

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN**

**MICHELLE OLIVEIRA DO ESPÍRITO SANTO**

**EMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO  
PERFIL EMPREENDEDOR DA EQUIPE ADMINISTRATIVA DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, COMO FERRAMENTA DE  
MELHORIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.**

**CAMPO GRANDE - MS  
2015**

**MICHELLE OLIVEIRA DO ESPÍRITO SANTO**

**EMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO  
PERFIL EMPREENDEDOR DA EQUIPE ADMINISTRATIVA DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, COMO FERRAMENTA DE  
MELHORIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

*Área de concentração:* Teoria das Organizações.

*Orientador:* Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

**CAMPO GRANDE - MS  
2015**

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ESPÍRITO SANTO, Michelle Oliveira. **Empreendedorismo na Administração Pública: um Estudo do Perfil Empreendedor da Equipe Administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, como Ferramenta de Melhoria no Desempenho Organizacional.** Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2015, 80 p. Trabalho de Conclusão Final.

Documento formal, autorizando reprodução deste relatório para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Escola de Administração e Negócios e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

O Trabalho de Conclusão Final intitulado EMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO PERFIL EMPREENDEDOR DA EQUIPE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, apresentado por MICHELLE OLIVEIRA DO ESPÍRITO SANTO, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, obteve conceito APROVADO.

Campo Grande-MS, 26 de novembro de 2015.

#### BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. MILTON AUGUSTO PASQUOTTO MARIANI, Professor, UFMS/ESAN  
Orientador

PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup> DENISE BARROS DE AZEVEDO, Professora, UFMS/ESAN.  
Examinador Interno

PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup> ROOSILEY DOS SANTOS SOUZA, Professora, UFMS/CPAN  
Examinador Interno

LUCIELLE LIMA, Técnica, Sebrae/MS  
Examinador Externo

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela Vida e por todas as maravilhas que Ele constantemente realiza.

A minha mãe *in memoriam*, minha fiel protetora, modelo de ser humano, eterno porto seguro e agora minha intercessora junto a Deus.

Aos meus irmãos pelo apoio, colaboração, compreensão e amor fraterno, que me impulsionaram a superar todos os obstáculos e seguir em frente rumo à realização dos meus sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani, pela colaboração em todos os momentos deste processo, pelas palavras de incentivo, pelo exemplo de competência e profissionalismo.

Aos meus amigos de sala, companheiros de caminhada, pela oportunidade de compartilhar com cada um, as alegrias e dificuldades, deste período tão significativo e de muito aprendizado.

Aos meus professores, pelos conhecimentos compartilhados ao longo deste período de formação.

A todos os amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do presente estudo, de maneira especial minha amiga Ângela Akimi Shimabukuro e sua mãe D. Luiza, que com carinho e atenção me acolheram neste longo período de idas e vindas.

Aos dirigentes do Campus de Três Lagoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela disponibilização das informações, do ambiente e do tempo necessário de sua equipe técnico-administrativa, para realização da presente pesquisa.

“Fé na vida, fé no homem, fé no que virá.  
Nós podemos tudo, nós podemos mais.  
Vamos lá fazer o que será.”

Gonzaguinha.

## RESUMO

O presente estudo procurou caracterizar o perfil dos técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Objetivou verificar até que ponto a existência de características empreendedoras interfere na melhoria do desempenho organizacional, além de sugerir propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor na administração pública. A pesquisa foi realizada, em dois momentos. O primeiro consistiu em uma revisão bibliográfica, compreendendo temas como: empreendedorismo, intraempreendedorismo, reformas da Administração Pública e desempenho organizacional. O segundo momento, compreendeu a aplicação de um questionário para coleta de dados referentes à faixa etária, gênero, escolaridade, classe, data de admissão e atuação profissional dos técnico-administrativos. Em conjunto ao questionário foi aplicado o Teste Tendência Empreendedora Geral (TEG), desenvolvido em 1988 na Durhan University Business School (CAIRD, 2008). Após concluída a aplicação do teste constatou-se que, apenas uma característica, comum aos empreendedores de sucesso, obteve resultado acima da média esperada: Impulso/Determinação, já as outras quatro: Necessidade de Sucesso, Tendência Criativa, Necessidade de Autonomia/Independência e Propensão a Riscos, nem chegaram próximas à média proposta. Isto pode estar apontando para a necessidade de mudanças e adaptações pelas quais a Instituição ainda precisa passar, para adequar-se ao atual cenário competitivo, instável, dinâmico e desafiador, no qual está inserida. Embora as reformas administrativas, com ênfase para a Reforma Gerencial, tenham promovido a modernização da Administração Pública, ainda existe um longo caminho a ser percorrido para a construção de um ambiente intraempreendedor, que colabore com a melhoria no desempenho profissional dos servidores e, conseqüentemente, das Organizações Públicas. Diante disso, ao final do estudo foram apresentadas algumas propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor no Campus de Três Lagoas da UFMS.

**Palavras-chave:** Administração Pública, intraempreendedorismo, desempenho organizacional.

## ABSTRACT

This study aimed to characterize the profile of technical and administrative Campus of Três Lagoas, the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS). Aimed to determine to what extent the existence of entrepreneurial characteristics interfere in improving organizational performance and suggests stimulus proposals for the creation and maintenance of intrapreneurial environment in public administration. The survey was conducted in two stages. The first consisted of a literature review, including topics such as entrepreneurship, intrapreneurship, reform of public administration and organizational performance. The second time, understood the application of a questionnaire to collect data on the age, gender, education, class, date of admission and professional performance of the technical and administrative. Together the questionnaire was applied Enterprising Tendency Test General (TEG), developed in 1988 in Durhan University Business School (Caird, 2008). After closure of the test it was found that only one feature common to successful entrepreneurs, has obtained results above the expected average: Impulse / Determination, as the other four: Success Needs, Creative Trend, Need for Autonomy / Independence and propensity to risk, or come close to the average proposal. This may be pointing to the need of change and adjustment in which the institution has yet to pass, to fit the current competitive landscape, unstable, dynamic and challenging in which it operates. While administrative reforms, with emphasis on managerial reform, have promoted the modernization of public administration, there is still a long way to go to build a intrapreneurial environment to work with improving the professional performance of the servers and hence, Public Organizations. Thus, the end of the study were presented some stimulus proposals for the creation and maintenance of intrapreneurial environment Campus de Três Lagoas UFMS.

**Keywords:** Public Administration, intrapreneurship, organizational performance.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa etária dos Técnico-administrativos do CPTL .....	42
Tabela 2: Grau de Escolaridade dos Técnico-Administrativos do CPTL.....	42
Tabela 3: Atuação profissional dos Técnico-administrativos do CPTL.....	43
Tabela 4: Data de admissão dos Técnico-administrativos do CPTL .....	43
Tabela 5: Classe dos Técnico-administrativos do CPTL .....	44
Tabela 6: Local de atuação dos Técnico-administrativos do CPTL.....	44
Tabela 7: Propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor no Campus de Três Lagoas - UFMS.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tendência Empreendedora Geral dos servidores do sexo masculino do CPTL...	45
Gráfico 2: Tendência Empreendedora Geral dos servidores do sexo feminino do CPTL .....	46
Gráfico 3: Tendência Empreendedora Geral comparativa - mulheres x homens.....	47
Gráfico 4: Tendência Empreendedora Geral – Faixa Etária .....	48
Gráfico 5: Tendência Empreendedora Geral dos Técnico-administrativos do CPTL .....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução Histórica das Teorias Administrativas: 1900-2000.....	19
Quadro 2: Metodologia de Tabulação do TEG.....	37
Quadro 3: Metodologia para análise da média das cinco características do perfil empreendedor.....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEUL - Centro Universitário de Três Lagoas

COAD – Coordenação Administrativa

CPTL – Campus de Três Lagoas

EP – Empreendedor Público

IBCG - Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande

MEC – Ministério de Educação e Cultura

NAP – Nova Administração Pública

NPM - New Public Management

REUNE - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SECAC – Secretaria Acadêmica

SIASS - Subsistema de Atenção à Saúde dos Servidores

TEG – Tendência Empreendedora Geral

UEMT - Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – CAMPUS DE TRÊS LAGOAS...	16
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	19
2.2.1 Origens do Empreendedorismo .....	19
2.2.2 O Empreendedorismo na Administração Pública .....	22
2.2.3 O Intraempreendedorismo na Administração Pública.....	25
2.2.4 Desempenho Organizacional e dimensões de mensuração.....	27
2.2.5 Reformas da Administração Pública Brasileira: há lugar para o Intraempreendedorismo?.....	29
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	33
2.3.1 Teste TEG – Tendência Empreendedora Geral .....	36
<b>3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>41</b>
3.1 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	41
3.1.1 Resultado do Teste Tendência Empreendedora Geral.....	45
3.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E A SOCIEDADE .....	51
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
APÊNDICE A – DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE .....	65
E DE AUTORIA PRÓPRIA .....	65
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E TESTE TEG .....	67
APÊNDICE C - MATRIZ DE RESPOSTAS DO TESTE TEG - TENDÊNCIA EMPREENDEDORA GERAL (PELOGGIA, 2001).....	73
APÊNDICE D – MATRIZ DE RESPOSTAS DO TESTE TEG - TENDÊNCIA EMPREENDEDORA GERAL DOS 53 TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS DE TRÊS LAGOAS.....	77

## 1 INTRODUÇÃO

Com o início da reforma gerencial da administração pública, ocorrido de forma acentuada no Brasil nos anos 90, surgiu uma grande preocupação relacionada à cobrança de resultados efetivos das ações dos servidores públicos. Esta nova forma de gestão buscou vencer os estágios patrimonialistas e burocráticos que configuravam verdadeiros obstáculos ao bom funcionamento do aparelho estatal, além de incorporar valores como eficiência, eficácia e efetividade, aos serviços prestados à sociedade.

Segundo Leite (2013, p. 8), a eficiência diz respeito ao uso racional dos recursos públicos, ao esforço de fazer mais com menos, garantindo maior potencial às receitas orçamentárias, o que ganhou força no Brasil com a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000); a eficácia refere-se ao verdadeiro alcance dos objetivos propostos pela Administração Pública, atendendo as demandas sociais, tanto de maneira quantitativa como qualitativa, com foco nos benefícios e na qualidade do serviço que é prestado à sociedade; e a efetividade consiste nos impactos e efeitos de médio e longo prazo, e está relacionada a um contexto mais amplo de “necessidade de consciência política e da consolidação da democracia”.

Já na década de 1980, iniciou-se em nível mundial, um processo de mudança nas formas de gestão dos governos, a partir de modelos de reformas administrativas ocorridas no Reino Unido e nos Estados Unidos. De acordo com Peci et al. (2008), vários movimentos nas décadas de 1980 e 1990 foram englobados no conceito de New Public Management (NPM) ou Nova Administração Pública (NAP), emergindo nos países anglo-saxões e nos Estados Unidos, buscando um novo rosto para a Administração Pública, com foco em pontos centrais como a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais presentes no setor privado para o público, com pressupostos relacionados à redução do tamanho da máquina administrativa, agilidade nos processos e, conseqüentemente o aumento da eficiência.

Segundo Osborne & Gaebler (1994), a proposta da NAP é reinventar o Governo, uma pretensão audaciosa para a grande maioria, que o considera como algo fixo e imutável. Estes autores demonstram em sua obra, a importância da aplicação dos conceitos de gestão da iniciativa privada, na administração pública,

tais como: desempenho, redução de custo, eficiência, produtividade e foco nos clientes. Os autores acreditam que “qualquer instituição, pública ou privada, pode ser empreendedora, assim como, qualquer instituição pública ou privada, pode ser burocrática” (OSBORNE & GAEBLER, 1994, p.23). Dessa forma, torna-se possível construir uma gestão pública equilibrada entre empreendedorismo e burocracia, adequada ao ambiente contemporâneo, com instituições e agentes públicos flexíveis, adaptáveis e criativos, que ofereçam resultados de qualidade e que confirmem poder aos cidadãos, indo além da prestação de serviços.

Segundo Meirelles (2012), servidores públicos são “agentes que mantêm vínculo funcional com o Estado em regime estatutário. São titulares de cargos públicos, efetivos ou em comissão, sempre sujeitos a regime jurídico de direito público”. Em outras palavras são aqueles que agem em nome do Estado e administram os bens públicos. São os principais responsáveis pelo bom funcionamento da máquina estatal.

Diante disso, para a concretização da nova gestão é necessário, que o setor público disponha de pessoas ágeis, flexíveis, inovadoras, criativas e que não tenham medo de correr riscos calculados, características típicas de indivíduos que possuem perfil empreendedor (DORNELAS, 2008).

O desenvolvimento de um perfil empreendedor nos servidores poderá contribuir com o fomento de um ambiente intraempreendedor na Administração Pública. De acordo com Pinchot (1989, p.28) “As pessoas tornam-se intraempreendedoras quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos”. O intraempreendedorismo acontece, portanto, quando a instituição valoriza o espírito empreendedor de seus servidores, estimulando-os a concretizar suas ideias, por meio da liberdade de ação, o que abre espaço para a criatividade e inovação.

A partir deste contexto, a presente pesquisa objetivou estudar o perfil empreendedor encontrado na equipe de técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas (CPTL) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), partindo da identificação das cinco características tipicamente encontradas em pessoas que possuem tal perfil, mensuradas pelo Teste Tendência Empreendedora Geral (TEG), desenvolvido na Inglaterra em 1988 (CAIRD, 2008). Com a identificação de tais características: Necessidade de Sucesso, Necessidade de

Autonomia/Independência, Tendência Criativa, Propensão a Riscos, Impulso/Determinação, procurou-se demonstrar como o perfil empreendedor dos agentes públicos pode contribuir com o fomento do intraempreendedorismo e com a melhoria do desempenho organizacional, indo ao encontro dos objetivos preconizados pela Administração Pública Gerencial.

Especificamente o estudo pretendeu:

- a. Caracterizar o perfil dos técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas, com base nas características empreendedoras, apontadas no Teste TEG;
- b. Demonstrar como estas características empreendedoras podem promover, de modo efetivo, a melhoria no desempenho organizacional;
- c. Sugerir propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor na administração pública.

A relevância do presente estudo pode ser percebida na busca de resposta à pergunta: como as características empreendedoras poderão promover de modo mais efetivo a melhoria no desempenho organizacional, dentro do serviço público?

As constatações desta pesquisa poderão servir de base para melhorias em outras instituições públicas, que estejam buscando estimular o espírito intraempreendedor para reduzir a morosidade e a inércia dos seus procedimentos burocráticos, e que almejem se transformar em instituições públicas onde exista espaço para a criatividade e a inovação na gestão dos seus recursos, com dinamismo e qualidade na prestação dos seus serviços aos cidadãos.

## **2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.**

### **2.1 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Três Lagoas**

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) iniciou suas atividades no ano de 1962 com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, iniciando desta forma, o ensino superior no sul do então Estado de Mato Grosso.

Em 26 de julho de 1966, por meio da Lei Estadual nº 2.620 estes cursos foram integrados ao então criado Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), sendo realizada uma reformulação estrutural, com a instituição de departamentos e a criação do Curso de Medicina.

Posteriormente, no ano de 1967, houve a criação do Instituto Superior de Pedagogia em Corumbá e do Instituto de Ciências Humanas e Letras, no município de Três Lagoas pelo Governo do Estado, com o objetivo de ampliar a rede pública estadual de ensino superior.

Em 16 de setembro de 1969 foi criada, por meio da Lei Estadual nº 2.947, a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT) integrando os Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas. No ano de 1970, foram incorporados à UEMT os então criados Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados.

Com a divisão do Estado, ocorreu a federalização da UEMT que, por meio da Lei Federal nº 6.674, de 05 de julho de 1979, passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

A UFMS expandiu-se desde então, e além da sede em Campo Grande, implantou Campus em várias cidades do interior do Estado de Mato Grosso do Sul: Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas e, até o ano de 2005 no município de Dourados.

Em 01 de janeiro de 2006 o Campus de Dourados (CPDO) foi transformado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) por meio da Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005.

Já no município de Três Lagoas, o Instituto de Ciências Humanas e Letras de Três Lagoas, criado em 1967 teve como principal objetivo contribuir diretamente

para o desenvolvimento sociocultural, científico e profissional de uma vasta região geográfica do então Estado de Mato Grosso, englobando o município de Três Lagoas e cidades vizinhas. Essa região sempre se destacou pela sua importância histórica e econômica, o que transformou o município de Três Lagoas em um grande polo econômico do Estado. (UFMS/COEG/COC-RTR, Resolução nº 38 de 08 de fev. 2013).

No ano de 1970, o Instituto de Ciências Humanas e Letras de Três Lagoas foi transformado em Centro Pedagógico de Três Lagoas através da Lei Estadual n. 2.972, de 02 de janeiro 1970, com o funcionamento dos cursos de licenciatura plena em Geografia, História, Letras, Matemática e Pedagogia.

Com a federalização da UEMT e a criação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), no ano de 1979, o então Centro Pedagógico de Três Lagoas passou a denominar-se Centro Universitário de Três Lagoas (CEUL).

Anos depois, por meio da Resolução n. 008 de 26 fevereiro de 2000, que divulgou o Estatuto da UFMS, aprovado pela Portaria MEC n. 1.100, de 13 de julho de 1999, o Centro Universitário de Três Lagoas foi transformado no Campus de Três Lagoas (CPTL).

A partir da criação do CPTL teve início um grande processo de expansão e instalação de novos cursos e, em 2015 o Campus mantém em funcionamento treze cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Biológicas, Direito, Engenharia de Produção, Enfermagem, Geografia, História, Letras, Matemática, Medicina, Pedagogia e Sistemas de Informação, além de dois Programas de Mestrado Acadêmico nas áreas de Letras e Geografia, dois Programas de Mestrado Profissional nas áreas de Letras e Matemática e um Doutorado na área de Letras (UFMS, 2015).

O CPTL hoje encontra-se em uma posição estratégica, inserido em uma das áreas de maior crescimento econômico e industrial do país, com uma população estimada em 111.652<sup>1</sup> habitantes, contribuindo intensamente com a formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento, oportunizando o acesso ao ensino público, gratuito e de qualidade a jovens e adultos de várias cidades da região leste do MS e cidades fronteiriças, especificamente situadas na região noroeste do Estado de São Paulo.

---

<sup>1</sup> Fonte: IBGE (2015)

O Município de Três Lagoas atualmente despontou como um grande polo industrial do MS, destacando-se na pecuária, comércio e na indústria, sobretudo aquela voltada para a produção de papel e celulose. E para acompanhar este processo de expansão socioeconômica do município e a demanda por profissionalização, o CPTL intensificou nos últimos cinco anos seu processo de crescimento, sobretudo a partir dos recursos provindos do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNE), aumentando significativamente o número de vagas ofertadas e o número de matrículas, o que resultou no aumento do número de servidores docentes e técnico-administrativo.

Neste ano de 2015, o CPTL possui aproximadamente 2200 acadêmicos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação, segundo dados da Secretaria Acadêmica (SECAC/CPTL). E, conforme informações da Coordenação Administrativa (COAD/CPTL), seu quadro de servidores é composto por 160 docentes efetivos, 14 docentes substitutos e 70 técnicos administrativos.

Diante da atual conjuntura, a tendência do CPTL para os próximos anos é dar continuidade ao seu processo de crescimento e expansão, com aumento das quantidades de cursos de graduação ofertados, instalação de novos programas de pós-graduação, o que levará ao crescimento sistemático da estrutura física, patrimonial e de pessoal para atender com eficiência e efetividade às novas demandas.

Em tempos de prevalência do modelo gerencial de administração pública, em que muitas premissas do setor privado vêm sendo incorporadas ao setor público, tais como: avaliação de desempenho, eficácia, eficiência, efetividade, qualidade nos resultados, alguns autores, dentre eles Osborne e Gaebler (1994) evidenciam a importância da incorporação das características do perfil empreendedor ao servidor público, apresentando a figura do empreendedor público ou intraempreendedor no serviço público, analisando esses termos com base na compreensão das ações de instituições empreendedoras.

Considerando o contexto atual do CPTL, e sua tendência futura de crescimento, torna-se extremamente relevante entender como as características do perfil empreendedor dos servidores técnico-administrativos poderão ser utilizadas como ferramentas de melhoria no desempenho, potencializando a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a maximização da produtividade e efetividade organizacional.

## 2.2 Fundamentação Teórica

### 2.2.1 Origens do Empreendedorismo

O empreendedorismo é um tema que vem sendo muito enfatizado no ambiente acadêmico e empresarial, a partir da década de 90, pois se trata de um elemento fundamental no processo de desenvolvimento econômico dos países (GEM, 2014).

Segundo Hashimoto (2013, p.3), muitas ciências, como a psicologia, sociologia, economia, administração, política, entre outras, vêm se interessando pelo estudo do empreendedorismo. O autor afirma ainda que, as escolas têm despertado interesse em ensinar empreendedorismo, governos têm buscado subsidiá-lo, organizações tem tentado apoiá-lo e pesquisadores tem buscado aprofundar os conhecimentos sobre este tema que é considerado por muitos como o “grande fenômeno socioeconômico desta virada de século”.

A história das organizações já passou por vários momentos, alternando a importância dos recursos materiais e recursos humanos. O Quadro 1 mostra a evolução histórica das teorias administrativas, retratando os principais movimentos de cada época até a chegada do ano 2000, conhecido como a Era do Empreendedorismo, período que se estende até os dias atuais:

**Quadro 1:** Evolução Histórica das Teorias Administrativas: 1900-2000

Ano	Movimento predominante	Foco
1900	Racionalização do Trabalho	Gerência Administrativa
1930	Relações Humanas	Processos
1940-1950	Funcionalismo	Gerência por Objetivos
1960	Sistemas Abertos	Planejamento Estratégico
1970	Contingências Ambientais	Competitividade
2000-	Ausência de um movimento Predominante	Papel do empreendedor como gerador de riquezas para a sociedade

**Fonte:** Adaptado de Dornelas (2008)

De acordo com Dornelas (2008), estamos na Era do Empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão rompendo barreiras econômicas, sociais e culturais, proporcionando novas relações de trabalho, fomentando novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para as nações. Nesta nova era, onde o conhecimento, as novas tecnologias e a conectividade são elementos fundamentais para o sucesso das organizações, o espaço para profissionais inertes e passivos

tem ficado cada vez mais reduzido. As organizações têm buscado profissionais proativos, dinâmicos, flexíveis, que saibam planejar e não tenham medo de assumir riscos calculados, ou seja, as organizações têm buscado indivíduos com características empreendedoras.

Historicamente, segundo Bom Ângelo (2003), o termo empreendedorismo originou-se no século XV do francês *entrependre*, que significa “fazer algo”. No século XVI seu significado mudou para designar as pessoas que assumiam responsabilidades e dirigiam ações militares. Masiero (2009, p.405) considera que, talvez, desta época tenha surgido a mudança de significado da palavra, que levou à ideia de perigo e “risco inerente” que existe até os dias de hoje. Traduzida para o inglês, a palavra tornou-se *entrepreneurship*, que em português tem a livre tradução de empreendedorismo (DOLABELA, 1999).

Um dos primeiros pensadores da atividade empreendedora foi o economista Richard Cantillon em 1755. De acordo com sua definição o empreendedor era alguém que comprava matéria prima, transformava em um produto acabado a fim de revendê-lo por um preço maior, ou seja, “alguém que assumia riscos, aproveitando oportunidades, com o objetivo de obter lucros” (CANTILLON apud MASIERO, 2009, p. 406).

No século XVII, acentua-se a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo, bem como, a diferenciação entre o fornecedor do capital, o capitalista, e aquele que assume riscos, o empreendedor. Mas é somente no século XVIII, em função do início do processo de industrialização, que o capitalista e o empreendedor foram completamente diferenciados, (DORNELAS, 2008).

No século XIX também é apresentada, pelo economista francês Jean Baptiste Say, uma importante definição da palavra “empreendedor”. Hashimoto (2013, p. 3) apresenta esta definição: “empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

No século XX, o economista moderno Joseph Schumpeter, também demonstra um conceito muito significativo para a palavra “empreendedor”, afirmando que, trata-se de uma pessoa que “destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais” (SCHUMPETER, 1949, apud SALIM E SILVA 2010, p.8).

De acordo com Masiero (2009), o economista Joseph Schumpeter acreditava que, o empreendedorismo está na percepção e aproveitamento de novas oportunidades de negócios criadas a partir do desenvolvimento de novas formas de utilização dos recursos disponíveis. Sendo assim, os empreendedores são agentes que estimulam a demanda de mercado, criando um desequilíbrio adicional ao sistema econômico. Trata-se da “destruição criativa”. Porém o termo “empreendedor”, não se limita ao indivíduo que vê e explora as oportunidades, mas também aquele visionário que cria oportunidades para explorá-las.

De acordo com Salim e Silva (2010, p.6) sempre existiram pessoas proativas, visionárias, que souberam e sabem aproveitar as oportunidades, sem medo de correr riscos calculados, e que, portanto, o empreendedorismo “é algo que o ser humano já pratica há muitos séculos”. As formas de empreendedorismo podem ter sofrido mudança ao longo do tempo, mas a essência continua sendo a mesma. O que diferencia o empreendedor do passado e o atual é a facilidade no acesso a informações e novas tecnologias que agilizam e disseminam processos em um curto espaço de tempo. O acesso à internet e outros meios de comunicação permitem o contato instantâneo com uma extensa rede de ideias e conhecimentos.

Segundo Bernardi (2003), em meio a tantas mudanças e instabilidades ambientais, o empreendedor desponta, nos dias de hoje, como um profundo leitor de cenários, capaz de enxergar sempre novas oportunidades e tendências, onde ninguém consegue percebê-las. Gerber (1990, p.41) assim confirma esta percepção: “a perspectiva empreendedora inicia-se com a imagem de um futuro nitidamente delineado, e volta ao presente com a intenção de modificá-lo até combinar com a visão”.

Segundo Drucker (1992), o empreendedorismo fomenta a inovação, contribuindo com a capacidade criativa de transformar simples ideias em negócios de sucesso. Porém, o pensamento de que empreendedor é somente aquele que cria uma empresa, já foi ultrapassado, pois segundo Dolabela (1999, p.29), além das atitudes deste indivíduo, a ação empreendedora compreende: geração de auto emprego, no caso do trabalhador autônomo; empreendedorismo comunitário, por meio de comunidades que empreendem; Intraempreendedorismo, quando o empregado inova processos internos ou transforma ideias em novos produtos dentro da empresa gerando vantagem competitiva e por último, nas políticas públicas que

compreendem o desenvolvimento de políticas governamentais para o setor empresarial.

### **2.2.2 O Empreendedorismo na Administração Pública**

Com base, no novo entendimento sobre a ação empreendedora, um novo enfoque vem sendo dado ao tema empreendedorismo, além do seu papel tradicional ligado à criação de novos negócios. Trata-se da prática do empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas, denominado por Dornelas (2004) de Empreendedorismo Corporativo, que compreende o processo pelo qual o indivíduo ou sua equipe instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente ou Intraempreendedorismo, quando os indivíduos colaboram com a criação de cultura e clima inovadores, na organização em que trabalham.

Fomentar e valorizar o perfil destes indivíduos diferenciados, os intraempreendedores, tem sido o grande desafio, nos dias de hoje, para as organizações privadas, mas com o advento da Reforma Gerencial, no Brasil, a partir da década de 90, também as organizações públicas começaram a focar na qualidade, medida por indicadores de desempenho e resultados efetivos, almejando também por estes profissionais com características empreendedoras.

Segundo Dornelas (2004), a utilização de conceitos de empreendedorismo como: “busca de oportunidade, inovação, fazer diferente, criação de valor” em organizações já existentes, data da década de 80 quando Gifford Pinchot, apresentou o termo *intrapreneurship*, por meio da publicação do livro *Intrapreneuring*, no qual, demonstrava como os referidos conceitos poderiam colaborar com o processo de inovação e criação de valor no interior de organizações já estabelecidas. A partir dos estudos precursores de Pinchot, acerca do intraempreendedorismo muitas outras pesquisas têm sido realizadas, buscando entender como este processo ocorre nas organizações contemporâneas.

Os estudos sobre empreendedorismo são comuns em organizações privadas no Brasil. Nas organizações públicas existem poucas pesquisas nesta área. Os pioneiros neste tema, em nível mundial, Osborne & Gaebler (1994), escreveram uma obra intitulada “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público”, partindo da premissa de que o governo desenvolvido

durante a era industrial, com suas burocracias, morosidades, centralização, hierarquização, preocupado apenas com o cumprimento de normas e regulamentos, deixou de funcionar, pois não responde mais às demandas da sociedade contemporânea.

Segundo Osborne & Gaebler (1994), a administração pública apegou-se tanto à introdução de controles, regras e procedimentos, ignorando o mais importante, ou seja, os resultados da ação pública.

No Brasil, um estudo foi realizado por Fontoura (2010), com enfoque sobre o mercado de trabalho no setor público, realizado em uma unidade da secretaria da Receita Federal do Brasil. Este estudo trouxe muitas contribuições relacionadas ao clima e cultura organizacional no setor público, enfatizando que a gestão de pessoas na administração pública busca cada vez mais aproximar-se dos métodos utilizados nas empresas privadas. Segundo os autores o que tem atraído ainda hoje profissionais, sobretudo de nível superior, para o serviço público são fatores como a estabilidade e a boa remuneração, além de horário regular de trabalho, ritmo menos intenso, e garantia do cumprimento dos direitos trabalhistas. Apesar de todos estes benefícios, existem alguns fatores desmotivadores, segundo os indivíduos pesquisados, destacando-se: a estagnação financeira e o plano de carreiras no serviço público.

Outra pesquisa, acerca da temática discutida foi feita por Valadares em 2012, juntamente com Emmendoerfer, tratando dos cargos de livre nomeação com enfoque nos reflexos da criação do cargo de Empreendedor Público (EP), no estado de Minas Gerais. Segundo Valadares & Emmendoerfer (2012, p. 724), o artigo visou identificar de forma reflexiva “as evidências de modernização da administração pública que um Estado-membro do Brasil obteve com o provimento de cargos de confiança como o cargo de empreendedor público”. Concluiu-se com o estudo que apesar de almejar-se tanto a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços executados pela administração pública, ainda se encontra enraizado no setor, práticas clientelistas e patrimonialistas que favorecem alguns indivíduos em detrimento de outros.

Destaca-se também, a dissertação fruto de um estudo realizado pelo mesmo autor, Valadares (2013), sobre a orientação empreendedora na Administração Pública, com o objetivo de analisar a trajetória e as consequências da criação do cargo de empreendedor público (EP) no estado de Minas Gerais. Segundo o autor

esta pesquisa insere-se em um campo de estudo incipiente, que transcreve como o intraempreendedorismo pode ocorrer na administração pública.

O autor chegou à seguinte conclusão com a realização do seu estudo:

[...] o cargo de EP pode ser concebido sobre duas perspectivas. Primeiro, significa uma tentativa real de institucionalização de uma gestão pública empreendedora no sentido de flexibilizar e garantir resultados estabelecidos no planejamento governamental deste estado-membro. Segundo, significa a adoção de uma gestão centralizadora marcada pela minimização de conflitos no aparato estatal sustentada no modelo de gestão da nova administração pública, o que revela a contemporaneidade de uma noção tradicionalmente conhecida como insulamento burocrático num contexto do empreendedorismo no setor público (VALADARES, 2013, p.15).

Segundo o mesmo autor os conceitos de empreendedorismo originados no setor privado, têm sido empregados na administração pública como forma de criar valor para os cidadãos, pois o setor público precisa se recriar e inovar para se adequar as novas demandas da sociedade.

Silva (2013) realizou uma pesquisa sobre as mudanças de cenário e impactos na cultura organizacional em uma instituição de ensino superior especificamente na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. O estudo demonstrou como numa conjuntura de mudanças e avanços tecnológicos, as organizações públicas, assim como as privadas estão sendo redirecionadas às novas práticas organizacionais, à mudança e à reformulação de valores e da própria cultura organizacional.

O estudo revela que o processo de mudança e quebra de paradigmas na administração pública brasileira é um grande desafio, tendo em vista o modelo de gestão burocrático e hierarquizado.

Sousa & Dutra (2013) fizeram uma pesquisa sobre como o empreendedorismo no setor público conecta-se com as premissas da escola estratégica empreendedora. O autor desenvolveu seu estudo a partir de relatos contidos em relatórios de gestão de 2003 a 2008 da Fundação Joaquim Nabuco, em Recife-PE. Os resultados reforçaram a importância do comportamento empreendedor público e coletivizado no processo estratégico de condução da Instituição.

Outro estudo foi realizado por Battistella et al (2014), com o objetivo de analisar uma proposta empreendedora para implantação de uma unidade do Subsistema de Atenção à Saúde dos Servidores (SIASS), na Universidade Federal de Santa Maria. A pesquisa concentrou-se na abordagem do empreendedorismo sob a estrutura de rede, na qual se organizou a unidade do SIASS. Focou na compreensão do papel das pessoas nas organizações públicas e na importância do incentivo às ações empreendedoras, no serviço público. Os autores concluíram que o excesso de burocracia, ainda atrapalha o surgimento de ações empreendedoras dentro das organizações públicas. No entanto é possível desenvolver novos projetos, desde que haja incentivo ao perfil empreendedor, bem como ações que contribuam com o desenvolvimento de características empreendedoras no grupo, para solucionar com ideias inovadoras as questões que surgem ao longo da implantação de novos projetos.

Em 2015 foi realizado por Souza et. al, um ensaio partindo do questionamento sobre o sentido essencial da manifestação do empreendedorismo no setor público. Os autores partiram da análise de duas obras de Alberto Guerreiro Ramos: 'A Redução Sociológica' e 'A Nova Ciência das Organizações' para resgatar o sentido original do termo empreendedorismo e como o mesmo poderá ser incorporado no setor público, no atual contexto das Organizações.

Souza et al. (2015) concluíram que existe uma grande necessidade de compreender o empreendedorismo não mais de maneira funcionalista e instrumental, mas sim de forma substantiva, como “um fenômeno sem fronteiras que impacta o modo de ser das pessoas e que por sua vez impacta a organização ou o contexto onde este indivíduo esteja tentando ser sujeito de si mesmo” (SOUZA, et. al, 2015, p.12).

### **2.2.3 O Intraempreendedorismo na Administração Pública**

O termo intraempreendedorismo, conforme já mencionado é utilizado para demonstrar que o empreendedor não é apenas um indivíduo que constrói uma empresa para trabalhar por conta própria, mas também, aquele profissional que dentro das estruturas de uma organização pública ou privada, age de modo inovador, responsabilizando-se por implementar as inovações necessárias aos mais

variados processos, com dinamismo, flexibilidade, sem medo de correr riscos calculados. Dessa forma, os profissionais possuidores de ideias ou projetos inovadores, não precisam sair das empresas onde trabalham para coloca-los em prática, podendo ser empreendedores internos ou intraempreendedores (PINCHOT, 1989).

Na mesma ótica Drucker (1992), enfatiza que o indivíduo empreendedor é aquele que está constantemente buscando a mudança, reagindo a ela e, vislumbrando oportunidades, onde os demais não conseguem enxergar. A atitude destes indivíduos dentro das organizações, pode ser muito positiva, pois poderá promover a inovação, transformar valores, ensinar a conviver com riscos calculados, o que contribuirá com a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Hashimoto (2013) o fomento do intraempreendedorismo é a chave para a vantagem competitiva das Organizações. Esse processo foca na pessoa individualmente e na sua propensão em agir sozinho de maneira empreendedora. Porém, para que esse movimento seja contínuo, as Organizações precisam contribuir com a construção do profissional intraempreendedor.

Para Pinchot (1985), o indivíduo intraempreendedor apresenta características como: criatividade, persistência, autoconfiança, dedicação, proatividade, inovação, sabedoria para identificar e criar novas oportunidades, além da capacidade para decidir por conta própria e administrar riscos.

Hashimoto (2013) afirma que a motivação do intraempreendedor está diretamente relacionada com a liberdade de fazer o que se quer em prol da organização, bem como, com o prazer de conduzir projetos próprios que resultarão em ganhos organizacionais coletivos.

Soares (2015) reforça esse pensamento, enfatizando a importância da existência de tolerância aos erros que não devem ser combatidos com punições, mas serem identificados e receberem o devido tratamento:

Os empreendedores são mais suscetíveis ao erro, pois estão sempre inovando e arriscando. O erro deve ser usado como ferramenta de aprendizado prático e definitivo. A punição por erros pode causar inibição dos demais colaboradores e até mesmo amedrontamento. Não se deve encarar o erro como consequência da incompetência, e sim como sinal de experiência, aprendizado e progresso. É importante a empresa entender certas falhas como aprendizado e não punir a equipe responsável (SOARES, 2015, p. 8).

De acordo com Farrel (1993) citado por Hashimoto (2013), algumas situações motivam a atuação do intraempreendedor, entre elas: o calor da necessidade, que mobiliza o indivíduo a inventar, mudar melhorar e empreender; a crise e a urgência, que fazem com que as coisas aconteçam com maior rapidez; a cultura da excelência que prega a importância da inovação em qualquer área da Organização; e a liberdade para a ação que faz com que o indivíduo intraempreendedor transforme suas ideias em realizações em prol da Organização onde desempenha suas atividades.

Os estudos que enfocam o intraempreendedorismo na Administração Pública são escassos. Segundo Maximiliano (2006), existem muitos fatores que corroboram para os indivíduos não terem e nem desenvolverem atitudes e comportamentos empreendedores. No serviço público, esses fatores são bem evidentes, pois as características associadas ao servidor público, vão em um caminho contrário ao do empreendedorismo, a partir de uma imagem negativa de inércia e morosidade no andamento das atividades, associada ao poder de barganha, estabilidade no trabalho, flexibilidade de horários e processos extremamente burocráticos.

Segundo Pinchot (1989), as instituições públicas precisam repensar sobre a importância da criação de um ambiente que propicie a liberdade de atitude, a busca individual de novos conhecimentos e aprendizagem, a fim de suscitar e dar espaço à ao desenvolvimento de perfis intraempreendedores entre os servidores públicos, juntando esforços para a busca de maior flexibilidade estrutural, agilidade nos processos burocráticos e um maior suporte à ação inovadora contínua.

O mesmo autor diz ainda que, as Organizações não poderão sobreviver por muito tempo, com pessoas sem iniciativa, desmotivadas, presas as normas e burocracias, por isso a importância de fomentar o desenvolvimento de características intraempreendedoras, sobretudo no serviço público, onde o desafio neste sentido é bem maior (PINCHOT, 1989).

#### **2.2.4 Desempenho Organizacional e dimensões de mensuração**

A busca pela melhoria no desempenho é o grande desafio das Organizações Públicas atualmente. Segundo o Guia Referencial para Medição do Desempenho (BRASIL, 2009), o desempenho pode ser entendido como “os esforços

empreendidos na direção de resultados a serem alcançados”. E a gestão do desempenho pode ser entendida da seguinte forma, de acordo com o mesmo Guia:

A gestão do desempenho constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação (BRASIL, 2009, p.9).

Sendo o desempenho, a soma de esforços e resultados, torna-se extremamente necessário que as Organizações invistam, cada vez mais, no desenvolvimento de profissionais com perfil diferenciado, que reúnam esforços e conhecimentos em busca de resultados satisfatórios. Em outras palavras, as Organizações públicas e privadas, precisam oferecer meios para o desenvolvimento e a manutenção de intraempreendedores, em seus quadros funcionais.

Diante dos desafios do mundo contemporâneo a gestão do desempenho torna-se uma ferramenta fundamental para o sucesso das Organizações. De acordo com o Guia Referencial para Medição do Desempenho (BRASIL, 2009, p.10):

A gestão do desempenho constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação.

O guia propõe o modelo dos 6 Es do Desempenho que constitui-se das dimensões de esforço que são: economicidade, execução e excelência e as dimensões de resultado: eficiência, eficácia e efetividade.

O mesmo Guia (BRASIL, 2009, p.19-20) assim descreve cada dimensão:

- Efetividade: corresponde aos impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. Vincula-se ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.
- Eficácia: refere-se à quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário, beneficiário direto dos produtos e serviços da instituição.
- Eficiência: trata-se da relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, geralmente sob a forma de custos ou produtividade.
- Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos;

- Excelência: refere-se à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos, buscando sempre a melhor execução e economicidade;
- Economicidade: alinha-se ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor custo possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo de maneira adequada os recursos financeiros e físicos.

Andriolo (2000), afirma que a maior dificuldade em avaliar o desempenho no serviço público é a falta de critérios e métodos para medir a produtividade de serviços, pois os serviços ao contrário dos produtos são intangíveis, perecíveis e não podem ser produzidos de antemão.

Como a administração pública oferece serviços à sociedade, a melhoria no desempenho organizacional depende, em grande parte, das pessoas que prestam estes serviços. Neste contexto, o fomento de iniciativas intraempreendedoras assume papel estratégico na melhoria do desempenho das instituições públicas.

### **2.2.5 Reformas da Administração Pública Brasileira: há lugar para o Intraempreendedorismo?**

As organizações públicas brasileiras, segundo Silva (2013), diante das novas práticas organizacionais têm vivenciado, nas últimas décadas, um grande processo de mudança de valores e quebra de paradigmas, partindo de um modelo de gestão burocrático e hierárquico para um modelo gerencial voltado ao alcance de resultados, com ênfase na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Silva (2013, p. 20) afirma ainda que, muito mais do que uma mudança estrutural, as organizações públicas precisam de uma mudança cultural. A autora ressalta que, características como “apego às rotinas e às regras, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, ostracismo, favoritismo, negligência e predomínio de critérios políticos nas decisões”, precisam ser repensadas para abrir espaço para implantação de práticas gerenciais, que promovam flexibilidade na gestão, descentralização, responsabilização e o comprometimento com a qualidade e a eficiência dos serviços ofertados aos cidadãos.

Segundo Oliveira (2010), a administração pública contemporânea tem buscado a “adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo”. Isso quer dizer que, o universo público tem procurado, cada vez mais, respostas no universo privado, para atendimento das novas demandas da sociedade, visualizando o cidadão como um cliente que precisa de um atendimento de qualidade.

No entanto, foi necessário um longo processo de tentativas de reformas administrativas, para se chegar a este momento atual, onde já é possível falar na presença de características empreendedoras e na possibilidade de construção de um ambiente intraempreendedor no setor público, com a adoção de práticas de sucesso importadas das Organizações privadas.

De acordo com Bresser-Pereira (1998), antes da Reforma Gerencial iniciada em 1995, o Brasil havia conhecido duas outras reformas administrativas. A primeira ocorreu no período do primeiro Governo Vargas (1930-1945), chamada de reforma burocrática de 1936. Segundo Silva (1999), a administração pública burocrática, embasada no estilo clássico de administração, tem como princípios: centralização das decisões, hierarquia, estrutura piramidal de poder e controle rígido dos processos administrativos.

Tal Reforma tentou implantar, no Brasil, a administração pública burocrática em substituição à patrimonialista, que era marcada pelo patriarcalismo, paternalismo, nepotismo, empreguismo e falta de distinção entre o público e privado, estilo típico das Monarquias Absolutas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O marco principal deste período foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, que adotou como medidas principais: o ingresso por concurso no serviço público, isonomia na classificação de cargos, organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento, administração do orçamento público, padronização das compras públicas e racionalização geral dos métodos e processos. “O DASP desempenhou um papel fundamental na introdução de um sistema de mérito no serviço público e cooperou no estabelecimento de uma série de órgãos reguladores” (LEITE, 2013, p. 3).

De acordo com Bresser-Pereira (1998), a segunda reforma administrativa no Brasil foi a chamada “Reforma Desenvolvimentista” de 1967, que considerava o mecanicismo e a burocracia rígida da Era Vargas, um entrave para o desenvolvimento econômico do país.

Leite (2013) afirma que, o Decreto Lei 200/1967 foi a primeira tentativa de introdução dos princípios da administração gerencial no Brasil. Este Decreto tentou impulsionar a administração pública para a eficiência e a descentralização administrativa, com base na autonomia da administração indireta. Trouxe os princípios da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados. Porém a tentativa fracassou, pois deu espaço para o retorno de práticas patriarcalistas e nepotistas, como a contratação de servidores sem realização de concurso público, além de não ter dado muita atenção à estrutura da administração direta e ao plano de carreira do alto escalão do Governo.

Entretanto, mesmo diante destes relatos de insucessos, Abrúcio (2007) afirma que, as reformas administrativas brasileiras dos anos 30 e 60, foram muito importantes, pois lançaram os alicerces fundamentais da estrutura burocrática do Estado brasileiro e, por mais que tenham apresentado caráter autoritário devem ser reconhecidas como avanços importantes para a modernização da administração pública brasileira.

A terceira reforma ocorreu nos anos 90, impulsionada pelas mudanças que estavam ocorrendo no resto do mundo, iniciadas em países como Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e nos EUA ainda nos anos 80. Trata-se da Reforma Gerencial, que buscou promover e estimular a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos pela administração pública. Leite (2013) afirma que, na época, o Estado passava por uma grande crise marcada pelo insucesso dos planos econômicos implementados, descontrole fiscal, aumento do índice de desemprego, desvalorização monetária, além da ineficiência do modelo burocrático de Gestão Pública, que engessava de maneira geral os processos.

Diante disso, Bresser-Pereira (2005) afirma que o modelo gerencial surgiu como uma forma de enfrentar a crise fiscal pela qual o Estado estava passando, além de se configurar em uma estratégia para tornar a administração pública, mais eficiente e menos onerosa, com capacidade para atender às novas demandas da sociedade e as exigências oriundas da globalização:

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e

utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (BRESSER-PEREIRA, 2005, p.28).

Avaliando essas características apontadas por Bresser-Pereira (2005) em relação à administração pública gerencial, percebe-se que neste modelo existe espaço para o incentivo à criatividade e inovação, havendo, portanto, abertura para a construção de um ambiente intraempreendedorismo no setor público.

De acordo com Leite (2013), para que a Reforma gerencial se tornasse algo concreto foi criado em 1995 o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob comando do economista Luis Carlos Bresser Pereira. As mudanças propostas por Bresser visavam fortalecer a administração pública direta – núcleo estratégico do Estado – e descentralizar as atividades não-exclusivas ou privadas do Estado – serviços não exclusivos e produção para o mercado – através das agências autônomas e das organizações sociais controladas por contrato de gestão.

Segundo Reis (2014), em cada uma dessas reformas administrativas foi definido um perfil de servidor público. Os traços dos funcionários do período patrimonialista demonstravam abertamente a existência de uma relação de fidelidade bem próxima à de submissão existente entre criado e senhor. Não havia um comprometimento com as tarefas a serem executadas e com as regras, era uma relação muito vulnerável ao nepotismo, empreguismo e à corrupção.

Já o modelo burocrático de administração é caracterizado, segundo o mesmo autor, pela formalização, previsibilidade, divisão do trabalho, a hierarquia e a impessoalidade. Nela, os servidores são escolhidos pela competência técnica e a meritocracia. Um dos grandes problemas desse modelo é a rotina de tarefas levar ao mecanicismo dos processos, à morosidade e ausência de qualidade nos resultados. No entanto, apesar de entraves como o excesso de formalismo e rigidez burocrática, este modelo contribuiu muito com a modernização da Administração Pública, reforçando, sobretudo a meritocracia e a separação entre o público e o privado (LEITE, 2013).

Por sua vez, o modelo gerencial de administração pública segundo Bresser-Pereira (2005), fundamenta-se no princípio da confiança limitada nos agentes públicos, na descentralização das decisões, qualidade dos serviços, avaliação de

desempenho e controle dos resultados alcançados, *accountability*<sup>2</sup>, além da abertura para inovação e investimento em capacitação do servidor público.

A partir deste modelo gerencial de administração pública, acredita-se ser possível o surgimento de mecanismos que colaborem com o desenvolvimento de um ambiente organizacional que fomente práticas intraempreendedores. Para Dornelas (2004), o entendimento de uma gestão empreendedora envolve um estilo gerencial de funções, papéis e atividades de administração para atingir seus objetivos de inconformismo em busca de fazer o diferente, representa o movimento de inovação na maneira de agir, que não tem medo de assumir riscos para iniciar algo novo dentro da Organização na busca de melhorias, de oportunidades e mudanças.

Neste ambiente, começa-se a abrir espaço para expressões como: criatividade, postura empreendedora, inovação, gestão por competências e por resultados. Com isso, torna-se necessária a construção ou o desenvolvimento de um novo perfil de servidor público, proativo, dinâmico, inovador, que corresponda às mudanças propostas pelo modelo de administração pública gerencial, com procedimentos mais democráticos, meritocráticos e participativos.

### **2.3 Procedimentos Metodológicos**

A escolha do método a ser utilizado é extremamente importante para a realização de qualquer pesquisa ou estudo científico. Sendo assim, definir o método de pesquisa significa escolher procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação dos fenômenos a serem estudados (RICHARDSON, 2008). O planejamento e a execução do trabalho de pesquisa devem estar alinhados às normas e procedimentos que acompanham cada método.

De acordo com Dalfovo et al (2008), os dois principais métodos de pesquisa, no que se refere à sua aplicabilidade, podem ser chamados de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa.

Nesta mesma perspectiva, Diehl (2004), afirma que a escolha do método poderá se basear na natureza do problema ou no nível de aprofundamento que se

---

<sup>2</sup> *Accountability* é um termo de difícil tradução na Língua Portuguesa, que significa a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa. *Accountability* pode ser considerada o somatório dos conceitos de responsabilização, controle e transparência (SECCHI, 2009) op cit. (SILVA, 2012, p.93).

pretende alcançar com a pesquisa. O autor apresenta, então, um delineamento destes dois principais métodos de pesquisa: abordagem quantitativa - usa a quantificação tanto na coleta dos dados como no tratamento das informações, faz uso de técnicas estatísticas, com o objetivo de evitar possíveis distorções na análise e interpretação dos resultados, garantindo uma margem de segurança maior; abordagem qualitativa – descreve a complexidade do problema estudado, havendo a necessidade de compreender e classificar o dinamismo dos processos vivenciados pelos grupos, além de contribuir no processo de mudança e possibilitar a compreensão das mais variadas características e particularidades dos indivíduos.

Neste trabalho, optou-se pela pesquisa descritiva, utilizando técnicas da abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. O método de análise dos dados é indutivo. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (LAKATOS; MARCONI, 1991). A utilização deste tipo de pesquisa permitirá a coleta, mensuração, análise e apresentação eficaz dos dados coletados.

Na fase inicial do trabalho empírico foi realizada uma Pesquisa Exploratória que, segundo Mattar (2005), tem como objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Esse tipo de pesquisa gerou informações importantes sobre as possibilidades da condução do estudo, auxiliando no surgimento de questões relevantes para o objeto pretendido.

De acordo com Lakatos & Marconi (1991), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico em livros, revistas, jornais e fontes documentais dos indivíduos analisados; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do objeto estudado.

No início foram coletados dados secundários, que segundo Mattar (2005), compreendem os dados que já foram coletados por outros pesquisadores, tabulados, ordenados e algumas vezes até analisados e colocados à disposição em livros, revistas, jornais, entre outros, para serem utilizados. Essa coleta de dados secundários caracteriza a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008) é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos.

Após a fundamentação teórica elaborada a partir da pesquisa bibliográfica foram coletados os dados primários que segundo Mattar (2005), são aqueles que ainda estão em posse dos pesquisados, que precisam ser coletados, tabulados e analisados para atender aos objetivos da pesquisa em andamento. Estes dados primários foram coletados mediante a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, juntamente com o Teste Tendência Empreendedora Geral (TEG).

O questionário de acordo com Mattar (2005) é um método de comunicação estruturado, não disfarçado, totalmente padronizado e estruturado. Vergara (2007) afirma que nele as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, observando a mesma ordem de perguntas e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes.

Lakatos & Marconi (1994) enfatizam a importância de realizar uma pesquisa piloto ou pré-teste para verificar a eficácia dos instrumentos de coleta de dados. Este pré-teste pode ser realizado com aplicação de alguns exemplares em uma pequena amostra escolhida. Se forem verificadas falhas após a tabulação, deve-se modificar, ampliar, reduzir ou reformular o questionário. Caso seja necessário o pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, visando seu aprimoramento e sua validade.

Nesta pesquisa, foi realizado em 31 de julho de 2015 o pré-teste com os técnicos que atuam na Coordenação Administrativa do Campus de Três Lagoas, por se tratarem de pessoas da área da Administração, sendo 02 administradores e 02 assistentes em administração, cujo entendimento e visão sistêmica dos processos gerais do CPTL, colaboraram com o aprimoramento e a validação dos instrumentos de coleta de dados em questão.

O universo da pesquisa englobou todos os servidores públicos técnico-administrativos da UFMS, lotados no Campus de Três Lagoas. Utilizou-se para seleção da amostra o processo de amostragem não probabilística que segundo Mattar (2005, p. 271) “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

O método precisamente aplicado foi a amostragem por julgamento ou intencional. Esse procedimento de acordo com Zikmund (2006 p. 365) “é uma técnica de amostragem não probabilística na qual um pesquisador experiente seleciona a amostra com base em seu julgamento pessoal sobre as características apropriadas dos membros da amostra”.

Como critério de inclusão e exclusão dos componentes da amostra, considerou-se como participantes somente os questionários devolvidos, devidamente preenchidos, dentro do prazo estabelecido, ou seja, 01 de agosto a 30 de setembro de 2015.

### **2.3.1 Teste TEG – Tendência Empreendedora Geral**

O Teste Tendência Empreendedora Geral foi desenvolvido na Unidade de Produção Industrial da *Durham University Business School*, na Inglaterra no ano de 1988, a partir de estudos realizados por Sally Caird. De acordo com o autor, todos os indivíduos apresentam uma ou outra característica empreendedora em seu perfil comportamental. Sendo assim, conhecer a quantidade e o grau das características empreendedoras apresentadas é uma forma de identificar se o indivíduo possui ou não um comportamento empreendedor (CAIRD, 2008).

Como resultados dos estudos realizados com os estudantes da Inglaterra, Caird validou o teste TEG em 1988, comprovando que os empreendedores possuem um conjunto de características que os distinguem dos demais indivíduos, e essas características confirmadas com a revisão da literatura na área, são as seguintes:

- a. Necessidade de Sucesso – realização pessoal, visão futura, autossuficiência, otimismo diante das situações, orientação para tarefas e resultados, confiança em si mesmo, persistência, determinação e dedicação para concluir os projetos e tarefas iniciados (VEDOIN, 2010);
- b. Necessidade de Autonomia/Independência – preferência por tomar suas próprias decisões, ao invés de receber ordens e ficar preso às regras impostas, necessidade de estar sempre à frente das mudanças e de ser dono do próprio destino (DORNELAS, 2007);
- c. Tendência Criativa - capacidade de raciocínio alternativo, reúne qualidades de imaginação e inovação, versatilidade e curiosidade, intuição, gosto por novos desafios e abertura a mudanças (VENDOIN, 2010);
- d. Propensão a Riscos- capacidade de lidar com decisões incompletas e assumir riscos calculados e gerenciá-los avaliando, as reais possibilidades de sucesso (DORNELAS, 2007);

e. Impulso/Determinação - capacidade de agir com base em novas oportunidades, antes de ser solicitado ou forçado pelos acontecimentos (URIARTE, 1999).

De acordo com Vedoin (2010) o teste TEG é composto por 54 (cinquenta e quatro) afirmações, para as quais os respondentes devem expressar suas reações de Concordo (C) ou Não Concordo (N). Todas as questões são direcionadas para corresponder às cinco características comuns a indivíduos com perfil empreendedor. Dessa maneira, seis questões estão relacionadas à característica Necessidade de Autonomia e doze questões, referem-se as outras quatro características: Necessidade de sucesso, Tendência Criativa, Propensão a Riscos e Impulso/Determinação.

Peloggia (2001) apresenta as etapas para a tabulação dos dados coletados com o teste TEG, conforme segue:

1. O quadro de respostas deverá ser composto por áreas sombreadas e não sombreadas. O respondente marcará 1 ponto para cada N assinalado nas casas sombreadas e 1 ponto para cada C assinalado nas casas não sombreadas.
2. A pontuação deverá ser somada por linha e anotada.
3. Em seguida, essa pontuação por linha deverá ser lançada em uma tabela com duas colunas, sendo uma com o número da linha e outra com a pontuação obtida, para melhor visualização.
4. Finalmente, os pontos obtidos nas linhas deverão ser somados e atribuídos às suas respectivas características, conforme disposto no Quadro 2:

**Quadro 2:** Metodologia de Tabulação do TEG

<b>Linhas</b>	<b>Características</b>
1 + 6	Necessidade de Sucesso
3	Necessidade de Autonomia
5 + 8	Tendência Criativa
2 + 9	Propensão a Riscos
4 + 7	Impulso e Determinação

**Fonte:** Adaptado de Peloggia (2001, p.45-46)

Como parâmetros para análise das médias obtidas com a aplicação do TEG pelo pesquisador, Ferreira e Aranha (2008), apresentam as médias propostas por

Caird (2008), sendo de um lado a pontuação máxima do teste e de outro a média esperada, de acordo com o Quadro 3:

**Quadro 3:** Metodologia para análise da média das cinco características do perfil empreendedor

<b>Característica</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Média Esperada</b>
Necessidade de Sucesso (S)	12	9
Necessidade de Autonomia Independência (AI)	6	4
Tendência Criativa (TC)	12	8
Propensão a Riscos (PR)	12	8
Impulso e Determinação (ID)	12	8

**Fonte:** Adaptado de Ferreira e Aranha (2008, p. 5)

De acordo com Dornelas (2007), não se pode afirmar que exista um padrão de comportamento para os indivíduos empreendedores, mas sim, que existam características comuns encontradas nestes indivíduos que os diferenciam dos demais. Essas características nem sempre são natas, portanto, podem ser desenvolvidas ao longo da vida pela visualização de oportunidades ou até mesmo pela necessidade de sobrevivência. A partir desta visão, pode-se constatar que desenvolver um perfil empreendedor é algo que pode acontecer com qualquer indivíduo e, em qualquer período da vida.

Dessa maneira, o Teste TEG assume extrema relevância pois possibilita a identificação e mensuração do perfil empreendedor do indivíduo, tornando possível afirmar até que ponto uma determinada pessoa possui ou não características específicas do comportamento empreendedor, analisando as cinco dimensões apresentadas.

A partir de 1991, o Teste TEG fomentou interesse internacional, sendo utilizado em várias universidades e centros acadêmicos, como um instrumento para diagnosticar e fortalecer as áreas de empreendedorismo e inovação, na formação dos novos profissionais que serão entregues ao mercado por estas instituições de ensino superior (CAIRD 1988 apud FERREIRA & ARANHA, 2008). No Brasil o teste TEG foi utilizado em vários estudos, sendo que os que mais se aproximam com o proposto nesta pesquisa são os apresentados a seguir:

Russo e Sbragia (2007) investigaram a importância do comportamento empreendedor do gerente de projetos para a realização de projetos bem-sucedidos e inovadores.

Ferreira e Aranha (2008) analisaram o perfil empreendedor dos graduados do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal de Itajubá, enfatizando a importância da formação de engenheiros empreendedores, aptos para atuar nos cenários de incerteza e complexidade, característicos da globalização.

Araújo & Dantas (2009) realizaram um estudo com o objetivo de traçar o perfil empreendedor dos acadêmicos de Engenharia da Universidade Federal de Campina Grande na Paraíba, constatando que, de maneira geral, o perfil empreendedor ficou abaixo da média geral esperada para indivíduos empreendedores.

Vedoin & Garcia (2010) objetivaram traçar o perfil empreendedor dos acadêmicos do curso de Arquivologia da Universidade Federal de Santa Maria, observando a partir dos resultados encontrados, a necessidade de uma educação empreendedora, que “fomente o ensino e estímulo à busca de soluções, criação e gestão de empreendimentos competitivos”.

Carreiro et al. (2010), identificaram a tendência empreendedora geral dos acadêmicos do curso de graduação em Educação Física das Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, obtendo resultados abaixo das médias esperadas;

Leal et al. (2011), diagnosticaram a tendência empreendedora dos professores de uma instituição pública de ensino superior situada no estado da Paraíba, identificando médias próximas das estabelecidas pelo teste TEG apenas nas características “necessidade de sucesso” e “impulso/determinação”.

Simão (2012) fez uma análise do perfil empreendedor dos acadêmicos concluintes do curso de administração de uma instituição de Ensino Superior Privada, buscando subsídios para aprimoramento do projeto pedagógico do curso e para a atuação dos professores com foco formação empreendedora dos acadêmicos.

Ainda no ambiente acadêmico, foi realizada pela autora da presente pesquisa no ano de 2011, um estudo junto aos acadêmicos ingressantes e concluintes do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus do Pantanal, fazendo uma análise comparativa do nível de empreendedorismo encontrado nos alunos, com o encontrado nas outras duas Universidades do município de Corumbá-MS, que oferecem o mesmo curso, porém na modalidade a distância: Universidade Anhanguera UNIDERP e Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR). A amostra selecionada nas três Instituições demonstrou uma baixa tendência ao empreendedorismo, o que demonstra a necessidade de as

Universidades fomentarem práticas e pesquisas voltadas ao empreendedorismo e inovação.

Os resultados deste teste permitiram identificar o nível do perfil intraempreendedor da equipe de técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas, tendo em vista que as cinco características avaliadas pelo TEG vão ao encontro do que Pinchot (1989) define como características intraempreendedoras: autoconfiança, otimismo, orientação para resultados, necessidade de agir, prazer em realizar pequenas tarefas, visão e ação, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos. Nesta mesma linha Fernald & Solomon (1987), citado por Malafaia, Azevedo & Barcelos (2011, p. 215) também constataram algumas características comuns aos empreendedores, como: “habilidade para identificar oportunidades; conhecimento de sua área de atuação; senso de organização; disposição para tomar decisões; capacidade de liderança; talento para empreender; independência pessoal; otimismo”.

A aplicação do teste TEG para identificar as características empreendedoras de servidores públicos da área administrativa de uma instituição federal, além do seu ineditismo, proporcionou conhecimentos de extrema relevância, em tempos de predominância da administração pública gerencial.

### **3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.**

O presente capítulo apresenta os dados obtidos com a aplicação dos questionários e do Teste TEG, no período de 01 de agosto a 30 de setembro de 2015.

A pesquisa contou com a participação de 53 servidores, compreendidos entre os 70 que compõe atualmente o corpo técnico-administrativo do CPTL/UFMS, o que corresponde a 76% do total. Sendo que, dos não-respondentes, 02 técnicas estão em licença para acompanhamento de cônjuge, 01 está afastada para pós-graduação, 01 está em exercício temporário em outra unidade da UFMS, 02 estão em licença para tratamento de saúde e, 11 técnicos não manifestaram interesse em participar da pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados com a utilização de estatística descritiva básica, com o auxílio do software Microsoft Excel 2010, em conformidade com a metodologia proposta pelo Teste TEG (CAIRD, 2008). A forma de interpretação compreendeu uma análise indutiva, tendo como alicerce a revisão bibliográfica realizada e os conhecimentos adquiridos ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Com o intuito de promover uma melhor visualização e compreensão dos resultados alcançados, o presente capítulo divide-se em duas partes, sendo a primeira a descrição, análise e interpretação dos dados coletados e a segunda, as contribuições trazidas pela pesquisa para a Organização estudada e a sociedade.

#### **3.1 Coleta, Apresentação e Análise de Dados**

Os participantes da pesquisa foram na sua maioria homens, conforme dados da Tabela 1. A faixa etária predominante está compreendida no intervalo de 31 a 40 anos. Estes dados revelam o rosto jovem da equipe administrativa do CPTL, pois somando-se os dois maiores percentuais, obtém-se 60,38% de participantes com idade entre 18 e 40 anos.

**Tabela 1:** Faixa etária dos Técnico-administrativos do CPTL

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>MASC</b>	<b>FEM</b>	<b>% TOTAL</b>
18 a 30 anos	8	7	28,30
31 a 40 anos	11	6	32,08
41 a 50 anos	3	5	15,09
Acima de 50 anos	7	6	24,53
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Em relação ao grau de escolaridade, conforme dados dispostos na Tabela 2, a maioria possui pós-graduação, 50,94% o que demonstra o nível elevado de capacitação da equipe. Neste percentual estão englobados 14 servidores com Especialização e 13 servidores com Mestrado, além de 16 servidores que apesar de ocuparem cargos de nível médio, possuem nível superior completo.

**Tabela 2:** Grau de Escolaridade dos Técnico-Administrativos do CPTL

<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	<b>MASC</b>	<b>FEM</b>	<b>% TOTAL</b>
Ensino médio	6	4	18,87
Ensino superior	11	5	30,19
Pós-graduação	12	15	50,94
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Além disso, somando o percentual de pós-graduados e graduados obtém-se 81,13%, o que revela o interesse dos servidores na busca pelo aperfeiçoamento contínuo, para o crescimento profissional e para o aumento nos ganhos salariais. De acordo com a Lei 11.091/2005 no seu anexo IV, que trata do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, a capacitação no nível de graduação gera um adicional de 25% sobre o salário base, para o servidor cujo cargo efetivo seja de nível médio e 5% a mais, caso curse uma especialização. Já para os cargos de nível superior, a graduação é pré-requisito para a posse, e a especialização gera um adicional de 30% sobre o salário base. Tanto para os cargos de nível médio como para superior, o Mestrado garante um adicional de 52% sobre o salário base e o doutorado um adicional de 75%.

Quando perguntados sobre a atuação ao longo da carreira profissional, 58,49% dos servidores respondentes, afirmaram ter trabalhado em empresa privada, conforme demonstrado na Tabela 3:

**Tabela 3:** Atuação profissional dos Técnico-administrativos do CPTL

<b>ATUAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>MASC</b>	<b>FEM</b>	<b>% TOTAL</b>
Sempre trabalhei no serviço público	10	5	28,30
Já trabalhei em empresa privada	13	18	58,49
Já fui proprietário de empresa	2	0	3,77
Já trabalhei como autônomo	4	1	9,43
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Essa experiência da maioria dos servidores na iniciativa privada pode revelar um campo fértil para a aplicação dos conceitos gerenciais na execução de suas tarefas no serviço público, com a prática de princípios relacionados à eficiência, qualidade dos resultados, descentralização, flexibilidade e proatividade.

Quanto à data de admissão na instituição, 67,92% ingressou a partir do ano 2000, o que demonstra que a grande maioria é relativamente nova no serviço público, tendo ingressado nos últimos 15 anos, sobretudo no período de 2011-2015, de acordo com os dados da Tabela 4:

**Tabela 4:** Data de admissão dos Técnico-administrativos do CPTL

<b>DATA DE ADMISSÃO</b>	<b>MASC</b>	<b>FEM</b>	<b>% TOTAL</b>
Anterior à década de 90	8	5	24,53
Entre 1990 -2000	1	3	7,55
A partir do ano 2000	20	16	67,92
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

No que se refere à classe dos servidores, 64,15% pertencem à D, cujo grau mínimo de exigência para posse no cargo é o ensino médio completo e, no caso dos servidores que executam suas atividades nos laboratórios de ensino e pesquisa, o ensino técnico. Na sequência têm-se os servidores pertencentes à Classe E, cuja

exigência mínima para posse é o ensino superior completo na área específica do cargo, conforme demonstrado na Tabela 5:

**Tabela 5:** Classe dos Técnico-administrativos do CPTL

CLASSE	MASC	FEM	% TOTAL
A	0	0	0,00
B	0	1	1,89
C	2	2	7,55
D	24	10	64,15
E	3	11	26,42
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Ressalta-se que a maioria dos cargos de nível superior são ocupados por mulheres, o que se confirma a maior qualificação e inserção da mulher no mercado de trabalho, especificamente no serviço público, o que não era observado em décadas anteriores.

Em relação ao local onde os técnicos exercem suas funções, 64,15% trabalham em atividades administrativas e 35,85% em laboratório, auxiliando os docentes nas aulas práticas e nas pesquisas. A Tabela 7 demonstra esses percentuais:

**Tabela 6:** Local de atuação dos Técnico-administrativos do CPTL.

LOCAL DE ATUAÇÃO	MASC	FEM	% TOTAL
Administrativa	18	16	64,15
Laboratório	11	8	35,85
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

A partir dos dados coletados com a aplicação do questionário, constatou-se que a equipe administrativa do CPTL é composta por servidores com idade entre 18 e 40 anos, com nível de escolaridade acima do exigido para o exercício dos cargos que ocupam e, a maioria já trabalhou em empresa privada. Tais características podem contribuir com o surgimento e a manutenção de um ambiente intraempreendedor na Instituição.

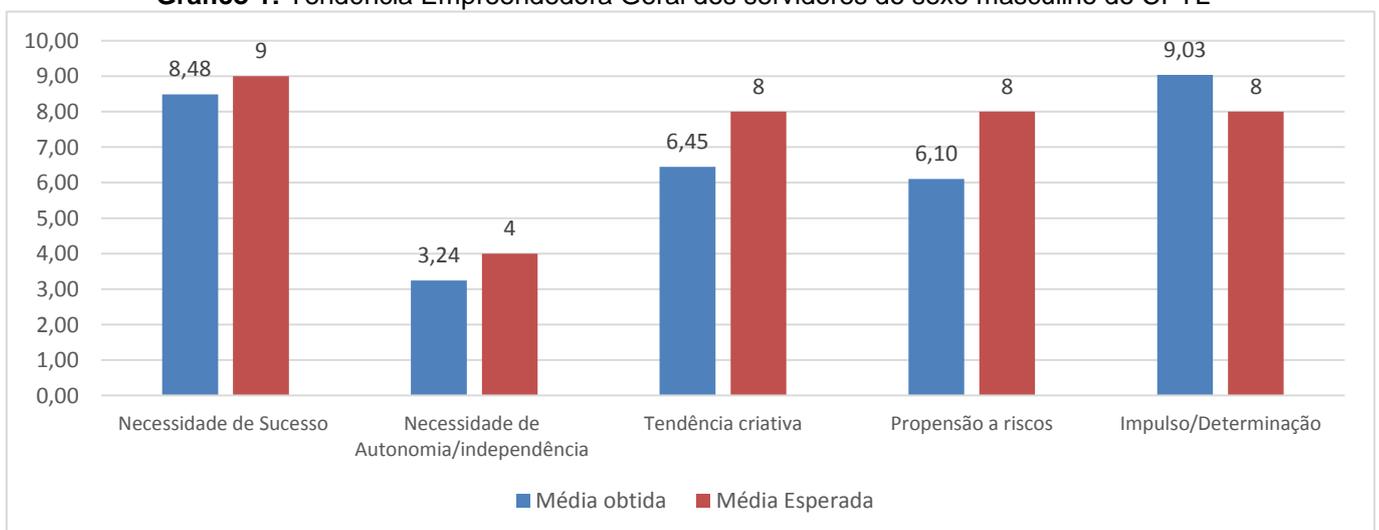
### 3.1.1 Resultado do Teste Tendência Empreendedora Geral

O teste Tendência Empreendedora Geral (TEG) foi aplicado juntamente com o questionário, objetivando identificar através da análise de cinco características comuns aos empreendedores de sucesso (CAIRD, 2008), se os técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas, possuem ou não características que constituem um perfil empreendedor, bem como, até que ponto tais características podem favorecer ao surgimento ou ao fomento do intraempreendedorismo na instituição, contribuindo para a melhoria no desempenho organizacional.

A seguir serão apresentados os dados coletados junto aos 53 técnico-administrativos do CPTL, bem como a análise comparativa das médias obtidas e as esperadas pelo teste, levando em consideração o gênero e a faixa etária. E ao final serão conhecidas as médias gerais da equipe, nas cinco características que compõem o teste: Necessidade de Sucesso, Necessidade de Autonomia/Independência, Tendência Criativa, Propensão a Riscos e Impulso/Determinação.

O Gráfico 1 apresenta o resultado do TEG entre os servidores do sexo masculino. Foi obtido resultado acima da média esperada apenas na característica impulso/determinação com 9,03 pontos. Segundo Lira et al. (2005), os indivíduos possuidores desta característica sabem aproveitar as oportunidades, não acreditam em coisas predeterminadas, confiam em si mesmos e constroem a própria sorte com esforço, foco em resultados e uma determinação considerável.

**Gráfico 1:** Tendência Empreendedora Geral dos servidores do sexo masculino do CPTL



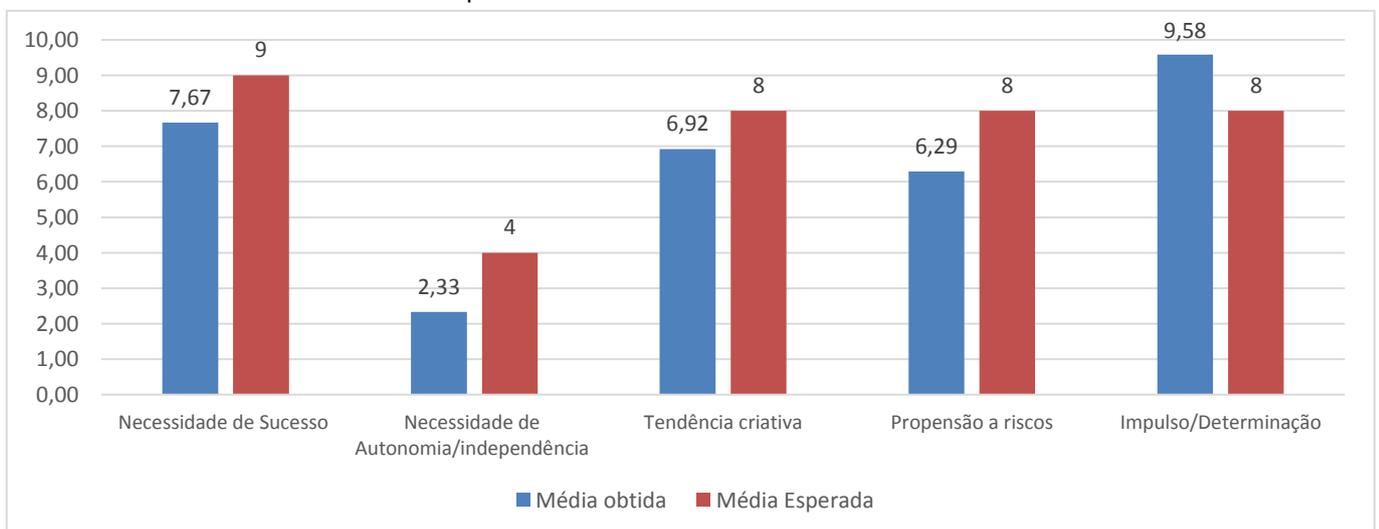
**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Na característica Necessidade de Sucesso foi obtida uma pontuação muito próxima à média esperada, somando 8,48. Segundo Caird (2008), a Necessidade de Sucesso está intimamente relacionada com a realização pessoal, porém deve-se ter cuidado com o excesso dela que pode levar a uma busca desenfreada pelo poder.

As características Tendência Criativa e Propensão a Riscos, são as que ficaram mais distantes da média esperada. Este fato pode estar relacionado à estabilidade que o serviço público garante ao servidor e à excessiva burocracia, que muitas vezes causa prejuízo ao andamento das atividades, não havendo espaço para a inovação, a criatividade e a novidade.

O Gráfico 2 apresenta o resultado do TEG entre os servidores do sexo feminino. Percebe-se que entre as mulheres a única característica que, também ultrapassou a média esperada foi Impulso/Determinação com 9,58 pontos. Isso significa que as mulheres, também buscam aproveitar as oportunidades e tentam construir o próprio destino, antes de serem forçadas pelos acontecimentos (URIARTE, 1999).

**Gráfico 2:** Tendência Empreendedora Geral dos servidores do sexo feminino do CPTL

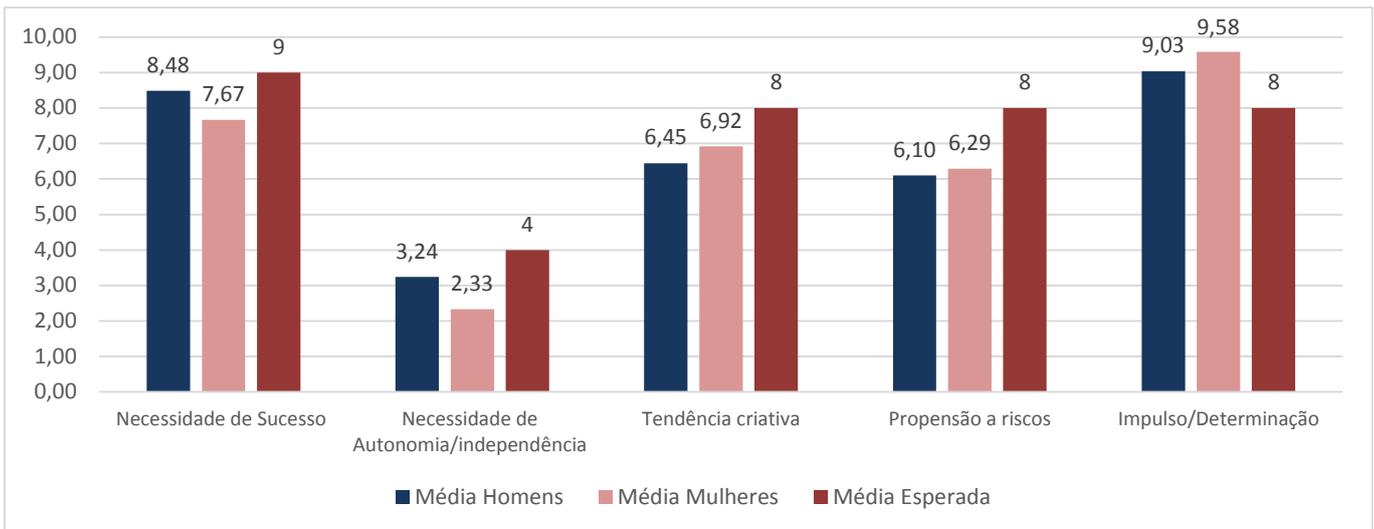


**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

A característica tendência criativa alcançou uma das pontuações mais próximas da média esperada, somando 6,92 pontos. A pontuação nesta característica pode estar relacionada a presença de elementos próprios do universo feminino, pois nele, normalmente são encontrados elementos como criatividade, sensibilidade, abertura à novidade.

O Gráfico 3 apresenta uma comparação entre as médias alcançadas pelos homens e mulheres, a fim de verificar, se a existência de perfil empreendedor está relacionada à questão de gênero. Foi constatado pelos resultados obtidos que o gênero não é determinante para a presença ou ausência de características empreendedoras no perfil do indivíduo.

**Gráfico 3:** Tendência Empreendedora Geral comparativa - mulheres x homens



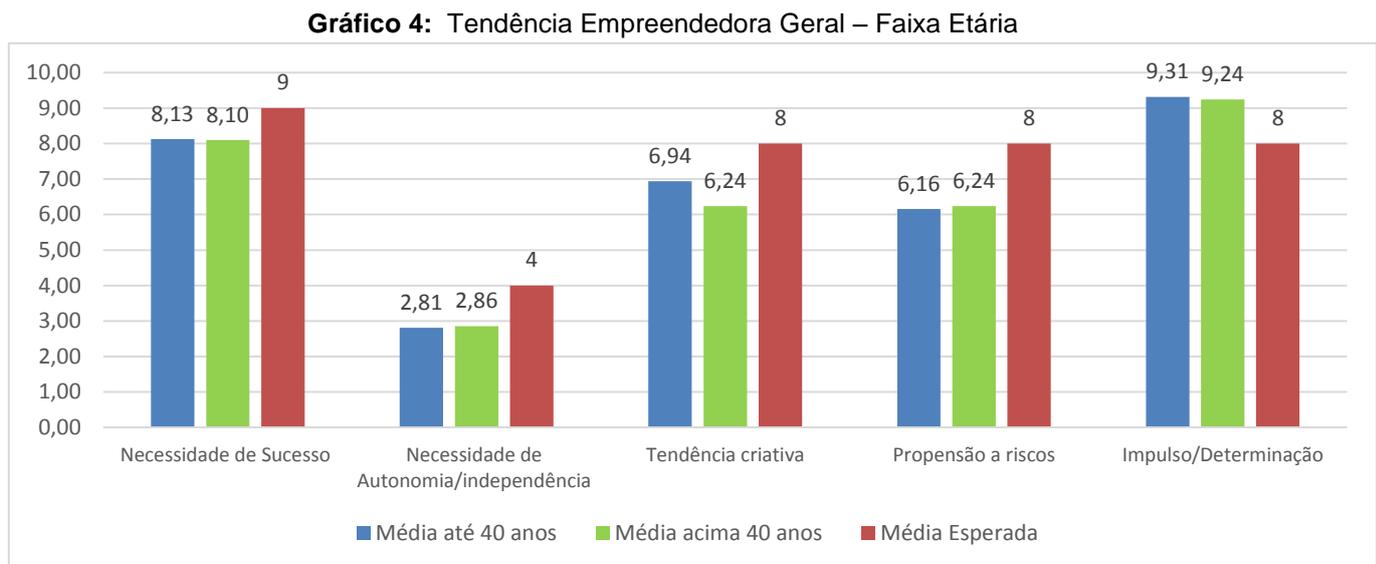
**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Tanto os homens como as mulheres só obtiveram pontuação acima da média na característica Impulso/Determinação. Na Necessidade de Sucesso os homens obtiveram 8,48 pontos, estando mais próximos da média esperada, do que as mulheres que obtiveram apenas 7,67 pontos. O mesmo aconteceu na característica Necessidade de Autonomia/Independência, sendo 3,24 pontos dos homens e 2,33 das mulheres. Já nas características Tendência Criativa e Propensão à Riscos as mulheres obtiveram pontuação mais próximas à média esperada, sendo 6,92 e 6,29 respectivamente, contra 6,45 e 6,10 pontos obtidos pelos homens.

Tais resultados revelam que Autonomia/Independência é uma característica tipicamente forte no universo masculino. De acordo com Ferreira & Aranha (2008), os indivíduos que possuem esta característica preferem trabalhar sozinhos, necessitam expressar o que pensam, não se rendem à pressão do grupo, são tenazes e determinados. Embora os homens não tenham alcançado a média esperada pelo TEG nesta característica, a proximidade da média pode indicar a presença de alguns destes elementos em seus perfis profissionais.

Tendência Criativa e Propensão a Riscos são características mais evidentes, atualmente, no perfil feminino. Isso pode ser reforçado pela constatação de Pellogia (2001) que aponta o esforço adicional da mulher para a conquista da igualdade no mercado de trabalho, em relação ao homem. Nesta luta, as mulheres deparam-se com dificuldades discriminatórias que as estimulam a provar sua capacidade à sociedade, por meio da versatilidade, criatividade, raciocínio alternativo e administração de riscos, que são inerentes a essas duas características (FERREIRA & ARANHA, 2008).

O Gráfico 4 apresenta uma comparação entre as médias alcançadas pelos servidores que estão na faixa etária abaixo de 40 anos e os que estão acima dos 40, com o intuito de constatar se a idade influencia ou não na existência de características empreendedoras.



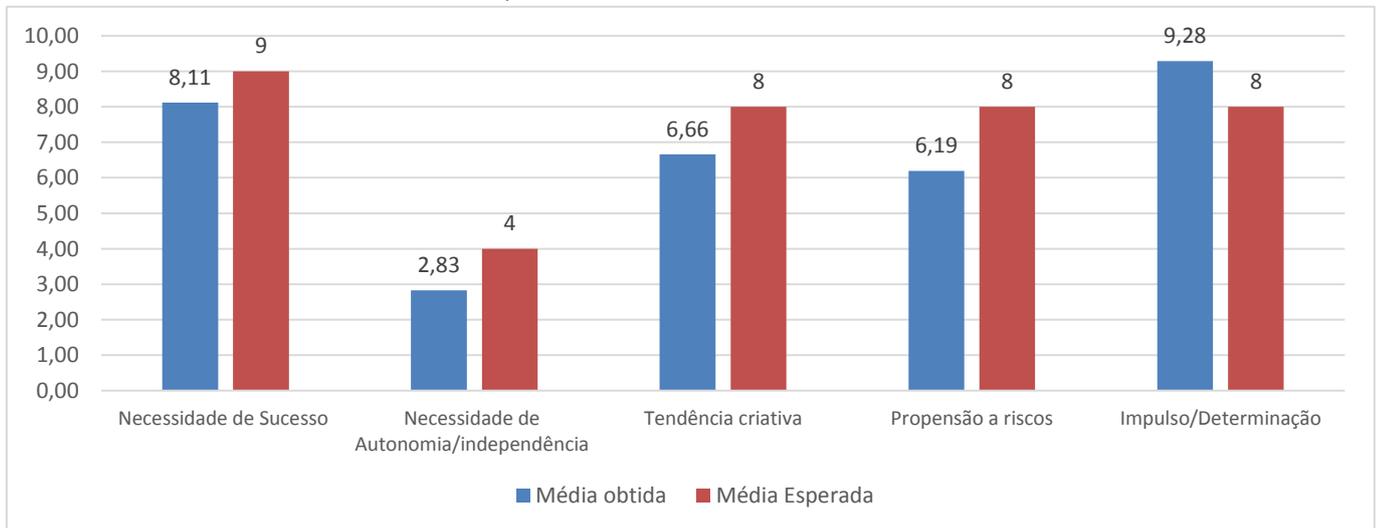
**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Os resultados obtidos revelam que tanto os mais jovens como os de mais idade obtiveram pontuação acima da média apenas na característica Impulso/Determinação. Embora todas as outras características tenham permanecido bem abaixo da média, na Necessidade de Sucesso e Tendência Criativa, os mais jovens se aproximaram mais do esperado e os de mais idade chegaram mais perto do esperado na Necessidade de Autonomia/Independência e Propensão a Riscos.

O Gráfico 5 apresenta o resultado geral do teste Tendência Empreendedora Geral dos técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas. Os resultados obtidos

revelam que apenas a característica Impulso/Determinação obteve pontuação acima da média, esperada pelo teste.

**Gráfico 5:** Tendência Empreendedora Geral dos Técnico-administrativos do CPTL



**Fonte:** Dados coletados pela autora no período de agosto-setembro/2015

Segundo Pantzier (1999), esse resultado acima da média indica que os respondentes são pessoas que sabem aproveitar oportunidades, não acreditam no destino e na predeterminação das coisas, são responsáveis por sua própria sorte.

Essa característica, nas últimas décadas vem sendo fomentada na administração pública, pelos conceitos gerenciais, com a adoção de medidas como a valorização do servidor, a melhoria das suas condições de remuneração, a transparência e o rigor no recrutamento e na avaliação de desempenho (SILVA, 1999). Tudo isso, poderá contribuir para a redução da passividade na administração pública e o maior comprometimento do servidor público com a prestação de um serviço de qualidade à sociedade.

As demais características ficaram bem abaixo do esperado pelo teste TEG, o que significa ainda existir um longo caminho a ser trilhado pela instituição, para a promoção de um ambiente mais propício ao surgimento, ao cultivo e a permanência de profissionais com perfil intraempreendedor.

O destaque negativo foi para a característica Propensão a Riscos, que obteve a menor pontuação em relação ao esperado, praticamente 1,81 pontos abaixo da média proposta. De acordo com Peloggia (2001), a pontuação muito baixa nesta característica evidencia a dificuldade do indivíduo em atuar com informações incompletas, o medo de enfrentar tarefas muito complicadas e desafiadoras que

testem os limites de sua capacidade. Essa característica é extremamente importante para a construção de um perfil empreendedor. E na administração pública, o seu desenvolvimento é de grande relevância, tendo em vista, a necessidade de servidores com essa visão diferenciada, capazes de calcular riscos para saberem antecipadamente que ações devem ser tomadas, caso as coisas não ocorram conforme o planejado (DORNELAS, 2007)

A característica Tendência Criativa ficou 1,44 pontos abaixo do esperado. Essa característica está relacionada à capacidade de dinamismo, versatilidade, curiosidade, imaginação e inovação, que leva à transformação de ideias viáveis em grandes realizações concretas (CAIRD, 2008). O resultado muito abaixo da média esperada revela que os técnico-administrativos do Campus de Três Lagoas têm muita dificuldade em lidar com a novidade e a mudança, preferem a rotina e temem novos desafios, são resistentes ao cultivo de novas ideias, fato que acaba inibindo a capacidade de buscar novos caminhos, para melhoria no desempenho e obtenção de resultados mais eficientes e eficazes na prestação dos seus serviços à sociedade.

Necessidade de Autonomia/Independência foi outra característica com resultado bem inferior à média, praticamente 1,17 pontos a menos. Segundo Pantzler (1999), essa característica está relacionada à persistência e determinação, preferência por fazer coisas pouco convencionais, gosto por tomar as próprias decisões, sem ficar o tempo todo recebendo ordens. Este resultado inferior ao esperado, demonstra que os técnico-administrativos preferem executar atividades convencionais, sendo sempre coordenados por outras pessoas que assumam as responsabilidades pelas decisões. Preferem receber ordens e cumpri-las, por ser mais cômodo e despender menos energia do que ser protagonista de sua própria história ou carreira profissional. A estabilidade que o serviço público garante e o modelo burocrático institucional corroboram para manter reduzida esta característica nos servidores.

A característica Necessidade de Sucesso chegou bem próxima à média esperada, abaixo apenas 0,89 pontos. Essa proximidade da média revela que os técnico-administrativos possuem características como otimismo, orientação para tarefas e resultados, confiança em si mesmos, em seus conhecimentos e habilidades (PELOGGIA, 2001). Essa característica se reforça também, pela busca de aperfeiçoamento profissional, que é uma marca característica da equipe técnica

do Campus de Três Lagoas, e pelo desejo de manterem-se sempre atualizados. Com a aplicação do questionário, constatou-se o elevado percentual de servidores que possuem grau de escolaridade superior ao exigido pelo cargo. Embora perceba-se um vínculo primário entre o aperfeiçoamento profissional e os ganhos financeiros, esse fator acaba contribuindo para melhoria no desempenho organizacional.

### **3.2 Contribuições para a Organização e a Sociedade**

O presente estudo foi extremamente relevante para a caracterização e entendimento do perfil da equipe de técnico-administrativos do CPTL. Seus resultados poderão despertar nas chefias e gestores da Instituição, um olhar diferenciado para a classe, a partir do entendimento da sua grande contribuição para a melhoria no desempenho organizacional.

Dessa forma, almeja-se que os dados contidos na presente pesquisa, contribuam para que seja entendida, a importância de incentivar e promover a qualificação destes servidores, valorizar as atividades que desempenham, criar espaço para que participem efetivamente das decisões que afetam diretamente seu ambiente de trabalho, afim de que tenham mais autonomia para mudanças e inovações, e possam agir de maneira proativa no dia-a-dia, com dinamismo e flexibilidade, sem comprometerem, no entanto, as normas e regras institucionais.

O estudo trouxe também benefícios relacionados à percepção de falhas que precisam ser corrigidas pela própria equipe, sobretudo no que se refere à agilidade na execução de tarefas e processos. Promoveu também o autoconhecimento dos servidores participantes, que na sua maioria, ainda não haviam participado de pesquisa igual ou similar.

A pesquisa foi também, de grande valia para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, que no modelo gerencial, são os clientes finais dos serviços realizados, nos bastidores, por esta equipe administrativa. Tais ganhos poderão ser percebidos a partir de tempos de espera reduzidos, agilidade no atendimento das demandas, redução do excesso de burocracia e maior qualidade nos serviços prestados, a partir da autoanálise dos servidores técnico-administrativos e da abertura dos chefes e gestores, às sugestões do presente estudo. Na Tabela 7, são apresentadas algumas propostas de estímulo ao intraempreendedorismo:

**Tabela 7:** Propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor no Campus de Três Lagoas - UFMS

<b>Diretrizes</b>	<b>Ação Prioritária</b>	<b>Meios de Implementação</b>	<b>Atores Envolvidos</b>
- Desenvolvimento de um programa com ações concretas que visem fomentar o surgimento e a manutenção do intraempreendedorismo no Campus de Três Lagoas.	- Fazer um diagnóstico da situação atual; - Definir as prioridades; - Elaborar e implementar plano de ação; - Dividir as responsabilidades; - Realizar avaliações e feedbacks periódicos.	- Reuniões periódicas; - Definição de objetivos e metas para cada setor, em conjunto; - Maior abertura para a implementação das sugestões da equipe.	- Diretor do CPTL; chefes de lotação; técnico-administrativos.
- Fomento de um ambiente de tolerância aos riscos e erros que poderão vir de inovações e ideias empreendedoras.	- Calcular os riscos das mudanças e fazer o devido acompanhamento para evitar problemas que desestimulem novas tentativas de inovação.	- Mapeamento de riscos -Elaboração de matriz de riscos (impacto x probabilidade). -Tratamento dos riscos identificados (eliminação, mitigação ou aceitação).	- Diretor do CPTL; chefes de lotação; técnico-administrativos.
-Flexibilidade para mudanças provocadas pelas inovações e para a implantação do sistema de gestão da inovação.	- Criar espaço para que os técnicos participem efetivamente das decisões que afetam diretamente seu ambiente de trabalho, afim de que tenham mais autonomia para mudanças e inovações, e possam agir de maneira proativa no dia-a-dia, com dinamismo e flexibilidade, sem comprometerem, no entanto, as normas e regras institucionais.	- Reuniões setoriais; - Mural de Sugestões; -Mapeamento dos processos atuais; -Reformulação e melhorias de processos, para maior agilidade e qualidade no atendimento das demandas.	- Diretor do CPTL; chefes de lotação; técnico-administrativos.
- Estímulo à cultura do aprendizado na Instituição para a evolução constante e a busca de novos conhecimentos e técnicas para melhoria no desempenho organizacional.	-Incentivar e promover a qualificação dos técnico-administrativos; - Oferecer oportunidades igualitárias de treinamento e capacitação para os servidores da Capital e dos Campus do interior da UFMS.	- Videoconferência, recursos tecnológicos; - Prover meios (diárias e passagens) para que os técnicos dos Campus do interior possam participar dos treinamentos realizados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e outros que sejam pertinentes.	- Pró-reitor de Gestão de Pessoas; Pró-reitor de Planejamento; Diretor do CPTL; chefes de lotação; técnico-administrativos.

Fonte: a autora, 2015.

Portanto, em tempos de predomínio da Administração Pública Gerencial, os resultados desta pesquisa poderão nortear outras instituições públicas que, também almejem estimular o intraempreendedorismo em seu ambiente organizacional, e que desejem criar e manter espaços para o exercício da criatividade e inovação na gestão de seus recursos humanos e materiais, melhorando seu desempenho e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo norteador a caracterização do perfil dos técnico-administrativos do CPTL, sobre a ótica do intraempreendedorismo a partir da identificação das características empreendedoras propostas pelo teste TEG, comuns aos empreendedores de sucesso: Necessidade de Sucesso, Tendência Criativa, Necessidade de Autonomia/Independência, Propensão à Riscos e Impulso/Determinação. E a partir desta caracterização, o estudo buscou demonstrar como o perfil intraempreendedor dos agentes públicos pode contribuir com a melhoria do desempenho organizacional.

Constatou-se que, ainda existe um longo caminho a ser trilhado pela Instituição pesquisada para a criação e o fomento do intraempreendedorismo em seu ambiente interno. O excesso de burocracia e formalismo, ainda impedem o surgimento de práticas inovadoras, barram a proatividade e a promoção de melhorias no desempenho organizacional.

Embora a maioria da equipe administrativa, seja relativamente jovem, com faixa etária entre 18 e 40 anos; bem qualificada, com um grande número de especialistas e mestres; tenha ingressado recentemente no serviço público, do ano 2000 em diante; tenha grande potencial para promoção de inovações e melhorias; os servidores ainda encontram-se limitados pelo modelo arcaico de administração pública, que permanece escondido discretamente atrás de todo o processo de modernização, tão referenciado pela Reforma Gerencial do serviço público.

Um fato que pode confirmar o apego à estabilidade e ao *status quo* é a superação da média em apenas uma das cinco características comumente encontradas em indivíduos com perfil empreendedor: Impulso/Determinação. Isso pode estar revelando que os servidores participantes da pesquisa não possuem características empreendedoras natas (DOLABELA, 1999), e que a Instituição também pode não estar colaborando para o desenvolvimento destas características, tão importantes atualmente para a melhoria do desempenho de qualquer Organização Pública ou Privada.

Ao final do estudo, como forma de contribuição social, foram sugeridas propostas de estímulo à criação e manutenção de um ambiente intraempreendedor que poderão ser adotadas, também, por outras Instituições Públicas que almejem efetivamente fomentar a inovação e a melhoria do seu desempenho organizacional.

A pesquisa apresentou limitações no sentido de não conseguir aprofundar nas causas do não fomento à construção de um ambiente intraempreendedor no Campus de Três Lagoas. Tais limitações justificam-se pela ausência de oportunidades para entrevistas e observação pessoal nos setores, devido ao período de greve dos servidores, compreendido entre 29 de maio e 13 de outubro de 2015. Os questionários foram aplicados em parte com técnicos que aderiram parcialmente à greve e na sua maioria, em Assembleias e Cursos promovidos pelo movimento grevista, onde foi possível encontrar concentrado o público-alvo da presente pesquisa.

Sugere-se para estudos futuros, a realização de uma análise comparativa entre o perfil dos servidores dos Campus das cidades do interior da UFMS e da capital. Sugere-se também a comparabilidade dos resultados alcançados nesta Instituição com outras Instituições Federais de Ensino Superior do Estado, como a Universidade Federal da Grande Dourados e o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul para dessa forma, empreender uma tentativa de caracterização do perfil dos servidores públicos da carreira de Técnico-administrativos em Educação do Estado de Mato Grosso do Sul, sob a ótica do intraempreendedorismo, relacionado à melhoria do desempenho organizacional.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **A Reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas.** Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa 1967-2007. p. 67-86, 2007.

ANDRIOLO, Leonardo José. **Estrutura e Desempenho da Administração Pública Municipal: um estudo comparativo em dois municípios gaúchos.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000. 149 p.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.

BATTISTELLA, Luciana Flores; DIAS, Valéria da Veiga; SCHUSTER, Marcelo da Silva. **Unidade SIASS Santa Maria: Uma proposta empreendedora para sua Implantação.** UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 15, n. 1, p. 61-69, Mar. 2014.

BARROS, Carlos Eduardo Cavalcante; COSTA, Antônio Carlos Silva. **Capacidade Intraempreendedora dos Funcionários Públicos: Um Estudo Realizado em uma Instituição Federal.** VII Encontro de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR: 09 a 11 out. 2007.

BERNARDI, Antônio Luiz. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.** Brasília, DF. 2009. 112 p.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 14 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gestão Pública Empreendedora.** Brasília, 2000. Disponível em:< <http://livros01.livrosgratis.com.br/pl000027.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.  
BRAZEAL, D.; HERBERT, T. The Genesis of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 23, no. 3, p. 29-45. 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**, Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 47, v.120, n.1, p. 7-29, jan./abr. 1996.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos & SPINK, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CAIRD, Sally. **A review of measuring enterprise attributes.** DUBS, august, 1988. **General measure of enterprising tendency.** In Worldwide Interest in GET, 2008. Disponível em:< <http://www.get2test.net/background/index.htm>>. Acesso em : 20 de fev. 2015.

\_\_\_\_\_.Enterprise competencies: an agenda for research. **Journal of European Industrial Training**, 14, n.7, p. 3–8, 1990b.

\_\_\_\_\_. Testing enterprising tendency of occupational groups. **British Journal of Management**, v. 2, p. 177-186. 1991.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

CHIEH, Nelson; ANDRASSE, Tales. **Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. XXXI Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.: il. ;23cm. ISBN 978-85-363-0892-0.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa – Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: Conceitos e Aplicações**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abril/junho 2004.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESPÍRITO SANTO, Michelle Oliveira. **Tendência Empreendedora: Uma Análise do Perfil dos Acadêmicos do Curso de Administração em Instituição de Ensino Superior da Cidade de Corumbá-MS**. Corumbá: Curso de Administração, Campus do Pantanal, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2011, 133 p. Monografia de Graduação.

FERREIRA, R. C.; ARANHA, E. A. **Análise do perfil empreendedor de graduados em Engenharia de Produção Mecânica**. Universidade Federal de Itajubá. MG: UNIFEI, 2008.

FONTOURA, Daniele dos Santos. **Mercado de trabalho no setor público: um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. 2010. 180p.

GAIÃO, Brunno Fernando da Silva; SILVA, Thiago Araújo da; QUEIROZ, Cecília Telma Alves Pontes; RAMALHO, Olímpia Crispim; LIRA, Walesca Silveira. **Diagnóstico da tendência empreendedora através do modelo de Durham: um estudo de caso no setor educacional.** Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol. 8. N. 3. 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/639/338>>. Acesso em 25 abr. 2011.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil: 2014.** Simara Maria de Souza Silveira Greco et. al. Curitiba: IBPQ, 2014.

GERBER, Michel E. **O Mito do Empreendedor: como fazer do seu empreendimento um negócio bem-sucedido.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500830&search=||inforgr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em 02 abr. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2007-2013.

LEITE, Leonardo Queiroz. **A Trajetória da Reforma do Estado no Brasil: a Caminho de uma Administração Pública Gerencial?** I Semana de Pós-Graduação em Ciência Política UFSCAR: Universidade Federal de São Carlos-SP, 21 a 23 mai. 2013.

LEZANA, Álvaro G. R.; TONELLI, Alessandra. **O comportamento do empreendedor.** In.: MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** ENE: UFSC, 1998.

LIRA, Helio de Lucena; LIRA, Waleska Silveira; MORAIS, Crislene Rodrigues Silva. **Empreendedorismo e Engenharia.** Qualit@s - Revista Eletrônica - ISSN 1677-4280 - Volume 4 - 2005 / número 2.

MALAFAIA, G.C.; AZEVEDO, D. B.; BARCELOS, Julio. **Terroir, Empreendedorismo e Mecanismos de Coordenação na Pecuária.** Revista Brasileira de Zootecnia / Brazilian Journal of Animal Science, v. 40, p. 195-203, 2011.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas: Teoria e funções com exercícios e casos.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução industrial à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 38 ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

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

MURRAY, Henry apud LAPOLLI, Edis M. et al. **Vivências empreendedoras: Intraempreendedorismo.** UFSC, ENE, 2001.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro,** 44(6):1453-75, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília, D.F.: MH Comunicação, 1994.

PANTZIER, R. D. **Empreendedorismo e Formação de Administradores: uma análise do curso de administração da Universidade Regional de Blumenau**. Blumenau, 1999. 90p. Dissertação de Mestrado – CCSA, FURB.

Peci, A.; Pieranti, O. P.; Rodrigues, S. (2008). **Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro**. Revista Organizações & Sociedade, 15(46), p. 39-55.

PELOGGIA, L. R. **Perfil empreendedor do engenheiro na produção industrial: O caso de duas empresas aeronáuticas no Brasil, 2001**. 89f. Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gerência de Produção e Tecnologia da Universidade de Taubaté: São Paulo, 2001.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, Marcelo Loureiro. **Reforma do Estado: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: O Caso Brasileiro**. FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio. V.7, nº1, Jan./Jul. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, Ana Gabriela de Oliveira; SILVA, Sandra Souto da. **Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SALIM, César Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Christine Oliveira Peter da. **A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98: Uma Análise Panorâmica**. Revista Jurídica Virtual. Brasília, vol. 1, n. 1, maio 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_01/Reforma%20Administrativa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_01/Reforma%20Administrativa.htm). Acesso em: 16 out. 2015.

SILVA, Dirceu Santos. **Intersetorialidade, descentralização e empreendedorismo na gestão pública de esporte e lazer no estado do Espírito Santo**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física, do Centro de Educação Física e Desportos, da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2012. 194 p..

SILVA, Simone Almeida da. **Mudanças de Cenário e Impactos na Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2013. 122p.

SOARES, Thiago Cunha. **Intraempreendedorismo e o novo modelo econômico: novos tempos, novos desafios**. Biblioteca SEBRAE Nacional. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Intraempreendedorismo-e-o-novo-modelo-econ%C3%B4mico>>. Acesso em 01 Out 2015.

SOUZA, J. L.; DUTRA, H. F. O. **A influência da Escola Estratégica Empreendedora em uma instituição pública fundacional**. In: XXXVII ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: Rio de Janeiro, 07 a 11 set 2013.

SOUZA, Gustavo Costa de; VALADARES, Josiel Lopes; VILAS BOAS, Ana Alice. **O Resgate do Empreendedor: Uma Discussão sobre a (Re) Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público à Luz de uma Perspectiva Crítica**. XXXIX Encontro da Anpad (EnAnpad): Belo Horizonte, MG, 13 a 17 set. 2015.

TSUFA, Evandro. **Empreendedorismo governamental** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.110p.: il. Bacharelado em Administração Pública.ISBN: 978-85-7988-090-2.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico da UFMS**. Disponível em: <<http://www-nt.ufms.br/institution/view/id/15>>. Acesso em 01 ago. 2015.

\_\_\_\_\_ Conselho de Ensino de Graduação-COC-RTR. **Resolução nº 38 de 08 de fev. 2013**. Disponível em: <https://bse.ufms.br>. Acesso em: 31 mai. 2015.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Tendência empreendedora das profissões**. Anais. I Encontro Nacional de Empreendedorismo. ENE. UFSC, 1999.

VALADARES, J.L.; EMMENDOERFER, M.L. **Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com base no empreendedor público em um Estado-membro do Brasil**. Revista de Administração Contemporânea. V.16, n.5, art.5, pp.723-743, set./out.2012.

VALADARES, Josiel Lopes. **Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais - Brasil**. 2013. Dissertação do Mestrado em Administração Pública. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2013. 137p.

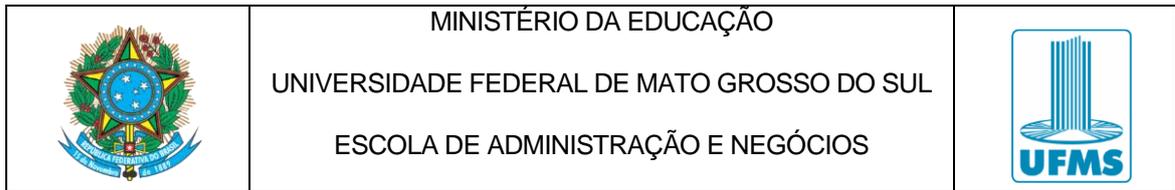
VEDOIN, Aline Medianeira Ramiro. **Tendência Empreendedora: Perfil dos Alunos do Curso de Arquivologia da Universidade Federal de Santa Maria**. 2010. 89f. Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lato-Sensu* Gestão em Arquivos da Universidade Federal de Santa Maria: Rio Grande do Sul, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZIKMUND, William G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. Tradução Cristina Bacellar. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE  
E DE AUTORIA PRÓPRIA



DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE  
E DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Michelle Oliveira do Espírito Santo, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, declaro, sob penas da lei e de infração criminal, sujeito a processo judicial e administrativo, que o projeto de pesquisa por mim apresentado, sob o título, Empreendedorismo na Administração Pública: um Estudo do Perfil Empreendedor da Equipe Administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, como Ferramenta de Melhoria no Desempenho Organizacional, foi por mim elaborado e integralmente redigido, não contento qualquer tipo de cópia, colagem ou qualquer outro processo de inserção que configure o delito de plágio ou autoria de terceiros.

Assim, firmo o presente termo, demonstrando minha plena consciência de seus efeitos civis, penais e administrativos, caso se venha a configurar o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

Por ser verdade, firmo a presente declaração e termo.

Campo Grande-MS, 26 de novembro de 2015.

Michelle Oliveira do Espírito Santo

CPF nº: 010.350.401-07

R.G. nº: 001.355.751 - SSP/MS

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E TESTE TEG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
 ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP/UFMS

**TEMA – Empreendedorismo na Administração Pública: Um Estudo do Perfil Empreendedor da Equipe Administrativa de Uma Instituição Federal de Ensino Superior, como Ferramenta de Melhoria no Desempenho Organizacional.**

**Dados da entrevistadora:**

**Nome:** Michelle Oliveira E. Santo

**Caracterização:** Mestranda do PROFIAP/UFMS

**Objetivo da Pesquisa:** analisar o perfil dos servidores públicos do corpo técnico-administrativo da UFMS, Campus de Três Lagoas, sob a perspectiva do intraempreendedorismo como promotor da melhoria no desempenho organizacional, a partir das cinco características empreendedoras identificadas pelo Teste TEG – Tendência Empreendedora Geral.

**Dados do Entrevistado:**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_ **Classe:** \_\_\_\_\_

**Data de admissão:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Lotação:** \_\_\_\_\_

**1. INFORMAÇÕES GERAIS**

**1.1. IDADE**

- ( ) 18 a 30 anos                      ( ) 40 a 50 anos  
 ( ) 30 a 40 anos                      ( ) mais de 50 anos

**1.2. GRAU DE ESCOLARIDADE:**

- ( ) Ensino Médio  
 ( ) Ensino Superior. Qual? \_\_\_\_\_  
 ( ) Pós-graduação. Qual? \_\_\_\_\_

**1.3. ATUAÇÃO PROFISSIONAL:**

- ( ) Sempre trabalhei no serviço público  
 ( ) Já trabalhei em empresa privada  
 ( ) Já fui proprietário de empresa  
 ( ) Já trabalhei como autônomo

## TESTE TEG – TENDÊNCIA EMPREENDEDORA GERAL (CAIRD, 1988)

### Instruções de preenchimento:

1. Você deverá responder a uma lista com 54 frases diferentes. As respostas devem ser marcadas na folha anexa, com uma das opções: **C** (Concordo) ou **N** (Não concordo). Basta assinalar a letra correspondente a sua resposta em cada questão.
2. Em caso de dúvida, se concorda ou não concorda com alguma frase, tente decidir, a fim de não deixar nenhuma resposta em branco. É importante que as perguntas sejam respondidas a partir do ponto de vista de cada um.
3. Seja o mais sincero possível ao responder!

- 1) Não me preocuparia em Ter um trabalho rotineiro sem desafios, se o salário fosse bom.
- 2) Quando tenho que fixar meus próprios objetivos, prefiro que sejam mais difíceis do que fáceis.
- 3) Não gosto de fazer coisas novas ou pouco convencionais.
- 4) As pessoas competentes que não conseguem êxito, não tem aproveitado as oportunidades que lhes são apresentadas.
- 5) Raramente sonho acordado.
- 6) Costumo defender meu ponto de vista quando alguém não está de acordo comigo.
- 7) Ser bom em algo por natureza ou não ser, o esforço não muda as coisas.
- 8) Às vezes, as pessoas acham que as minhas ideias são poucos usuais.
- 9) Se tivesse que apostar R\$ 100,00 preferiria comprar uma ficha para uma rifa do que jogar cartas.
- 10) Prefiro os desafios que põem à prova minhas habilidades do que as coisas que faço com facilidade.
- 11) Preferiria Ter uma renda razoável em um emprego seguro, do que um emprego em que a renda dependesse do meu desempenho.
- 12) Prefiro fazer as coisas da minha maneira, sem me preocupar com o que os outros possam pensar.
- 13) Muitos dos maus momentos pelos quais as pessoas passam se devem a má sorte.
- 14) Gosto de descobrir coisas novas, embora para isso deva enfrentar alguns desafios.
- 15) Se encontro problema com uma tarefa, deixo-a e passo a fazer outra coisa.
- 16) Quando traço planos para fazer algo, quase sempre faço o que planejei.
- 17) Não gosto que aconteçam mudanças repentinas em minha vida.

- 18) Assumirei riscos se as possibilidades de sucesso forem de 50%.
- 19) Penso mais no presente e no passado do que no futuro.
- 20) Se tivesse uma boa ideia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo que me permitisse realizá-la.
- 21) Quando estou em um grupo, prefiro que outra pessoa seja o líder.
- 22) Geralmente, as pessoas tem o que merecem.
- 23) Não gosto de adivinhar.
- 24) É mais importante executar bem uma tarefa do que tentar agradar as pessoas.
- 25) Conseguirei o que almejo da vida se gostar das pessoas que tem controle sobre mim.
- 26) Os outros pensam que faço muitas perguntas.
- 27) Se existe a possibilidade de fracassar, prefiro não fazer.
- 28) Me incomoda que as pessoas não sejam pontuais.
- 29) Antes de tomar uma decisão, prefiro Ter todos os fatos esclarecidos, embora demande muito tempo.
- 30) Ao iniciar uma tarefa, raramente necessito ou quero ajuda.
- 31) O sucesso não acontece se não se estiver no lugar apropriado e no momento certo.
- 32) Prefiro ser bom em várias coisas do que muito bom em uma única coisa.
- 33) Antes trabalharia com uma pessoa que eu gostasse, mas que não fosse muito boa no seu trabalho, do que com uma pessoa que eu não gostasse e que fosse muito boa em seu trabalho.
- 34) Conseguir o sucesso é o resultado de muito trabalho, sorte não tem nada a ver com isso.
- 35) Prefiro fazer as coisas de um modo habitual ao invés de experimentar novas maneiras.
- 36) Antes de tomar uma decisão importante, prefiro avaliar os prós e os contras rapidamente e não perder muito tempo pensando nisso.
- 37) Preferiria trabalhar em uma tarefa como membro de uma equipe, do que assumir a responsabilidade sozinho.
- 38) Prefiro uma oportunidade arriscada, mas que me leve à coisas melhores, do que Ter uma experiência com toda a segurança que mantenha as coisas como estão.
- 39) Faço o que se espera de mim e sigo instruções.
- 40) Conseguir o que eu quero, tem pouco a ver com sorte.

- 41) Prefiro organizar minha vida de modo que transcorra tranquilamente.
- 42) Quando enfrento um desafio, penso mais nas consequências do sucesso do que nas do fracasso.
- 43) Acredito que as coisas que me acontecem são determinadas por outras pessoas.
- 44) Posso fazer muitas coisas de uma vez.
- 45) É difícil eu pedir favores a outras pessoas.
- 46) Acordo cedo, durmo tarde ou deixo de fazer refeições para poder acabar tarefas especiais.
- 47) Normalmente é melhor aquilo a que estamos acostumados do que aquilo que nos resulta do desconhecido.
- 48) A maioria das pessoas pensam que sou teimoso.
- 49) Raramente os fracassos se devem a uma má análise.
- 50) Às vezes tenho tantas ideias que não sei qual escolher.
- 51) É fácil eu relaxar nas férias.
- 52) Consigo o que quero porque trabalho muito e faço com que aconteça.
- 53) É mais difícil para mim: adaptar-me a mudanças do que manter-me na rotina.
- 54) Gosto de começar novos projetos que podem ser arriscados.

### FOLHA DE RESPOSTAS DO TESTE TEG

1 C N	10 C N	19 C N	28 C N	37 C N	46 C N
2 C N	11 C N	20 C N	29 C N	38 C N	47 C N
3 C N	12 C N	21 C N	30 C N	39 C N	48 C N
4 C N	13 C N	22 C N	31 C N	40 C N	49 C N
5 C N	14 C N	23 C N	32 C N	41 C N	50 C N
6 C N	15 C N	24 C N	33 C N	42 C N	51 C N
7 C N	16 C N	25 C N	34 C N	43 C N	52 C N
8 C N	17 C N	26 C N	35 C N	44 C N	53 C N
9 C N	18 C N	27 C N	36 C N	45 C N	54 C N

**OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**

APÊNDICE C - MATRIZ DE RESPOSTAS DO TESTE TEG - TENDÊNCIA  
EMPREENDEDORA GERAL (PELOGGIA, 2001).

**Característica 1: Necessidade de Sucesso**  
**Média esperada: 9 pontos**

Questão	Descrição	Resposta
01	Não me preocuparia em Ter um trabalho rotineiro sem desafios, se o salário fosse bom.	N
10	Prefiro os desafios que põem à prova minhas habilidades do que as coisas que faço com facilidade.	C
19	Penso mais no presente e no passado do que no futuro.	N
28	Me incomoda que as pessoas não sejam pontuais.	C
37	Preferiria trabalhar em uma tarefa como membro de uma equipe, do que assumir a responsabilidade sozinho.	N
46	Acordo cedo, durmo tarde ou deixo de fazer refeições para poder acabar tarefas especiais	C
06	Costumo defender meu ponto de vista quando alguém não está de acordo comigo.	C
15	Se encontro problemas com uma tarefa, deixo-a e passo a fazer outra	N
24	É mais importante executar bem uma tarefa do que tentar agradar as pessoas.	C
33	Antes trabalharia com uma pessoa que eu gostasse, mas que não fosse muito boa no seu trabalho, do que com uma pessoa que eu não gostasse e que fosse muito boa em seu trabalho.	N
42	Quando enfrento um desafio, penso mais nas consequências do sucesso do que nas do fracasso.	C
51	É fácil eu relaxar nas férias.	N

**Característica 2: Necessidade de Autonomia/Independência**  
**Média esperada: 08 pontos**

Questão	Descrição	Resposta
03	Não gosto de fazer coisas novas ou pouco convencionais	N
12	Prefiro fazer as coisas da minha maneira, sem me preocupar com o que os outros possam pensar	C
21	Quando estou em um grupo, prefiro que outra pessoa seja o líder	N
30	Ao iniciar uma tarefa, raramente necessito ou quero ajuda	C
39	Faço o que se espera de mim e sigo instruções	N
48	A maioria das pessoas pensam que sou teimoso	C

**Característica 3: Tendência Criativa**  
**Média esperada: 08 pontos**

Questão	Descrição	Resposta
05	Raramente sonho acordado	N
14	Gosto de descobrir coisas novas, embora para isso deva enfrentar alguns desafios.	C
23	Não gosto de adivinhar	N
32	Prefiro ser bom em várias coisas do que muito bom em uma única coisa.	C
41	Prefiro organizar minha vida de modo que transcorra tranquilamente	N
50	Às vezes tenho tantas ideias que não sei qual escolher	C
08	Às vezes, as pessoas acham que as minhas ideias são poucos usuais.	C
17	Não gosto que aconteçam mudanças repentinas em minha vida	N
26	Os outros pensam que faço muitas perguntas	C
35	Prefiro fazer as coisas de um modo habitual ao invés de experimentar novas maneiras.	N
44	Posso fazer muitas coisas de uma vez	C
53	É mais difícil para mim: adaptar-me a mudanças do que manter-me na rotina.	N

**Característica 4: Propensão a riscos**  
**Média esperada: 08 pontos**

Questão	Descrição	Resposta
02	Quando tenho que fixar meus próprios objetivos, prefiro que sejam mais difíceis do que fáceis.	C
11	Preferiria ter uma renda razoável em um emprego seguro, do que um emprego em que a renda dependesse do meu desempenho	N
20	Se tivesse uma boa ideia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo que me permitisse realizá-la	C
29	Antes de tomar uma decisão, prefiro ter todos os fatos esclarecidos, embora demande muito tempo.	N
38	Prefiro uma oportunidade arriscada, mas que me leve à coisas melhores, do que Ter uma experiência com toda a segurança que mantenha as coisas como estão	C
47	Normalmente é melhor aquilo a que estamos acostumados do que aquilo que nos resulta do desconhecido.	N
09	Se tivesse que apostar R\$ 1,00 preferiria comprar uma ficha para uma rifa do que jogar cartas.	N
18	Assumirei riscos se as possibilidades de sucesso forem de 50%.	C

27	Se existe a possibilidade de fracassar, prefiro não fazer	N
36	Antes de tomar uma decisão importante, prefiro avaliar os prós e os contras rapidamente e não perder muito tempo pensando nisso	C
45	É difícil eu pedir favores a outras pessoas	N
54	Gosto de começar novos projetos que podem ser arriscados	C

**Característica 5: Impulso e Determinação**  
**Média esperada: 08 pontos**

Questão	Descrição	Resposta
04	As pessoas competentes que não conseguem êxito, não tem aproveitado as oportunidades que lhes são apresentadas.	C
13	Muitos dos maus momentos pelos quais as pessoas passam se devem a má sorte	N
22	Geralmente, as pessoas têm o que merecem	C
31	O sucesso não acontece se não se estiver no lugar apropriado e no momento certo	N
40	Conseguir o que eu quero, tem pouco a ver com sorte	C
49	Raramente os fracassos se devem a uma má análise	N
07	Ser bom em algo por natureza ou não ser, o esforço não muda as coisas	N
16	Quando traço planos para fazer algo, quase sempre faço o que planejei	C
25	Conseguirei o que almejo da vida se gostar das pessoas que tem controle sobre mim.	N
34	Conseguir o sucesso é o resultado de muito trabalho, sorte não tem nada a ver com isso	C
43	Acredito que as coisas que me acontecem são determinadas por outras pessoas.	N
52	Consigo o que quero porque trabalho muito e faço com que aconteça	C

APÊNDICE D – MATRIZ DE RESPOSTAS DO TESTE TEG - TENDÊNCIA  
EMPREENDEDORA GERAL DOS 53 TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS  
DE TRÊS LAGOAS.

Tendência Empreendedora Geral dos Técnico-administrativos do CPTL										
Total:	53 respondentes									
Entrevistados	Linhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		6	6	5	3	1	5	4	3	3
2		4	3	2	5	4	5	6	4	5
3		2	1	0	4	0	4	5	0	1
4		4	4	3	4	4	6	6	6	5
5		3	5	3	4	5	4	5	4	2
6		1	1	3	2	2	5	4	1	1
7		3	3	2	6	4	4	5	4	5
8		1	2	1	6	5	3	6	4	3
9		4	4	3	0	6	5	4	5	3
10		5	5	3	4	3	4	5	2	1
11		4	4	5	6	5	5	5	5	2
12		3	2	1	2	3	4	5	1	2
13		6	3	3	5	6	5	4	1	5
14		4	4	2	4	3	4	5	4	3
15		3	4	2	5	4	2	6	3	2
16		4	2	3	3	3	3	6	2	3
17		3	3	4	4	4	6	6	3	3
18		1	2	2	2	2	4	3	2	3
19		4	5	3	5	4	5	6	4	4
20		2	2	3	2	3	4	5	4	5
21		5	2	4	3	2	5	6	3	1
22		5	4	4	4	4	6	5	5	6
23		4	3	2	4	4	6	6	2	2
24		4	4	5	5	3	3	6	1	2
25		2	4	2	4	3	4	5	3	4
26		4	2	3	4	4	5	6	1	2
27		4	3	2	5	4	5	6	4	3
28		4	2	3	3	4	4	5	4	4
29		2	3	4	2	4	4	5	4	3
30		2	3	4	4	3	3	6	4	4
31		4	4	3	4	4	6	3	3	3
32		6	3	3	4	4	5	6	1	2
33		5	4	4	5	3	5	6	2	3
34		5	2	2	3	4	4	6	3	5
35		4	5	6	5	4	5	6	2	3
36		4	3	2	4	5	3	6	1	3
37		6	1	1	5	4	3	6	4	3

38	2	1	4	2	5	3	5	5	2
39	3	0	2	5	5	4	6	3	2
40	3	3	3	4	3	6	5	2	1
41	3	3	4	4	3	4	4	1	3
42	4	3	2	5	2	4	4	3	4
43	4	3	3	4	4	5	5	4	4
44	4	3	3	5	2	4	6	2	4
45	6	4	4	4	5	4	6	5	3
46	3	5	2	4	4	5	6	3	5
47	4	4	4	4	3	5	5	3	3
48	3	2	1	5	4	5	6	3	2
49	4	4	1	5	4	5	6	3	5
50	3	1	1	5	5	3	4	2	2
51	4	5	1	2	3	4	6	2	3
52	5	4	4	4	5	5	6	5	5
53	4	1	4	5	4	5	5	3	3
Total	196	163	150	211	195	234	281	158	165

Características do perfil empreendedor	Linhas correspondentes	Total de pontos	Média obtida	Média Esperada	Pontuação Máxima
Necessidade de Sucesso	1 e 6	430	8,11	9	12
Necessidade de Autonomia/independência	3	150	2,83	4	6
Tendência criativa	5 e 8	353	6,66	8	12
Propensão a riscos	2 e 9	328	6,19	8	12
Impulso/Determinação	4 e 7	492	9,28	8	12

**OBS: O total de pontos corresponde ao somatório do total das linhas indicadas.**

**A média foi obtida dividindo-se o total de pontos pelo nº de entrevistados.**