere a capacidade de imersão total nas atividades que desenvolve, pode-se lembrar que Silva (2008), aponta a exigência de qualidade e eficiência como característica empreendedora e o desenvolvimento dessa característica pode estar diretamente ligado à capacidade de imersão e dedicação.

As questões de sete a nove, avaliam a capacidade de busca, identificação e exploração de oportunidades, categoria nomeada, por Dornelas (2011), “obsessão pelas oportunidades” e atribuída aos empreendedores por Silva (2008) e Dornelas (2011) e aos intraempreendedores por Schmidt, Roehrs e Cielo (2009), conforme referencial teórico. Os resultados dessa categoria podem ser vistos no Quadro 13.

Quadro 13 – Categoria obsessão pelas oportunidades

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes	12	8	2	0	0
8. É dirigido pelo mercado	2	3	5	2	10
9. É obcecado por criar valor e satisfazer os clientes	6	8	7	1	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessas características, proatividade, iniciativa e confiabilidade, que é tratada em outra categoria do teste, também foram percebidas em observação, no Centro POP e Casa de Passagem, onde as equipes trabalham em sintonia e demonstram muito cuidado com o outro, buscando sempre apoiar a equipe de trabalho que é bastante reduzida para as demandas desses espaços que chegam a atender trinta e cinco adultos em situação de rua por dia. (OBSERVAÇÃO, 2018).

Hashimoto (2006) aponta as habilidades de conhecimento do negócio, produto, setor e potencial como competências do intraempreendedor, e no teste pode-se perceber que essa característica (procura por conhecimento das necessidades dos clientes) foi a melhor avaliada da categoria obsessão pelas oportunidades. O que também é percebido em observação, onde as equipes se mostraram totalmente voltadas para o atendimento das demandas das pessoas que acessam os serviços ofertados pela SMDS e conhecem a realidade dessas pessoas. (OBSERVAÇÃO, 2018).

Já o item de dirigido pelo mercado não demonstra um bom nível nessa competência. Pode-se fazer uma leitura referente a dificuldade de entendimento do grupo, que atua no setor público e mostrou-se em dúvida quanto à essa questão. Desconhecendo o espaço de trabalho em que estão inseridos como uma instituição que se concentra no mercado de atuação, sendo comandado por ele, que é composto por cidadãos que acessam os serviços ofertados e demandam a oferta desses.

A categoria a seguir, tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas, é atribuída por Silva (2008); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Dornelas (2011) aos empreendedores como a capacidade de assumir riscos calculados e foi avaliada no teste pelas questões dez a quatorze. O Quadro 14 apresenta os resultados obtidos nessa categoria.

Quadro 14 – Categoria tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
10. Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir)	6	13	3	0	0
11. Procura minimizar os riscos	10	10	2	0	0
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura	1	5	10	2	4
13. Tolerância ao estresse e conflitos	2	7	6	3	4
14. É hábil em resolver problemas e integrar soluções	6	12	2	2	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se afirmar que os melhores resultados nessa categoria estão relacionados a minimizar riscos, seguido de correr riscos calculados, e logo do item que avalia a habilidade em resolver problemas e integrar soluções. No que se refere à tolerância de incertezas e falta de estrutura, verifica-se uma baixa pontuação. As equipes de fato atuam sem estruturas e equipamentos adequados, e por vezes, mostra-se insatisfeita quanto às mudanças negativas ocasionadas pelas questões políticas que envolvem do serviço público. (OBSERVAÇÃO, 2018)

Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação é a próxima categoria do Teste de Perfil Empreendedor aplicado aos colaboradores participantes e composta pelas questões quinze a dezenove, abaixo pode-se acompanhar os resultados obtidos apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 – Categoria criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
15. Não é convencional, tem cabeça aberta, pensa	10	9	3	0	0
16. Não se conforma com o status quo	9	5	6	0	2
17. É hábil em se adaptar a novas situações	9	6	5	2	0
18. Não tem medo de falhar	4	5	8	1	4
19. É hábil em definir conceitos e detalhar ideias	4	10	6	2	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a esta categoria, a criatividade, apontada na questão um está com melhor resultado e trata-se da habilidade atribuída aos empreendedores e intraempreendedores por Felipe (1996); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008);

Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Hashimoto (2013); Zampier e Takahashi (2011); Werlang e Engel (2015); Pinchot (1989); Pinchot e Pellman (2004); Andreasi (2005); Costa, Cericato e Melo (2007), conforme apontado anteriormente no referencial teórico. A habilidade em se adaptar a mudanças está voltada para avanços positivos, como citado anteriormente as equipes tem certa dificuldade no desenvolvimento do trabalho no que se refere a interferência política. (OBSERVAÇÃO, 2018)

“Quando estamos seguindo no ritmo, avançando, acontecem as mudanças na estrutura, após eleições e às vezes durante o período de mandato e isso dificulta o processo de trabalho. Precisam mudar uma coisa aqui outra lá e quando vemos já perdemos o fio da meada e não conseguimos dar continuidade a algo que foi iniciado na gestão anterior.” (ENTREVISTADO 3, 2018).

A característica autoconfiança atribuída por Silva (2008) aos empreendedores, é validada pelo item que sugere ao colaborador não ter medo de falhar, embora não tenha tido boa pontuação, esse pode ser considerado um ponto de aprimoramento por parte do colaborador e da gestão possibilitando e reagindo melhor perante o erro, cumprindo sempre as implicações legais, mas de forma flexível (ENTREVISTADO 1, 2018).

A categoria motivação e superação, tem características apontadas por Felipe (1996); Hashimoto (2013); Zampier e Takahashi (2011); Andreasi (2005); Costa, Cericato e Melo (2007) no referencial teórico do presente estudo, atribuindo a motivação ao indivíduo empreendedor e intraempreendedor. Acompanhando o Quadro 16 é possível conhecer os resultados do teste aplicado aos participantes referentes a essa categoria.

Quadro 16 – Categoria motivação e superação

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
20. É orientado para metas e resultados	7	9	6	0	0
21. É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados	6	11	2	2	1
22. Não se preocupa com status e poder	7	5	7	3	0
23. Tem autoconfiança	9	9	2	2	0
24. É ciente de suas fraquezas e forças	8	7	6	1	0
25. Tem senso de humor e procura estar animado	12	8	1	1	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as características dessa categoria, é possível considerar o senso de humor e animação o melhor resultado, seguido da autoconfiança que fora apontada por Silva (2008) como fundamental ao empreendedor. Em seguida, conhecer suas fraquezas e forças, autoconhecimento, autocrítica ou autoavaliação, que de acordo com Felipe (1996) são habilidades daquele empreendedor que busca o autodesenvolvimento. O estabelecimento de metas e objetivos é trazido por Silva (2008); Werlang e Engel (2015); Schmidt, Roehrs e Cielo (2009) e aparecem entre os pesquisados no item vinte e vinte e um dessa categoria, com boa pontuação, mas com possibilidade real de desenvolvimento e melhoria. A próxima e última categoria do teste, Liderança, aponta ótimos resultados, como podemos verificar no Quadro 17.

Quadro 17 – Categoria liderança

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
	5	4	3	2	1
26. Tem iniciativa	11	8	3	0	0
27. Tem poder de autocontrole	8	9	5	0	0
28. Transmite integridade e confiabilidade	11	10	1	0	0
29. É paciente e sabe ouvir	12	7	1	2	0
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe	11	8	3	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a característica integridade e confiabilidade com melhor colocação, seguido de paciência e saber ouvir, apresentado por Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014) como capacidade de comunicação, atributo indispensável ao empreendedor. O autocontrole é exposto por Felipe (1996), e a habilidade para trabalhar e formar equipes apresentada por Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Dornelas (2011) e Schmidt, Roehrs e Cielo (2009) como habilidades empreendedoras e intraempreendedoras.

No que se refere a capacidade de planejamento e organização, apresentada por Silva (2008); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Dornelas (2011) e Hashimoto (2006) e Schmidt, Roehrs e Cielo (2009), foi possível verificar junto as equipes muito potencial para desenvolvimento dessas competências e habilidades. As equipes mantem dados quantitativos tabulados, conhecem os processos de trabalho como um todo, bem como realizam o planejamento estratégico anualmente, o qual é revisado e reorganizado trimestralmente. Agem com recursos limitados, mas muito bem planejados. (OBSERVAÇÃO, 2018).

As equipes mostram-se persistentes e muito comprometidas com seus processos de trabalho, e assim como Dornelas (2011) refere-se ao empreendedor como um indivíduo que faz a diferença, é otimista e apaixonado pelo que faz, em dado momento da entrevista com a gestora ENTREVISTADO 2 essa questão é mencionada:

“Ninguém sai para trabalhar em um ambiente tão pesado, lidando com demandas tão intensas, situações difíceis como a realidade do cidadão da rua por dinheiro, até pelo fato de o salário aqui não ser algo motivador. A equipe vem trabalhar porque entende que pode fazer a diferença na vida dessas pessoas e estamos aqui para isso, se nosso sustento está saindo disso aqui é uma consequência.” (ENTREVISTADO 2, 2018)

Pode-se verificar que os colaboradores desempenham seu trabalho com carinho e dedicação, sentem-se motivados pelo compromisso com o público que atendem e enfrentam as dificuldades postas, às vezes desanimados, visto os poucos recursos e condições precárias de instalações e equipamentos. (OBSERVAÇÃO, 2018).

É possível perceber entre os participantes da pesquisa um grande potencial intraempreendedor, visto que muitos possuem características empreendedoras em sua essência, identificadas nessa pesquisa. SALVI et al (2007), afirma que o espírito empreendedor se trata de uma característica relacionada ao indivíduo ou instituição, não considerando apenas a individualidade. Portanto, é necessário um ambiente propício à inovação, com maior liberdade para estimular o intraempreendedorismo. No próximo item serão apresentadas as características intraempreendedoras encontradas no ambiente analisado, segundo o grau de importância atribuído pelos gestores da SMDS e observação realizada pela pesquisadora.

4.4 Características Intraempreendedoras no Ambiente Analisado

No item anterior foi possível perceber diversas características empreendedoras nos colaboradores participantes do teste. Essa percepção é importante, porém Hisrich; Peters; Shepherd (2009) ressaltam que as características do ambiente também são relevantes para a possibilidade de incentivar o empreendedorismo na instituição, por meio de um ambiente favorável ao intraempreendedorismo, estimulando inovação e novas ideias. Contudo, relacionar o intraempreendedorismo ao setor público é tarefa complexa, visto que se defronta com obstáculos postos pelo sistema público, de um modo geral, burocrático.

Os processos de observação e entrevista foram fundamentais para analisar as características empreendedoras deste ambiente, onde os gestores entrevistados responderam perguntas que necessitaram atribuir um nível de importância para as características relativas ao empreendedorismo e justificar sua resposta. Considera-se o nível de importância atribuído voltado para a possibilidade de existência dessa característica no ambiente, uma vez que o gestor tem a capacidade de estabelecer e trabalhar no desenvolvimento da cultura organizacional. A importância que os entrevistados apontam para características empreendedoras nos permitem validar que o ambiente possui potencial para o desenvolvimento das mesmas, pois de certo modo elas já estão presentes enquanto valorizadas por seus gestores, assim como as características valorizadas pelos colaboradores, totalmente possíveis de desenvolvimento.

Observou-se que os respondentes valorizam as características empreendedoras na gestão pública em alto grau, onde não se obteve nenhuma resposta negativa, podendo acompanhar no Quadro 18 a síntese das respostas obtidas.

Quadro 17 – Síntese das frequências de respostas das entrevistas com gestores

Quadro 18 – Síntese da frequência de respostas das entrevistas com gestores

Questão	Importante	Essencial
1. Avaliar a importância da visão sistêmica;	1	3
2. Avaliar a importância do estabelecimento de metas e objetivos estratégicos;	0	4
3. Avaliar a importância da capacidade de correr riscos;	4	0
4. Avaliar a importância da criatividade;	1	3
5. Avaliar a importância do espírito inovador;	1	3
6. Avaliar a importância da capacidade de trabalhar em equipe;	0	4
7. Avaliar a importância da liderança;	0	4
8. Avaliar a importância da flexibilidade na gestão administrativa;	0	4
9. Avaliar a importância da motivação;	0	4
10. Avaliar a importância da persistência;	1	3
11. Avaliar a importância da busca por oportunidades.	4	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise se dará em torno desse levantamento e das justificativas dadas pelos entrevistados. Em um primeiro momento, os entrevistados foram questionados quanto à importância dada à visão sistêmica na gestão, conforme pode-se verificar no quadro X, três deles consideram essencial, enquanto um considera importante essa característica ambiental. ENTREVISTADO 1 (2018), coloca que é “essencial, porque para fazer uma gestão você tem que ter o olhar do todo e saber como esse todo se organiza.” Já, ENTREVISTADO 3 (2018), afirma ser “importante, porque pra poder pensar na comunidade que atendemos precisamos conhecer a realidade do todo, o que cada ponta faz e como faz, aí a gente consegue agregar boas somas aos resultados.”

Hashimoto (2006) destaca a visão sistêmica como uma característica empreendedora, e Marques (2014) afirma que a visão sistêmica na gestão é necessária para promoção do intraempreendedorismo.

Nessa perspectiva, a visão sistêmica permite que a gestão compreenda o que de fato acontece em cada ponta. Isso possibilita melhor percepção sobre as necessidades das equipes que trazem suas particularidades. Os seminários propostos

pela SMDS são um bom exemplo do desenvolvimento dessa capacidade na gestão, que visa conhecer todo o contexto e realidade de cada setor e, ainda, possibilitar que os setores conheçam a realidade do outro. Anualmente cada setor da SMDS, realiza uma apresentação para seus setores e para a rede de articulação, composta pela Prefeitura do Município e demais envolvidos nas demandas (Câmara de Vereadores, instituições que prestam serviços de acolhimento, comunidades terapêuticas prestadoras de serviços, Conselhos Municipais, entre outros) a fim de mostrar todas as ações do ano anterior, os resultados obtidos, número de atendimentos, limitações encontradas, melhorias, metas e objetivos futuros, quais são os públicos atendidos e como se dão esses atendimentos. (OBSERVAÇÃO, 2018).

Para ENTREVISTADO 2 (2018),

“Precisamos enxergar a secretaria como uma grande equipe, todos devem entender como cada setor trabalha, conhecer quem a gente atende. Ter essa visão de tudo o que acontece é essencial, porque assim podemos nos adaptar e melhorar nosso trabalho (...)” (ENTREVISTADO 2, 2018)

O segundo questionamento da entrevista avaliou a importância dada pelo gestor ao estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão. Os gestores, avaliam essa característica como essencial.

“Metas e estratégias são essenciais, precisamos traçar o que deve ser feito pra chegar em algum resultado. Não existe possibilidade de trabalhar sem planejamento, desde o recurso financeiro a ser utilizado até uma decisão de liberação de benefício eventual pra um usuário.” (ENTREVISTADO 3; 2018)

“Como sabemos da precarização de recursos é inevitável dizer que precisamos trabalhar com prioridades, então para que possamos nos organizar precisamos definir metas e objetivos. Os pequenos objetivos e metas vão acumular e construir os objetivos e metas maiores.” (ENTREVISTADO 2; 2018)

Klein et al. Apud Marques (2014), afirma que empreendedorismo no setor público pode estar diretamente relacionado a atividades de criação e gestão de novos recursos públicos. O que pode ser percebido na SMDS, que por vezes, percebe a necessidade de destinação de determinado recurso para outra demanda e acaba por operar essa modificação, sempre a partir de embasamento legal, para outra finalidade, suplementando a dotação orçamentária. (OBSERVAÇÃO, 2018).

A capacidade de estabelecer metas também é por trazida por Silva (2008); e reforçada por Werlang e Engel (2015); Schmidt, Roehrs e Cielo (2009) no referencial teórico desta pesquisa. Assim como a capacidade de organização e planejamento corroboradas por Mariano (2008); Paula; Almeida (2008); Pryor; Shays, (1993); Siqueira et al. (2014).

O trabalho desenvolvido na SMDS demonstra que a secretaria já está trabalhando nesse contexto, planejando cada meta e objetivo da SMDS, em equipe (por formação de grupos de trabalho) construindo os planos anuais de metas, composto pelo planejamento de compras e ações de todo o período, visando melhor aproveitamento dos recursos financeiros disponíveis e como forma de garantir a prestação de contas dos serviços prestados à comunidade, conforme a legislação sugere. Esse planejamento é acompanhado trimestralmente e realizado um balanço do mesmo ao final do ano de execução do que foi planejado. Os resultados são apresentados à toda SMDS. (OBSERVAÇÃO, 2018).

No que se refere à importância da capacidade de correr riscos, todos os entrevistados afirmaram considerar importante. Para ENTREVISTADO 1 (2018) é “importante, pois se você não correr riscos você vai fazer sempre a mesmice. Ou seja, você tem que saber que você precisa arriscar um pouco para fazer que o processo avance.” ENTREVISTADO 3 (2018) acredita que é “importante, pois assumir riscos e se aventurar no novo vai te ensinar muito, com erros e com acertos, aprender e melhorar o seu trabalho.”

A capacidade de correr riscos é atribuída aos empreendedores por Silva (2008), como uma das principais características empreendedoras. É correto afirmar que os entrevistados reconhecem a importância desse atributo como parte de um processo evolutivo, onde as melhorias necessitam de um certo risco para acontecerem.

A quarta etapa da entrevista, questionou se a criatividade é uma característica importante na gestão administrativa, e foi entendida como essencial pelos gestores da SMDS entrevistados. Para ENTREVISTADO 1 (2018) “Ela é essencial porque se ficar fazendo sempre a mesma coisa ela não avança, então você tem que ter necessariamente um viés de risco e ao mesmo tempo criatividade.”

ENTREVISTADO 2 (2018) observou que:

“A criatividade é o que nos move. Agimos diariamente sendo criativos, cada caso é um caso e em cada atendimento realizamos uma articulação, um encaminhamento, precisamos ser criativos desde o processo de atendimento, não seria diferente na gestão administrativa que precisa ministrar esses processos criativos da linha de frente, internamente, articulando com outros espaços ou secretarias”. (ENTREVISTADO 2; 2018)

ENTREVISTADO 3 (2018) alega que “a criatividade é essencial, levando em consideração a forma como se tem trabalhado com recursos reduzidos (...) e isso tudo tem a ver com as metas, objetivos e planejamento que falamos anteriormente.”

ENTREVISTADO 4 (2018) afirma que é “essencial, precisamos improvisar muitas vezes na gestão. Buscar soluções rápidas e menos burocráticas e só agindo com criatividade conseguimos essas soluções.”

Propor e agir de forma criativa é uma capacidade empreendedora, característica corroborada por Felipe (1996); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Hashimoto (2013); Zampier e Takahashi (2011); Werlang e Engel (2015); Pinchot (1989); Pinchot e Pellman (2004); Andreasi (2005); Costa, Cericato e Melo (2007).

Os entrevistados relacionam a importância da criatividade com inovação e buscar por algo desconhecido, diretamente atreladas a capacidade de correr riscos. Percebe-se o quanto uma característica complementa a outra em um ambiente intraempreendedor, e de certo modo dependem da existência de um conjunto de atributos para a possibilidade de intraempreender.

Quando questionados quanto a importância do espírito inovador na gestão administrativa, três dos entrevistados consideram essencial, enquanto um considera importante. ENTREVISTADO 1 (2018) afirma:

“Essencial também, uma vez que a máquina administrativa (pública) ela é construída de uma forma para as coisas burocráticas comandarem e se você não inovar você não sai do burocratismo. Inclusive o burocratismo aqui, normalmente, é colocado com dois erres.” (ENTREVISTADO 1,2018)

Para ENTREVISTADO 4 (2018): “É essencial, mas é difícil pelo sistema que está posto. A burocratização e padronização torna o espírito inovador difícil de existir, mas existe e é muito importante.”

O espírito inovador é apontado por Werlang; Engel (2015) como característica de um intraempreendedor, o qual desenvolve criações inovadoras em uma

organização. Pode-se verificar que os entrevistados atrelam as características voltadas para a inovação e criatividade aos entraves burocráticos, o que se refere diretamente à estrutura da administração pública, mecanicista. Marques (2014), afirma que os processos de empreendedorismo e inovação devem contribuir para as organizações públicas no sentido de agregar valor aos serviços prestados à comunidade.

Colocar uma prática gerencial inovadora em evidência pode ser visto como uma atitude com potencial para repercutir em melhores processos de gestão e qualidade no serviço prestado, segundo aponta Lacerda et al (2017) no referencial teórico desta pesquisa. A coordenação do Centro POP, quando questionada a respeito de inovação e espírito inovador, afirma que se propôs a colocar uma prática de gestão inovadora.

“Devido a minha experiência enquanto educadora de rua, a gestão do Centro POP tem uma prática mais social, onde não trabalhamos com a ideia nem de liderança e sim referência. Sabemos da existência dessa hierarquia, porém achamos mais funcional a implantação de um núcleo de gestão, onde as decisões não são centralizadas e pessoalizadas. Esse núcleo é composto pela equipe de trabalho, eu enquanto coordenadora e servidora do quadro (educadora social), uma gerenciadora social (Paula, que é assistente social como eu) e o administrativo. O serviço não é feito só por uma pessoa, por esse motivo optamos por gerir dessa forma, em equipe. Tirando a ideia de que só uma pessoa decide e define todas as decisões por aqui. Isso permite uma maior aproximação e uma horizontalização das relações, no sentido de que tu passa a ver tua gestora mais como uma colega de trabalho. Como costume dizer aqui: sou gestora da porta para fora, da porta para dentro sou colega de trabalho. Entendo a gestão como uma representação da equipe e dos interesses dos usuários que acabam acessando o serviço de referência a população em situação de rua.” (ENTREVISTADO 2, 2018).

Essa prática de gestão vem sendo entendida como uma melhoria pelos colaboradores envolvidos, os quais trazem o quanto está sendo importante poder apoiar a tomada de decisão enquanto colaborador. (OBSERVAÇÃO, 2018).

Em seguida, os entrevistados foram questionados quanto à importância de trabalhar em equipe, onde em sua totalidade consideraram o trabalho em equipe essencial.

“É essencial. Aqui o teu atendimento nunca é individual. Esse é um grande desafio na assistência social, porque a tendência natural é de “atender individualmente” e não. Porque problema social é coletivo e se você ficar

só no individual você não consegue interagir com outro ser pensante e ao mesmo tempo não vai avançar no desenvolvimento e na autopromoção de quem está sendo atendido. É nesse sentido que tentamos direcionar o nosso trabalho, sempre para o coletivo.” (ENTREVISTADO 1, 2018).

ENTREVISTADO 3 (2018): “Essencial! Não vamos conseguir trabalhar sem ter uma ótima relação com a equipe, trabalhar com tranquilidade sabendo que a equipe é um apoio é fundamental.”

Segundo Hisrich; Peters; Shepherd (2009), a instituição deve valorizar e estimular o trabalho em equipe e disponibilizar recursos para suportar as inovações sugeridas. O desenvolvimento de uma cultura de cooperação e trabalho em equipe é essencial para estimular o intraempreendedorismo nesse ambiente.

Os colaboradores e gestores demonstram compreender a necessidade do trabalho em equipe e buscam desenvolver essa característica no ambiente reconhecendo sua importância e tornando, na medida do possível, um ambiente onde todos participam e sentem-se importantes para atingir determinado objetivo.

Os quatro entrevistados quando questionados a respeito da importância atribuída a liderança na gestão consideraram a característica essencial.

“Essencial, na mesma linha da burocracia que eu falava antes, gerente é aquele que faz a burocracia funcionar. Fazer a secretaria se expandir é ao mesmo tempo dizer que você tem que ter alguém além de gerência ser liderança, ou seja, alguém que cativa, que aglutina, que motiva, e que desenvolva um processo progressivo no desenvolvimento das atividades.” (ENTREVISTADO 1, 2018).

“É essencial. Precisa existir uma liderança, a equipe precisa te enxergar assim para que queiram e gostem de ser tua rede, as pessoas precisam querer estar onde estão pra desenvolver um bom trabalho e o líder tem esse papel também.” (ENTREVISTADO 4, 2018).

A capacidade de liderança é uma habilidade muito citada no referencial teórico desta pesquisa, citada por diversos autores que apontam como um atributo essencial ao empreendedor e ambiente que fomenta a inovação e o intraempreendedorismo. MARIANO, 2008; PAULA; ALMEIDA, 2008; PRYOR; SHAYS, 1993; SIQUEIRA et al., 2014; Dornelas, 2011; Hashimoto, 2013; Zampier e Takahashi, 2011; Schmidt e Roehrs; Cielo, 2009.

Foi considerada como característica essencial no que se refere a fazer o processo de trabalho acontecer nesse ambiente burocrático, onde o líder precisa despertar o interesse do grande grupo em buscar melhores resultados, trabalhar para manter um clima agradável e motivá-los.

Quanto à da flexibilidade na gestão, os quatro entrevistados atribuem nível essencial de importância para esta característica. Para ENTREVISTADO 3 (2018); é “a gestão precisa entender que cada demanda é uma demanda única e a flexibilidade é isso, é ser sensível pra entender cada coisa.”

“A flexibilidade é essencial, desde que você não infrinja a legislação, então você tem que saber e conhecer a legislação, mas a legislação não pode ser mordada, não pode trancar tudo, ela tem que ter uma flexibilidade para poder atender as mais diversas situações que necessitam ser atendidas pela assistência social.” (C.R.P, 2018).

O entrevistado C.P.R (2018) ao ser questionado sobre a importância da flexibilidade na gestão administrativa, vai ao encontro do referido por Marques (2014), que afirma que a atual legislação que regula a atividade das instituições públicas torna-se um entrave para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e de uma gestão empreendedora que traga benefícios a gestão administrativa pública. Os entrevistados demonstram que a necessidade de olhar individualmente é importante, e nesse contexto é necessário que exista um ambiente flexível que permita variações, porém cumpra seu papel e responda aos critérios impostos pela legislação.

Em seguida a pesquisa busco compreender a importância da motivação na gestão, segundo a perspectiva dos entrevistados. Todos os respondentes afirmam consideram a motivação essencial.

ENTREVISTADO 1 (2018) afirma que “é completamente essencial, porque é a motivação que faz as pessoas buscarem o novo. Faz com que as pessoas deem o passo a mais do que podem e ao mesmo tempo faça com que o serviço seja mais qualificado.”

Para ENTREVISTADO 2 (2018) “essencial, porque tu precisa estar motivado para o teu trabalho. Precisa pensar no que tu está fazendo e nos efeitos daquilo. Se não tem motivação teu trabalho não anda, não tem gosto.”

Marques (2014), realizou um estudo sobre intraempreendedorismo no setor público, onde foi possível perceber que a flexibilidade na gestão administrativa é

característica importante no ambiente que busca incentivar o intraempreendedorismo. Além de Dornelas (2011), que relacionou a motivação e superação ao perfil empreendedor.

Conforme o entrevistado, ENTREVISTADO 1 (2008), a motivação pode ser entendida como outra característica que está diretamente relacionada a inovação, ao desejo de buscar algo novo, reforçando a ideia de que as características empreendedoras se complementam. Por outra perspectiva, ENTREVISTADO 2 (2018), trata a motivação pelo do modo como o colaborador ou gestor se relacionada com o seu trabalho, a forma como enxerga as atividades que desenvolve e o ambiente a qual pertence.

Em dado momento os entrevistados atribuíram grau importante e essencial para a persistência na gestão, onde ENTREVISTADO 4 (2018) afirma ser “essencial, porque se tu acredita que aquele é teu foco tu precisa seguir firme, as vezes acontecem situações que tendem a ti fazer retroceder, mas tu precisa ser persistente.”

“Importante, porque quando você convive nas situações mais diversas com o público com o qual você atua você tende a desanimar, então precisa ter um bocado de motivação e persistência. Ou seja, a persistência sem motivação também não dá, então a gestão precisa trabalhar com esses dois componentes.” (ENTREVISTADO 1, 2018)

A persistência foi abordada por Silva (2008); Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014) e atribuída aos empreendedores. Novamente pode-se perceber a relação entre características empreendedoras, onde ENTREVISTADO 1 (2008) trás a persistência relacionada com a motivação. Tratando-se de um serviço que atende demanda tão complexas do indivíduo, a fala do gestor, compreende a necessidade do ambiente estar desenvolvendo estratégias que garantam a motivação e persistência entre os colaboradores.

Em seguida, questionados quanto a importância da busca por oportunidades, afirmam ser importante. Para ENTREVISTADO 2 (2018) é “importante, porque tu precisa buscar oportunidades que facilitem e melhorem o teu trabalho, parceiros, investimentos ou recursos.”

“É importante, mas ao mesmo tempo as oportunidades não podem estar acima do projeto maior a ser desenvolvido, porque quando você só batalha

pela oportunidade você pode ser um atropelador do outro que tá do lado e que também faz parte do processo de desenvolvimento do serviço e dos trabalhos, então as oportunidades elas existem e tem que ser buscadas, mas elas tem que estar dentro de um contexto maior que é o conjunto ou a missão do trabalho a ser desenvolvido.” (ENTREVISTADO 1, 2018)

Dornelas (2011) e Schmidt; Roehrs; Cielo (2009) trazem a busca por oportunidades para o contexto empreendedor, como característica do indivíduo e do ambiente intraempreendedor, enquanto identificadores de oportunidades.

Os entrevistados avaliam a busca por oportunidades de forma positiva no que se refere a atrelar melhorias, quando identificadas oportunidades que desenvolvam aos processos de trabalho, porém cautelosamente para que não haja uma busca implacável que não permita o colaborar avaliar a potencialidade da oportunidade encontrada.

Foi percebido que os gestores da SMDS participantes desta pesquisa possuem potencial para desenvolver o intraempreendedorismo, visto que atribuíram grande importância às características empreendedoras relacionadas com a gestão administrativa e ambiente organizacional, assim como foi percebido pela pesquisadora a presença de características intraempreendedoras no ambiente. No próximo item as características empreendedoras dos colaboradores, apontadas anteriormente, serão discutidas e relacionadas às características empreendedoras do ambiente analisado.

4.5 Ambiente e Perfil Intraempreendedor em uma Área do Setor Público

Como já visto nos subcapítulos anteriores, características empreendedoras estão presentes na SMDS, sejam relacionadas ao indivíduo ou ao ambiente. De acordo com o referencial teórico, o perfil empreendedor do colaborador, suas características, competências, habilidades ou atributos são essenciais para o desenvolvimento do intraempreendedorismo (CHÉR, 2008; ANDREASSI, 2005; COSTA; CERICATO; MELO, 2007; MORAIS (2013), assim como as características do ambiente organizacional em que os colaboradores estão inseridos (COSTA; DOMINGUES, 2010). Devendo-se levar em consideração que além das características empreendedoras do indivíduo, as características do ambiente também são fatores que permitem que o intraempreendedorismo se desenvolva – ou não.

Neste item será analisada a forma como essas características se relacionam na secretaria estudada, considerando, conforme sugerem os autores citados, que as características do indivíduo e ambientais dependem uma da outra para propiciar o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Costa, Cericato e Melo (2007) e Moraes (2012) afirmam que o intraempreendedorismo fomenta a inovação na empresa, onde o empreendedor torna-se uma ferramenta de transformação, desenvolvendo ideias e trazendo melhores resultados. Pode-se perceber que o colaborador é entendido como essa ferramenta de inovação e transformação pela SMDS, visto que o sistema burocrático não viabiliza grandes inovações, conforme sugere ENTREVISTADO 2 (2018):

“A burocratização e padronização torna o espírito inovador difícil de existir e nós, enquanto pertencentes a esse processo, somos os responsáveis por enxergar a oportunidade de fazer algo de forma inovadora e que melhore de alguma forma o trabalho e traga bons resultados.” (ENTREVISTADO 2, 2018)

As ideias inovadoras são validadas pelos gestores da SMDS e colocadas em prática sempre que viáveis e a principal fonte de inovação acaba se tornando a capacidade inovadora dos seus colaboradores e gestores. Conforme, Andreassi (2005); Costa, Cericato, Melo (2007), o fator humano é fundamental para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, onde pessoas criativas e motivadas são mais capazes de promover a inovação e obter melhorias. Características essas encontradas, também no perfil dos colaboradores pesquisados.

Coelho (2010) destaca que o espírito empreendedor pode ser fomentado em qualquer organização, apesar das dificuldades e peculiaridades que possam constituir as organizações públicas. É possível observar, através das respostas dos gestores à entrevista, a relevância dada às características que configuram o espírito intraempreendedor, como: criatividade, espírito inovador, a capacidade de trabalhar em equipe, a flexibilidade, o estabelecimento de metas e objetivos, conforme apontam diversos autores (PRYOR; SHAYS, 1993; MARIANO, 2008; PAULA; ALMEIDA, 2008; SILVA (2008); DRUCKER, 2011; TAKAHASHI, 2011; HASHIMOTO, 2013; SIQUEIRA et al., 2014). Essas mesmas características são percebidas nos colaboradores a partir da aplicação do Teste de Perfil Empreendedor aplicado.

Foi possível verificar que os colaboradores e gestores valorizam, principalmente, o trabalho em equipe, característica citada por Mariano (2008); Paula e Almeida (2008); Pryor e Shays (1993); Siqueira et al. (2014); Dornelas (2011); Schmidt, Roehrs e Cielo (2009), mostrando entender sua posição de importância e ressaltando o quanto necessitam do outro para garantir melhores resultados. Além de demonstrarem gostar do que fazem, principalmente na Casa de Passagem e Centro POP, visto que na gestão identifica-se mais facilmente as ações mecanicistas e não tão motivadas pelo gosto pela atividade que desenvolvem. A busca por melhorias nos atendimentos gerando resultados para a população que atendem e utilizarem os resultados desses trabalhos como motivações diárias também é percebida nos espaços pesquisados, característica apontada por Schmidt; Roehrs; Cielo (2009).

“Nossa maior motivação é o resultado. Quem trabalha com um público tão rotulado e tão incompreendido sabe a importância que um resultado minúsculo pode ter, até quando nossos usuários cumprem um horário agendado é motivo de comemorar. Eles simplesmente não conseguem cumprir horários, em sua maioria, e isso estimula tanto, faz a gente buscar mais resultados e eles vão aparecendo, as vezes acontece algo que retrocede no meio do caminho, mas motivação maior do que tentar alcançar um resultado pelo bem-estar do outro eu não vi ainda. Não na secretaria de assistência.” (ENTREVISTADO 4, 2018)

A Diretoria de Planejamento e Gestão juntamente com a Coordenação da Proteção Especial está iniciando na SMDS a realização de seminários anuais onde os espaços são apresentados entre si, possibilitando uma troca entre as equipes, apresentação das suas demandas, potencialidades e limitações, os resultados obtidos a partir de ideias inovadoras e dificuldades enfrentadas. (OBSERVAÇÃO, 2018). Essa proposta vai ao encontro do que sugere Hashimoto (2006) quando compreende a visão sistêmica como uma característica empreendedora, que também é percebida pelas respostas dos gestores entrevistados como relevante.

A SMDS percebeu uma excelente adesão ao seminário, onde no ano de 2017 houve a participação de todos os seus setores, bem como as demais secretarias municipais e prestadores de serviço. Além de notar que as escolas municipais participaram buscando compreender quais são as demandas atendidas pelos espaços de Proteção Social Básica e Especial no atendimento à criança e adolescente e isso reduziu consideravelmente o número de encaminhamentos de situação de violência

para o CREAS sem o conhecimento do Conselho Tutelar, fluxo que havia sido definido e apresentado no seminário. Mostrando uma preocupação da gestão para que os colaboradores, gestores e toda a rede de apoio conheçam o trabalho, as demandas e a possibilitem uma visão sistêmica aos indivíduos diretamente ligados à SMDS, o que já tem gerado bons resultados no processo de trabalho. (OBSERVAÇÃO, 2018). Além disso, possibilita desenvolver as competências intraempreendedoras citadas por Hashimoto (2006): conhecimento do produto, negócio e setor, por meio da habilidade para entender o serviço, sua concepção e potencial, habilidade para entender o funcionamento da organização e compreender o setor e as implicações de seus movimentos e mudanças.

Segundo, Tavares (2010), é necessário que a burocracia e centralização sejam desprendidas da cultura organizacional pública, pois dificultam e inibem o intraempreendedorismo. A pesquisadora pode observar em suas visitas aos espaços de trabalho a existência das dificuldades postas pela burocratização nos processos e a hierarquia do setor público, porém a gestão preocupa-se em ouvir as demandas dos espaços e compreendê-las. Além de permitir que os espaços tenham de certa independência, percebendo-se um afastamento da hierarquização imposta e identificado um nível de liberdade e flexibilidade nesses ambientes pesquisados. Onde as ideias, sugestões e inovações são discutidas em equipe e colocadas em prática sempre que viável, sendo apresentadas aos demais setores como forma de incentivo à inovação, apontando os resultados, melhorias e dificuldades encontradas. (OBSERVAÇÃO, 2018)

“Muita coisa nós decidimos na equipe. Existe a hierarquia e a burocracia, claro, mas as coordenações nos permitem decidir muita coisa no grupo de trabalho e só em caso de extrema necessidade nós vamos levar para a gestão da pasta. Isso desafogou o trabalho lá que estava só em torno de reuniões com cada espaço, muitas vezes na semana, para tratar assuntos de resolução simples, que poderiam ser definidos enquanto equipe. Era necessário rever até mesmo os horários da equipe técnica com a Diretoria, agora não mais, definimos tudo entre nós e repassamos para a coordenação estar ciente. Agilizou o processo de trabalho, mas ainda temos muito o que construir nesse sentido.” (ENTREVISTADO 2, 2018)

O Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo (2017), conforme apresentado no referencial teórico, cita que alguns comportamentos da organização são fatores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo entre as empresas

campeão em Empreendedorismo Corporativo, bem como os processos de trabalho e recompensas à inovação. Contudo, pode-se afirmar que a SMDS vem apresentando e desenvolvendo boa parte desses fatores. Uma vez que a SMDS possibilita e busca disseminar a visão da secretaria, bem como permite a decisão nos grupos de trabalho e apoia a inovação, focando sempre nos melhores resultados para os cidadãos atendidos, mantendo uma postura de responsabilidade ambiental, social e ética e considerando sempre as pequenas iniciativas.

A SMDS busca possibilitar treinamento contínuo entre os colaboradores e gestores, fomentando a busca por conhecimento. Todo e qualquer momento de estudo é valorizado e visa trazer capacitações para os serviços, além de direcionar os colaboradores à eventos, cursos e atividades externas sempre que viável e compreendida a relevância do assunto tratado para com o serviço prestado pelo colaborador e pelo ambiente de trabalho. O poder de decisão dos grupos e obtenção de permissões, também são fatores presentes na SMDS, que apontam para o fortalecimento das equipes de trabalho, assim como a possibilidade de obtenção de ajuda interna; bom ambiente de trabalho e conforto com as mudanças relacionadas aos processos de trabalho, que já podem ser entendidas como existentes na SMDS e com potencial para seu desenvolvimento interno. O que compreende as recompensas à inovação; tolerância a riscos, erros e fracasso; critérios de avaliação dos projetos; apoio aos intraempreendedores; medições e recompensas também estão no caminho de desenvolvimento, porém ainda necessitando desenvolvê-las para melhor entendimento. (IBIE, 2017)

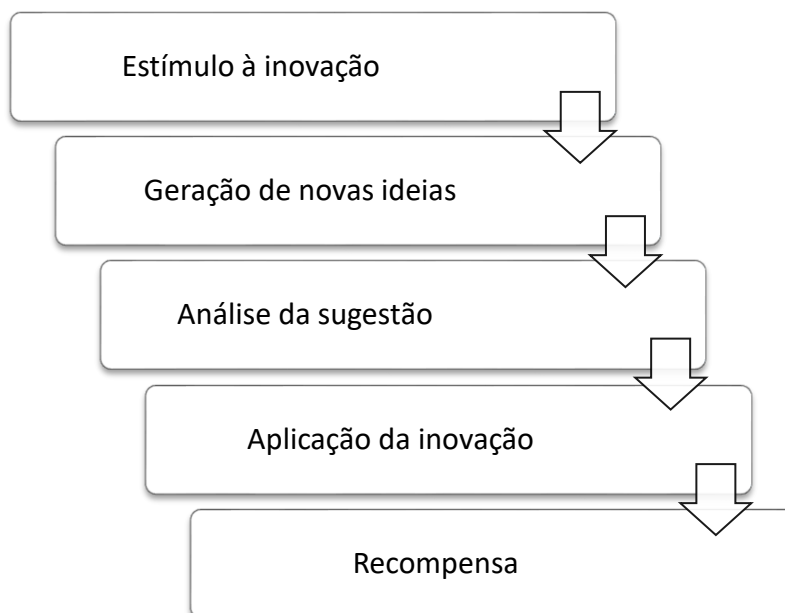
Marques (2014) aponta que a qualificação dos gestores para a inovação, torna-se uma alternativa para o fortalecimento e desenvolvimento das características empreendedoras na gestão da instituição, o que sugere que a SMDS possa direcionar seus esforços para a qualificação desses gestores no que se refere ao empreendedorismo, uma vez que a cultura organizacional já fomenta a busca por conhecimento, capacitações e qualificação contínua das equipes.

A pesquisa possibilitou encontrar diversas características empreendedoras na SMDS, relacionadas às competências e habilidades de seus colaboradores, bem como relacionadas ao ambiente organizacional, levando em consideração a percepção dos gestores quanto à importância dessas características na gestão da secretaria estudada. É importante lembrar que o desenvolvimento do intraempreendedorismo

em uma organização está diretamente relacionado com a existência de um indivíduo empreendedor e o ambiente organizacional em que ele se encontra. Nesse sentido, é possível afirmar que a SMDS possui os atributos necessários para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e algumas iniciativas já estão sendo tomadas e postas em execução pela gestão.

A pesquisadora sugere que a SMDS estudada implemente o programa de intraempreendedorismo oficialmente na secretaria, visando estimular ainda mais as novas ideias, avaliando os benefícios dessas inovações e colocando-as em prática sempre que viáveis, assim como já está vêm realizando. A implementação do programa como uma estratégia de gestão poderá atingir um maior número de colaboradores, estimulando sua participação. Poderá ainda iniciar um processo de disseminação para os demais setores da Prefeitura Municipal. Deve-se detalhar o programa, permitindo que os colaboradores conheçam o conceito de intraempreender em organizações, os seus objetivos, as vantagens acerca do programa e suas etapas, tais como as etapas apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas do programa de intraempreendedorismo



Fonte: Adaptado de IBIE (2017).

O estímulo à geração de ideias inovadoras se dará a partir da implementação do programa de intraempreendedorismo na SMDS. O colaborador a partir da sua ideia inovadora, será auxiliado no processo de criação de um projeto de inovação, contendo

os objetivos, possíveis benefícios e recursos necessários para a execução da sua sugestão. A partir desse planejamento desenvolvido pelo colaborador, a gestão realizará a análise dos benefícios, verificando a viabilidade da aplicação da ideia e quando favorável, utilizará o projeto como base para implementação da inovação sugerida. O intraempreendedorismo pode ser um processo espontâneo na organização, porém como visto no referencial teórico, IBIE (2017) afirma que uma das práticas de organizações intraempreendedoras é a existência de métricas e recompensas, bem como Chieh (2007) que aponta como uma das dez principais barreiras ao intraempreendedorismo a falta de recompensa às ações empreendedoras. Nesse contexto, a autora sugere que a SMDS se utilize de fontes como as citadas neste trabalho para um bom embasamento para a criação do programa e buscar soluções aos eventuais problemas que possam surgir, além de pensar na possibilidade do estabelecimento de recompensas, considerando sempre as particularidades do setor e seus recursos.

O Quadro 19 apresenta uma síntese dos objetivos específicos do trabalho relacionados com as categorias analisadas, os resultados obtidos por meio da análise e seus principais autores.

Quadro 19 – Fechamento de análise

Objetivos	Categoria	Resultados	Autores
Analisar o ambiente e o perfil necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em uma secretaria de uma prefeitura municipal da região metropolitana de Porto Alegre.	Ambiente e perfil intraempreendedor em uma área do setor público	Como resultado a este objetivo é possível reconhecer as características ambientais e do indivíduo empreendedor, existentes na SMDS, como complementares e relacionadas entre si. A autora sugere a implementação do programa de estímulo ao intraempreendedorismo.	CHÉR, 2008; ANDREASSI, 2005; COSTA, CERICATO E MELO, 2007; MORAIS, 2013; COSTA E DOMINGUES, 2010; HASHIMOTO, 2006; IBIE, 2017, CHIEH, 2007; MARQUES, 2014.
Identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo.	Características intraempreendedoras no grupo analisado	Quanto a este objetivo a pesquisadora pôde identificar características intraempreendedoras no grupo pesquisado por meio da aplicação de uma adaptação do Teste de Perfil Empreendedor, proposto por Dornelas (2011) relacionando os	DORNELAS, 2011; WERLANG E ENGEL, 2015; SCHMIDT, ROEHRS E CIELO, 2009; SILVA, 2008; MARIANO, 2008; PAULA E ALMEIDA, 2008;

		resultados com as características citadas por diversos autores quanto pertencentes a indivíduos empreendedores e intraempreendedores.	PRYOR E SHAYS, 1993; SIQUEIRA ET. AL., 2014; FELIPPE, 1996.
Verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.	Características intraempreendedoras no ambiente analisado	A pesquisadora, por meio de observação, identificou as características deste ambiente, no que se refere ao intraempreendedorismo. Foi possível observar a existência de características como visão sistêmica, planejamento e organização, trabalho em equipe, flexibilidade.	HASHIMOTO, 2006; MARQUES, 2014; SILVA, 2008; WERLANG E ENGEL (2005); SCHMIDT, ROEHRS E CIELO, 2009; MARIANO, 2008; PAULA, ALMEIDA, 2008; PRYOR, SHAYS (1993), SIQUEIRA ET. AL. (2014); HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009.
Avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolvimento do intraempreendedorismo nesta secretaria.	Características intraempreendedoras no ambiente analisado	A análise dessa categoria permitiu conhecer as características intraempreendedoras ambientais existentes na SMDS e possíveis de serem desenvolvidas para melhor desempenho. Os gestores avaliaram o nível de importância dessas características justificando sua resposta à pesquisadora em uma entrevista, na qual apresentaram bons resultados atribuindo grande importâncias às características intraempreendedoras relacionadas a gestão.	HASHIMOTO, 2006; MARQUES, 2014; KLEIN ET. AL APUD MARQUES, 2014; SILVA, 2008; WERLANG E ENGEL (2005); SCHMIDT, ROEHRS E CIELO, 2009; MARIANO, 2008; PAULA, ALMEIDA, 2008; PRYOR, SHAYS (1993), SIQUEIRA ET. AL. (2014); FELIPPE, 1996; ZAMPIER E TAKAHASHI, 2011; PINCHOT E PELLMAN, 2004; ANDREASI, 2005.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados obtidos com essa pesquisa estão resumidamente agrupados por categoria de análise e relacionados aos objetivos do trabalho, conforme apresentado no Quadro 19. O capítulo a seguir refere-se às considerações finais da pesquisadora quanto ao tema abordado e encerra esse trabalho, onde o tema da pesquisa será retomado, bem como seus objetivos. As considerações finais indicarão sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema, as limitações percebidas pela autora no que tange o trabalho desenvolvido e a maneira como a pesquisadora percebe o futuro dos assuntos que abordou nessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo trata das considerações finais deste trabalho, retomando o tema abordado e seus objetivos, abordando as limitações encontradas pela autora no processo de pesquisa e sua percepção sobre o assunto vislumbrando o futuro, assim como sugestões para trabalhos futuros em continuidade a este.

A pesquisa teve como tema o “Intraempreendedorismo no setor público: uma realidade possível”, buscando identificar a existência do processo intraempreendedor em uma área de uma secretaria municipal da região metropolitana de Porto Alegre, por meio da análise do perfil empreendedor de seus colaboradores e das características do ambiente em que estão inseridos. A pesquisa possibilitou reconhecer o intraempreendedorismo como uma estratégia organizacional, pela qual os colaboradores e gestores pertencentes àquele ambiente desenvolvem habilidades e competências consideradas características empreendedoras.

O objetivo geral deste trabalho era analisar o ambiente e o perfil necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em um setor específico de uma secretaria municipal. Como resultado a esse objetivo, pode-se perceber que a SMDS possui inúmeras características empreendedoras, das citadas no referencial teórico, voltadas para a gestão, atribuídas ao ambiente desta secretaria, assim como as características relacionadas ao indivíduo, que foram identificadas também de forma muito positiva nessa pesquisa entre os colaboradores. O indivíduo empreendedor e as características ambientais estão relacionados e precisam coexistir para que de fato seja possível desenvolver o intraempreendedorismo. Com essa pesquisa foi possível identificar que a SMDS possui os atributos ambientais e humanos necessários para que o intraempreendedorismo exista. A autora utiliza-se desse subcapítulo para sugerir a implementação de um programa de intraempreendedorismo na SMDS.

A pesquisa teve três objetivos específicos, sendo identificar características intraempreendedoras nesse grupo específico delimitado pelo estudo o primeiro deles. O resultado obtido referente a este objetivo se deu por meio de aplicação do Teste de Perfil Empreendedor criado por Dornellas (2011), na qual os colaboradores atribuíram notas às características citadas pelo autor que ao final do teste foram somadas e encontrou-se o nível de empreendedorismo que o respondente se encontra. Obteve-se um resultado muito satisfatório, onde doze dos participantes apresentaram o maior

nível de empreendedorismo, seguido de seis colaboradores no segundo nível e dois no terceiro nível. Ainda, foi possível em conhecer um pouco mais dessas características com o por meio da observação realizada pela autora nos espaços estudados, onde pode-se perceber a existência de características empreendedoras entre os participantes, reafirmando as conhecidas através do teste de perfil e identificar outras questões com maior clareza, como a dificuldade de desenvolvimento de trabalhos a longo prazo devido às interferências políticas, o que também foi afirmado durante entrevista com os gestores e utilizado neste subcapítulo para tratar essa problemática.

Quanto ao segundo objetivo específico, verificar se o ambiente é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo; e o terceiro objetivo específico, avaliar, segundo a perspectiva dos gestores, se há condições de desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente estudado, os mesmos tiveram seus resultados apresentados em um único subcapítulo. Os resultados são conhecidos por meio de observação, onde a autora procura identificar as características ambientais e analisar se os espaços são propícios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, onde verifica-se que já existem pequenas iniciativas nesse contexto intraempreendedor, e a SMDS se mostra aberta e busca processos inovadores e novas ideias junto às equipes, dando suporte aos colaboradores, fomentando a busca por conhecimento e valorizando o trabalho em equipe.

A análise das características ambientais de acordo com a perspectiva dos gestores, foi possível a partir da realização de uma entrevista com quatro gestores atuantes na área pesquisada. A entrevista avaliava a importância dada pelo gestor a determinada característica relacionada à gestão administrativa e solicitava uma justificativa para o grau de importância atribuído por ele. Foi possível compreender os processos de trabalho da SMDS e, assim como em observação, identificar que a secretaria já vem desenvolvendo iniciativas que permitem a existência do intraempreendedorismo, bem como valorizam as características ambientais citadas por diversos autores no referencial teórico como essenciais em um ambiente intraempreendedor.

No que se refere às limitações encontradas pela autora para a realização da pesquisa e suas análises, pode-se afirmar, principalmente, o fato da autora já ter atuado no Sistema Único de Assistência Social na mesma área pesquisada –

Proteção Social Especial, em outra prefeitura da região, o que trouxe uma bagagem emocional muito forte, visto que a autora tem verdadeiro carinho pelo trabalho desenvolvido ao longo de seis anos. Esse fator tornou a análise mais complexa, de forma que a autora apresentou dificuldade em se colocar de forma imparcial, gerando constante comparação entre os ambientes e uma maior dificuldade em analisar criticamente. Contudo, a proximidade com a área pesquisada permitiu que a autora compreendesse mais facilmente os processos de trabalho da SMDS estudada, que não diferem grandemente da realidade já vivida por ela, e obteve-se acesso aos pesquisados com certa facilidade para sanar suas dúvidas.

É importante salientar, também como limitação encontrada pela autora, o fato da pesquisa ter sido aplicada com parte da SMDS, levando em consideração o atual clima vivido pelos participantes. Essa secretaria teve sua gestão alterada na última eleição municipal, fator responsável por inúmeras mudanças internas, essencialmente, no que se refere aos funcionários (colaboradores e cargos em comissão) indicados a ocupar cargos de gestão, bem como a forma como se dá o andamento de projetos já em execução, alguns considerados prioridades na gestão anterior já não tão prioritários na atual gestão, e vice versa. O que pode justificar uma possível alteração nos resultados de pesquisas futuras nesse ambiente, dentre as inúmeras variáveis existentes. Além de não representar a realidade de toda a secretaria, por pesquisar apenas uma área da mesma.

Fica sugerido ao pesquisador que opte por dar continuidade a esta pesquisa, a realização da mesma em toda a secretaria municipal em questão, buscando conhecer a realidade desse espaço na sua totalidade e possibilitando identificar possíveis variações entre os setores da mesma secretaria. Aplicando o teste a todos os colaboradores e realizando a entrevista com todos os gestores que compõe a pasta. Pode ser importante, aplicar o teste de perfil empreendedor também aos gestores, buscando conhecer, além da importância atribuída por eles as características ambientais, o perfil empreendedor desse gestor. Sugere-se, ainda, a elaboração de um programa de desenvolvimento do intraempreendedorismo para a instituição mais aprofundado, visto que foi abordado neste trabalho de forma mais superficial.

A pesquisadora acredita que o intraempreendedorismo no setor público deve ser conhecido pelo setor em sua totalidade, pois trata-se do desenvolvimento de competências e habilidades do indivíduo e da instituição diretamente relacionados à

inovação em busca de melhorias internas, o que, evidentemente, é essencial para o sistema burocrático que estrutura o setor. Permitindo avanços e processos mais dinâmicos e possibilitando fugir daquela máxima que relaciona o funcionalismo público ao comodismo e conformismo posto pela politicagem e, também, estabilidade. Pode-se dizer que o intraempreendedorismo no setor público é uma estratégia de grande valor para a instituição, seus pertencentes, a sociedade como um todo, mas principalmente, para a comunidade que acessa os serviços e políticas públicas que reconhecerão servidores e processos de trabalho mais ágeis e que buscam por melhorias constantemente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Tânia. **Mulheres no mercado de trabalho**: onde nasce a desigualdade? Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade>. Acesso em: 12 maio 2018.
- ANDREASSI, Tales. Fator humano: empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**, v. 4, n. 3, p. 62-7, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Social. Orientações técnicas: Proteção Social Básica no domicílio para pessoas com deficiência e idosas**. Distrito Federal: MDS, Secretaria Nacional de Assistência Social, 2017.
- CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CHIEH, Nelson. **Intra-empresendedorismo**: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. 2007, 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**. v. 61, n. 3, p. 233-249, 2010.
- COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, A. Pedro. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 1, 2007.
- COSTA, Gloria Maria Souto Maior; DOMINGUES, Maria José C. S. O Intra-empresendedorismo dos coordenadores: estudo em uma Instituição de Ensino Superior em Boa Vista- RR. 2010. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende/RJ, 2010.
- CUNHA, Robson Moreira; SOARES, Elisa Lemos; FONTANILLAS, Carlos Navarro. As vantagens de aprendizado do empreendedorismo: um estudo desde o ensino de base até o superior. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 3., p. 62-73, set./dez. 2009.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Makron, 1989.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo** – transformando ideias em negócios. 6. ed. Porto Alegre: Atlas, 2016.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FELIPPE, Maria Inês. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. **Sala do Empresário**. v. 4, n.16, p. 10-2 (suplemento), 1996.

FESTA, Marcelo Palhares; GARCIA FILHO, Mauro Aurélio. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UiFOA**, 21 ed., 2013.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTES, Vanielly. Empreendedorismo na gestão pública. **Conselho Federal de Administração**, 2014. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/empreendedorismo-na-gestao-publica>>. Acesso em: 22 maio 2017.

GEM BRASIL 2015. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)> Acesso em 1º maio 2017.

GEM BRASIL 2016. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2016 - Relatório Executivo**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 20 maio 2017.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (Coord.). **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. 22. ed. Curitiba: IBQP, 2016.

_____. (Coord.). **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBQP, 2017.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso Grupo Algar. 2005. 196f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

_____. Intraempreendedorismo: a arte de equilibrar liberdade e controle. **Revista da ESPM**. v. 87, n. 2, p. 118-25, mar./abr. 2013.

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

IBIE – Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo. 2017. Disponível em: <www.ibie.com.br>. Acesso em: 18 maio 2017.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; KLEIN, Brianna Luiza; FULCO, Julia Figueiredo; SANTOS, Gabriel; BITTARELLO, Kamilla. Integração Inovadora entre Empresas Incubadas e Universidades para Geração Contínua de Vantagens Competitivas em Ambientes Dinâmicos. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 7, n. 2, p. 78-96, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. **A origem das corporações**: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing** - uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIANO, Sandra R. H. **Empreendedorismo e inovação**: criatividade e atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/301614548_OBSERVACAO_PARTICIPANTE>. Acesso em: 02 maio 2017.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle Marques. **Intraempreendedorismo no setor público**: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). 2014, 171f. Dissertação (Mestrado). UTFPR, Curitiba, 2014.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.

(Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (Edição Online). Disponível em: <
<https://www.google.com.br/#q=MICHAELIS.+Dicion%C3%A1rio+Brasileiro+da+L%C3%ADngua+Portuguesa+>>. Acesso em: 1º maio 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento** - Pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORAIS, Roberto Souza de. **O profissional do futuro**: uma visão empreendedora. Barueri: Minha Editora/Manole, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-47, Jul./Ago. 2011.

NIED, Maitê Hoff. **O impacto das inovações tecnológicas na sustentabilidade da recapadora de pneus Hoff**. 2017 (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração), São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos; 100f.

NIENKOETTER, Elisângela Aparecida Schmoeller; CRUZ, Helio Alves da. **Intraempreendedorismo**: uma análise no setor público sobre o turismo cultural paisagístico religioso, em São Bonifácio/SC. IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/Rio de Janeiro. Outubro de 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA, Roberta Manfron de; ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes de. **O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP, 2008, p.1-4.

PEREIRA, Leandro Mariano. **Organizações intraempreendedoras e sua relação com as razões que levam seus funcionários a constituírem suas próprias empresas**. Dissertação (Mestrado). Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2013. 115f.

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

PELLMAN, R. **Intra-empreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, Maria de Lourdes; MACHADO, Elizandra; MELO, Michelle Bianchini; LAPOLLI, Édis Mafra. **Análise do perfil intraempreendedor de servidores de**

instituição de ensino superior. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 7 a 9 de dezembro de 2011.

PRYOR, Austin. K; SHAYS, E. Michael. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly**, v. 57, n. 3, p. 42, 1993.

Recursos humanos. 2018. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/publicacao_eletronica/muse/Censo2015/recursos-humanos.html>. Acesso em: 12 maio 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Diego Medeiros. **Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo multicaso.** Monografia (Administração). 2014, 91f. Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALVI, E. J. et al. **Comportamento intra-empendedor nas empresas do Vale do Taquari.** Salão de Iniciação Científica (19. : 2007 : Porto Alegre, RS). Livro de resumos. Porto Alegre : UFRGS, 2007.

SCHMIDT, Carla Maria; ROEHRS, Maria Damke Anschau; CIELO, Ivanete Daga. Intraempreendedorismo feminino no contexto público. **Anais do XII SEMEAD**, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/362.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2017.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/curso-empretec>>. Acesso: 11 de novembro de 2016.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática.** São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVA, Sandra Souto da; SILVA, Angela Maria Monteiro da; VILAS BOAS, Ana Alice; DAN, Edival. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empendedoros. **Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2. jul./dez., 2008.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; PEGHINI, Patricia; SOUZA, Lionardo Dias de; OLIVEIRA FILHO, João Bento de. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 84-104, 2014.

TAVARES, Erika Valeria Cabral. O intraempreendedorismo e a sua utilização em instituições públicas. **Conteúdo Jurídico**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.29488&seo=1>>. Acesso em: 17 maio 2017.

WERLANG, Nathalia Berger; ENGEL, Rafael. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: uma investigação de competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas empresas. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v. 20, n. 1, p. 5-24, jan./jun. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 9, jul. 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A OBSERVAÇÃO

A partir da observação é possível analisar o comportamento e conhecimento dos pesquisados em relação ao tema proposto; analisar o ambiente e o perfil dos colaboradores da secretaria; observando as características dos participantes (que não são facilmente acessíveis por meio de outros métodos) para identificar os resultados de práticas específicas em relação ao tema proposto, e documentar os processos sociais e psicológicos dos pesquisados; observar o ambiente necessário para o desenvolvimento do intraempreendedorismo; e o que as entrevistas com os gestores podem sugerir no que se refere ao ambiente e perfil dos colaboradores.

O primeiro contato foi realizado com ENTREVISTADO 1, superada a aprovação da SMDS para participação na pesquisa, o primeiro momento foi de reunião com os gestores que receberiam a pesquisadora para conhecer a proposta e realizar o agendamento das entrevistas com os gestores, observações e aplicação dos questionários entre os colaboradores. A aplicação dos questionários e entrevistas foram realizadas durante o processo de observação, que se deu em três etapas. Os espaços pesquisados se encontram em duas estruturas: Centro POP e Casa de Passagem ficam em um determinado prédio em uma região da cidade, e o setor de Coordenação da Proteção Social Especial e a Diretoria de Planejamento e Gestão se encontram na sede administrativa da SMDS em outra região, o que possibilitou compreender as dinâmicas dos setores planejadores e estratégicos e os setores executadores. Foi realizada a observação no Centro POP e Casa de Passagem primeiramente, após o período e não percebida mais a necessidade de permanecer entre a equipe, passei a observar os demais espaços, conforme planejamento.

Dia 1) Conhecer os ambientes e equipe de trabalho, acompanhada dos gestores; entender o processo de trabalho e seu desenvolvimento; observar os processos de trabalho;

Dia 2) Observar o comportamento dos participantes; suas atividades; as demandas do espaço; buscando entender todos os processos e funcionamento do setor;

Dia 3) Obter informações junto aos gestores e colaboradores sobre o ambiente; buscando conhecer as limitações e barreiras enfrentadas pelas equipes em seus processos de trabalho, no que se refere às características empreendedoras.

A observação foi documentada em um diário e o resumo dele é apresentado no quadro de registros abaixo.

Síntese de Registros		
Identificação	Personagens	Ações
Contato Inicial	ENTREVISTADO 1, Diretor de Planejamento e Gestão	Apresentação da proposta de pesquisa ao gestor que encaminha a mesma aos demais gestores viabilizando a execução da mesma. ENTREVISTADO 1 retorna via e-mail de forma positiva e com reunião agendada.
Reunião Afinação	Gestores da SMDS	Reunião de apresentação da proposta aos gestores da pasta, nesse momento foi possível definir os envolvidos, delineando a pesquisa para execução nos serviços e setores ligados à Proteção Social Especial. Definida a agenda. Utilizo esse primeiro momento para realizar a entrevista com ENTREVISTADO 1
Centro POP	Coordenação, ENTREVISTADO 2, e Equipe	D1. Contato inicial com a gestora. Foi possível conhecer o espaço e equipe entender as demandas e processos de trabalho. D2. Realizo observação dos processos de trabalho e comportamento dos personagens. Participação em Assembleia desenvolvida para levantamento de demandas da população em situação de rua. Foi possível conhecer a dinâmica do espaço e seus agentes. Aplico os questionários entre os colaboradores, e realizo a entrevista com a gestora. D3. Participei de reunião de equipe realizada no primeiro momento do dia, enquanto observadora. Pude estreitar o contato com os gestores e colaboradores e, conseqüentemente, coletar informações sobre o ambiente e características dos personagens.
Casa de Passagem	Coordenação, L.L, e Equipe	D1. A gestora apresentou parte da equipe de trabalho e o espaço. Foi possível conhecer os processos de trabalho. As equipes trabalham a noite por escala,

		<p>realiza-se o agendamento das próximas visitas afim de atingir a todos os colaboradores.</p> <p>D2 e D3. Observação dos processos de trabalho no turno de maior demanda, noite. Contato com os colaboradores e aplicação dos questionários aos presentes.</p> <p>D4. Aplicação dos questionários pendentes, realizo a entrevista com a gestora. É possível identificar características ambientais.</p>
Diretoria de PG	Diretoria, ENTREVISTADO 1, e equipe	D1. ENTREVISTADO 1 apresenta todos os setores da SMDS, possibilitando um maior entendimento quanto a dinâmica e processos da secretaria.
Coordenação PSE	Coordenação, ENTREVISTADO 3, e Equipe	<p>Conheço os espaços e posso estar transitando entre os setores envolvidos nessa pesquisa, Diretoria PG e Coordenação PSE que se encontram no mesmo espaço. Foi realizada a entrevista com ENTREVISTADO 3 e iniciada a aplicação dos questionários.</p> <p>D2. Participação em reunião geral envolvendo todos os gestores da pasta, enquanto observadora. Finalizada a aplicação dos questionários. Busco conhecer as demandas e características dos agentes.</p> <p>D3. Dia dedicado a compreender as características do ambiente.</p>

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO

Prezado (a) senhor (a),

Sou Denise da Silva Moscardini Giraudo, estudante da Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS (UNISINOS) e lhe apresento este questionário que fará parte da minha pesquisa para obtenção do título de Bacharel em Administração. O tema da minha pesquisa é o Intraempreendedorismo no Setor Público, em especial na Secretaria Municipal em que você desempenha um papel muito importante. O intuito desse estudo é identificar a existência de perfil intraempreendedor nesse órgão. O questionário está subdividido em dois blocos, sendo que o primeiro abordará questões de informações de cunho pessoal, e o segundo abordará questões relacionadas ao Intraempreendedorismo. Todas as questões exigem respostas muito curtas ou são de assinalar, e responder a esse questionário tomará em média 10 minutos de seu tempo.

Desde já agradeço pela disponibilidade.

Bloco 1 – Informações Pessoais

1 – Qual seu gênero?

() Feminino

() Masculino

2 – Qual sua idade?

3 – Há quanto tempo trabalha na Secretaria de Desenvolvimento Social?

4 – Qual seu nível de escolaridade?

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

() Pós-Graduado (Especialização, MBA, Mestrado, Doutorado...)

5 – Qual cargo que ocupa na secretaria em que atua?

Bloco 2 – Perfil Intraempreendedor

Características	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Insuficiente
Comprometimento e determinação					
1. É proativo na tomada de decisão					
2. É tenaz e obstinado					
3. Tem disciplina e dedicação					
4. É persistente ao resolver problemas					
5. É disposto ao sacrifício para atingir metas					
6. É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve					
Obsessão pelas oportunidades					
7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos usuários dos serviços que presta					
8. É dirigido pelo mercado (considere o setor de atuação da SMDS, setor público)					
9. É obcecado por criar valor e satisfazer os usuários dos serviços que presta					
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas					
10. Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir)					
11. Procura minimizar os riscos					
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura					
13. Tolerância ao estresse e conflitos					
14. É hábil em resolver problemas e integrar soluções					
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação					
15. Não é convencional, tem cabeça aberta, pensa					
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> (<i>status quo</i> é uma expressão do latim que significa “estado atual”)					
17. É hábil em se adaptar a novas situações					
18. Não tem medo de falhar					
19. É hábil em definir conceitos e detalhar ideias					
Motivação e superação					
20. É orientado para metas e resultados					

21. É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados					
22. Não se preocupa com status e poder					
23. Tem autoconfiança					
24. É ciente de suas fraquezas e forças					
25. Tem senso de humor e procura estar animado					
26. Tem iniciativa					
27. Tem poder de autocontrole					
28. Transmite integridade e confiabilidade					
29. É paciente e sabe ouvir					
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe					

APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

O presente roteiro de entrevista busca verificar o valor que os gestores dão a atributos essenciais aos intraempreendedores e aos ambientes onde ele se desenvolve. A entrevista utilizada foi adaptada da pesquisa realizada por Marques (2014, p. 169-170).

Os gestores são convidados a responder as questões abaixo utilizando os seguintes níveis de resposta: Indiferente; Nada; Pouco importante; Importante; Essencial seguido de uma justificativa:

1. Como você classifica a importância da visão sistêmica enquanto gestor?
2. Como você classifica a importância do o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa?
3. Como você classifica a importância da capacidade de correr riscos na gestão administrativa?
4. Como você classifica a importância da criatividade na gestão?
5. Como você classifica a importância do espírito inovador na gestão administrativa?
6. Como você classifica a importância da capacidade de trabalhar em equipe na gestão administrativa?
7. Como você classifica a importância da liderança, como um atributo, na gestão administrativa?
8. Como você classifica a importância da flexibilidade na gestão?
9. Como você classifica a importância da motivação na gestão administrativa?
10. Como você classifica a importância da persistência, como um atributo, na gestão?
11. Como você classifica a importância da busca por oportunidades na gestão administrativa?