

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação

Curso de Administração

**CONSTITUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS / INTRAEMPREENDEDORAS:
DESAFIOS AOS GRADUANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIJUI**

Trabalho de Conclusão de Curso

ELIS REGINA MANHABOSCO ALLEGRANZZI

Orientador: **Prof. Gustavo Arno Drews**

Ijuí (RS), 1º semestre de 2012

“A utopia está no horizonte. Aproximo-me dois passos, ele se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Então, para que serve a utopia? Para que eu não deixe de caminhar.”

Eduardo Galeano

AGRADECIMENTOS

DEUS, eu te agradeço. Pelo dom da vida, pelo seu imenso amor, por me dar muito mais do que ousei pedir. Por permitir que eu realizasse um sonho que chegou a ficar distante, mas que ora se concretiza. Obrigada pelos pequenos sinais que tento diariamente identificar.

Agradeço a minha família. Meus filhos Junior e Nicole fontes de alegria e aprendizado. Ao meu esposo Dirceu, companheiro nas longas caminhadas, parceiro na vida, obrigada.

Aos professores da Unijuí, quero honrá-los disseminando aos outros um pouco do que aprendi, ao longo desta jornada.

Ao professor orientador Gustavo Arno Drews. Por ter acreditado no meu trabalho e me guiado incansavelmente na busca de um novo conhecimento. Por sua sabedoria e magnitude, eu agradeço. Exemplo de profissional que qualifica o corpo docente da Universidade.

A todos que acreditam na capacidade do ser humano de criar e se recriar, contribuindo com uma humanidade melhor.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	18
Figura 2: Fases do Ciclo PDCA	36
Quadro 1: Dimensões da “Competência” e seus Significados	20
Quadro 2: Características dos Intraempreendedores	30
Quadro 3: Comparação entre Gerente e Empreendedor	32
Tabela 1: Características dos Alunos Pesquisados	45
Tabela 2: Características dos Professores Pesquisados	47
Tabela 3: Características dos Empreendedores Pesquisados.....	49
Tabela 4: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Planejamento.....	50
Tabela 5: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores.....	52
Tabela 6: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Planejamento	53
Tabela 7: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Fazer	55
Tabela 8: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Fazer	56
Tabela 9: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Fazer.....	57
Tabela 10: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Checar	59
Tabela 11: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Checar	60
Tabela 12: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Checar	61
Tabela 13: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Agir	63
Tabela 14: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Agir	64
Tabela 15: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Agir.....	65

SUMÁRIO

RESUMO	07
INTRODUÇÃO.....	08
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.1 Apresentação do Tema	10
1.2 Questão de Estudo.....	11
1.3 Objetivos	11
1.4 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Comportamento Organizacional	13
2.1.1 O Indivíduo e as Diversidades	15
2.1.2 Formação de Competências	18
2.2 Empreendedorismo	21
2.2.1 O Empreendedor	22
2.2.2 Características Empreendedoras	24
2.2.3 Tipos de Empreendedores	26
2.2.4 Características Intraempreendedoras	29
2.2.5 Diferenças entre Gerente e Empreendedor	31
2.2.6 Educação Empreendedora.....	33
2.3 Habilidades e Competências do Administrador	34
2.4 Desafios aos Gestores	37
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Classificações da Pesquisa	39
3.2 Universo Amostral	40
3.3 Coleta de Dados	40
3.4 Análise e Interpretação de Dados.....	41
3.5 Sistematização do Estudo.....	42
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	43
4.1 Características da Pesquisa	43
4.2 Perfil Biográfico, Econômico e Educacional dos Pesquisados.....	44

	6
4.2.1 Características dos Alunos Pesquisados	44
4.2.2 Características dos Professores Pesquisados	46
4.2.3 Característica dos Empreendedores Pesquisados	48
4.3 Análise dos Resultados pelo Fator Planejamento	50
4.3.1 Autoavaliação dos Alunos.....	50
4.3.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores.....	51
4.3.3 Autoavaliação dos Empreendedores	52
4.3.4 Avaliação Relativa ao Fator Planejamento	53
4.4 Análise dos Resultados pelo Fator Fazer ou Implantação do Planejamento.....	54
4.4.1 Autoavaliação dos Alunos.....	55
4.4.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores.....	56
4.4.3 Autoavaliação dos Empreendedores	56
4.4.4 Avaliações Relativas ao Fator Fazer	57
4.5 Análise dos Resultados pelo Fator Checar	58
4.5.1 Autoavaliação dos Alunos.....	59
4.5.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores.....	59
4.5.3 Autoavaliação dos Empreendedores	60
4.5.4 Avaliações Relativas ao Fator Checar.....	61
4.6 Análise dos Resultados pelo Fator Agir	62
4.6.1 Autoavaliação dos Alunos.....	63
4.6.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores.....	64
4.6.3 Autoavaliação dos Empreendedores	64
4.6.4 Avaliações relativas ao fator Agir	65
4.7 Desafios e Estratégias	66
4.7.1 Considerações Iniciais	67
4.7.2 Com Enfoque na Educação Empreendedora	69
4.7.3 Com Enfoque no Aluno que Chega a Universidade	71
CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	78

RESUMO

ALLEGRAZZI, Elis Regina Manhabosco. Constituição de Competências Empreendedoras/Intraempreendedoras: Desafios aos Graduandos da UNIJUI. Ijuí: UNIJUI/DACEC, 1º semestre/2012 (Trabalho de Conclusão de Curso).

O objetivo desta pesquisa foi identificar as transformações que os alunos do curso de Administração da Unijuí/campus Ijuí precisam operar em si mesmos, ao longo de sua graduação, para construir as competências empreendedoras/intraempreendedoras requeridas no mercado de trabalho. Além da identificação destas competências no olhar dos alunos, o estudo explorou outras duas vertentes: A visão dos professores do curso de Administração da Unijui e de um grupo de Empreendedores locais. O estudo contempla importantes conceitos sobre empreendedorismo e suas características que devem ser trabalhadas no meio acadêmico com intuito de despertar no aluno habilidades e competências que o qualifique melhor para o mercado de trabalho. Este estudo classifica-se como pesquisa de natureza aplicada, exploratória e descritiva quanto aos seus objetivos e quanto aos procedimentos técnicos foi pesquisa de campo, bibliográfica e documental. A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário específico para cada grupo alvo. Os alunos e os empreendedores se autoavaliaram e o grupo de professores avaliou as características empreendedoras dos alunos. Na análise dos resultados, além da avaliação das respostas dos questionários do grupo e a comparação com os dados das três vertentes pesquisadas, trabalhou-se sob o enfoque do sistema de gestão do ciclo PDCA e das habilidades e competências técnicas requeridas do administrador instituídas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos de Administração para as Instituições de Ensino Superior, que devem ser observadas em sua organização curricular. Os objetivos propostos foram alcançados e abrem possibilidades de outras pesquisas com foco diferenciado. As opiniões expressas podem servir de insumos para discussões internas da Universidade.

Palavras Chave: Competências, Características Empreendedoras, Características Intraempreendedoras, Curso de Administração, Mercado de Trabalho.

INTRODUÇÃO

Empreendedorismo não é um tema novo, sempre existiu e faz parte da vida humana. Não acontece somente na economia, mas em todos os setores da vida. Ser empreendedor é perseguir ideias, buscar transformações para si e para os demais. Segundo Dolabela (2008, p. 24), “o fundamento do empreendedorismo é a cidadania. Visa à construção do bem-estar coletivo, do espírito comunitário, da cooperação. Antes de ser aluno o estudante deve ser considerado um cidadão.”

O mercado atual exige profissionais capacitados e motivados não somente na visão de criação de algo novo, mas também na utilização de uma postura pró-ativa dentro de organizações já existentes. São profissionais que utilizam seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização. Esta mentalidade pró-ativa permite que as organizações tenham uma postura estratégica necessária para lidar com as oportunidades e exigências do mercado.

Perceber quais as transformações que os alunos do curso de administração precisam operar em si mesmos, ao longo de sua graduação, para constituir as competências empreendedoras/intraempreendedoras requeridas pelo mercado de trabalho motivou a realização deste estudo que faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração.

Diante desta realidade a pesquisa acadêmica baseia-se num estudo para identificar as competências empreendedoras/intraempreendedoras de três grupos distintos: dos alunos do curso de administração do campus Ijuí, dos professores do curso de Administração da Unijuí e de empreendedores locais inseridos no mercado de trabalho. Além disso, foi comparado o resultado da pesquisa de cada grupo frente aos demais grupos envolvidos e avaliado a distância que separa o perfil de um acadêmico com o de um profissional reconhecido no mercado de trabalho.

O relatório sistematizador está estruturado em quatro partes distintas: a primeira refere-se à contextualização do estudo onde se apresenta a delimitação do tema, a questão do estudo, seguido pelos objetivos e justificativas do trabalho.

A segunda parte apresenta a fundamentação teórica do assunto em estudo baseado em literatura que trata sobre a área do empreendedorismo e das competências desejadas de um profissional de Administração.

A terceira parte apresenta a metodologia e os procedimentos metodológicos. Os temas abordados são a classificação da pesquisa, o universo amostral, o sujeito da pesquisa, a coleta de dados e a forma de análise e interpretação dos dados coletados.

Por sua vez, a quarta parte configura a apresentação e análise dos dados coletados comparando-se cada tema abordado nas três vertentes pesquisadas. Inicialmente apresenta-se o perfil biográfico, econômico e educacional dos pesquisados; posteriormente, a análise dos itens que compõem os fatores PLANEJAR, FAZER, CHECAR e AGIR, seguindo os passos do ciclo PDCA, traçando um paralelo com as competências técnicas requeridas do Administrador pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração requeridas pelo Ministério da Educação.

Por fim, na conclusão são descritos as principais contribuições da pesquisa, a percepção e as proposições da autora e proposição de pesquisas futuras que complementarão o viés estudado.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Ao analisar e estudar um tema torna-se necessário abordar os conteúdos de forma a situar os fatos e acontecimentos que apresentem maior relevância no contexto. Desta forma, neste capítulo, é apresentada a delimitação do tema, a questão de estudo, os objetivos traçados e a justificativa objetivando facultar um bom entendimento da pesquisa.

1.1 Apresentação do Tema

Convencer o jovem cidadão a tomar iniciativas por conta própria e arcar com os riscos desta decisão não é uma tarefa simples, mas é vital para a prosperidade. Para isso é necessário que um conjunto de fatores quebre a zona de conforto e o desafie a buscar a realização de seus sonhos transformando ideias em oportunidades. Para o sucesso desta transformação é necessário muito mais do que somente uma ideia: é necessário coragem, perseverança, capital e muito conhecimento. Uma das consequências da globalização é disseminar em tempo real, informações para o mundo. A competitividade deixou de ser local. Por isso o empreendedor investe cada vez mais na sua própria formação e capacitação.

O empreendedor precisa formar competências; assim, além de interpretar a vasta literatura sobre o assunto precisa estar preparado para adquirir conhecimento nos acontecimentos diários, saber identificar aquilo que é relevante e aplicar na intensidade certa. Precisa desenvolver habilidades para gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo.

Os jovens entram num curso superior com comprometimento distanciado do mercado e tem o desafio de se inserir no mundo dos negócios com características empreendedoras e intraempreendedoras. Entender qual o caminho que o aluno de administração vai precisar percorrer para constituir estas características requeridas pelo mercado e conhecer a formação e a capacitação do administrador com características empreendedoras são objetivos deste estudo.

Segundo Dolabela (1999), ser empreendedor não é somente acumular conhecimento, mas a internalização de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza, são elementos indispensáveis.

1.2 Questão de Estudo

Quais as transformações que os alunos do curso de administração da Unijuí/campus Ijuí precisam operar em si mesmos, ao longo de sua graduação, para constituir as competências empreendedoras/intraempreendedoras requeridas pelo mercado de trabalho?

1.3 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral identificar as transformações que os alunos do curso de Administração da Unijuí/campus Ijuí precisam operar em si mesmos, ao longo de sua graduação, para construir as competências empreendedoras/intraempreendedoras requeridas no mercado de trabalho.

A partir do objetivo geral definem-se os *Objetivos Específicos*:

- Conhecer as características intraempreendedoras e empreendedoras na voz de pessoas já inseridas no mercado de trabalho;
- Conhecer a percepção de alunos do curso de Administração quanto a se as suas competências estão voltadas ao empreendedorismo ou intraempreendedorismo;
- Conhecer a percepção dos professores do Departamento de Administração acerca da efetiva constituição de competências pelos graduandos de administração;
- Analisar e comparar as informações resultantes das três fontes pesquisadas;
- Propor desafios e estratégias para os graduandos de Administração com vistas a potencializar as oportunidades para a constituição de efetivas competências requeridas pelo mercado de trabalho.

1.4 Justificativa

Empreendedorismo não é um tema novo, sempre existiu e faz parte da vida humana. Não acontece somente na economia, mas em todos os setores da vida. Ser empreendedor é perseguir ideias, buscar transformações para si e para os demais. Segundo Dolabela (2008, p. 24), “o fundamento do empreendedorismo é a cidadania. Visa à construção do bem-estar

coletivo, do espírito comunitário, da cooperação. Antes de ser aluno o estudante deve ser considerado um cidadão.”

As transformações mundiais são muitas; a evolução é constante. Foram criadas inúmeras invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. As invenções por sua vez, são frutos de inovações, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas inovações existem pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que inovam, que correm riscos, que não tem medo de tentar algo inusitado; são os que empreendem.

Até alguns anos atrás se acreditava que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Hoje, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido, sendo decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil e de como se administram as adversidades cotidianas de um empreendimento.

Desenvolver características empreendedoras é investir em si mesmo. O empreendedor é capaz de persuadir sócios, colaboradores e outros interessados. Conforme Dolabela (2008 pg. 23) “a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontram mais seguidores. Este conceito vem sendo derrubado através de experiências que demonstram que a cultura do empreendedorismo pode ser instigada e impulsionada com a utilização de metodologias apropriadas de desenvolvimento”.

Buscando a construção de conhecimento sobre a realidade dos alunos do bacharelado em administração, deseja-se propor atitudes a serem tomadas durante a formação acadêmica, que visem desenvolver no graduando, um perfil mais adequado às exigências do mercado. Com isso, as organizações que recebem este profissional também são beneficiadas, pois contarão com um colaborador mais preparado para desempenhar suas atividades.

À medida que a amostra da pesquisa seja representativa, o curso de Administração poderá usar os resultados do banco de dados para futuros estudos, alterações e/ou modificações se assim entender pertinente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a base de sustentação para a elaboração de um trabalho científico. As obras estudadas servem de apoio e orientação para o trabalho de campo e a elaboração do relatório. Desta forma, este capítulo apresenta-se dividido em assuntos separados e distintos iniciando com as relações comportamentais do indivíduo na organização e a evolução deste comportamento na sociedade; a formação de competências individuais e organizacionais; conceitos de empreendedorismo; apresentação de características empreendedoras e intraempreendedoras na visão de autores consagrados no assunto, além de abordagem sobre as habilidades e competências do administrador.

2.1 Comportamento Organizacional

No conceito de Chiavenato (1994, p.54), “qualquer organização é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns.” As organizações necessitam das pessoas e as pessoas necessitam das organizações. As pessoas enxergam as organizações como um meio de ajudá-las a atingir os seus objetivos, enquanto as organizações necessitam das pessoas para ajudarem a lançar seus objetivos organizacionais.

Como se sabe, as organizações são sistemas abertos, inter-relacionados com o meio onde estão inseridas. Sua sobrevivência, crescimento, e desenvolvimento, estão condicionados a sua capacidade de interagir com as influencias do ambiente.

Para Pereira (2004, p.103), “organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal.”

Dentro deste contexto, precisa-se compreender que o “Comportamento Organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento” (DUBRIN, 2006, p.2).

Robbins (2005, p.6) define “Comportamento Organizacional como um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações, como propósito de utilizar este conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.”

“A ênfase no comportamento humano e nas organizações está sendo um desafio, a qual apresenta possibilidades de implantação de programas de qualidade e outros programas que a empresa julgar necessário” (KANAANE, 1995, p.1). Este mesmo autor compreende que o comportamento organizacional é vital, pois o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada. Devido a isso, considera a existência de diferentes concepções do termo de comportamento, dividido em:

Comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional;

Comportamento grupal: refere-se a gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo: como as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influencias decorrente da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos.

Comportamento Organizacional: refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

A compreensão do comportamento individual e dos grupos constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento do trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Considerando o indivíduo como a menor parte de uma organização, percebe-se nele um conjunto de valores e atitudes além de sua personalidade. A sua percepção do ambiente de trabalho, envolvendo todas as demais pessoas ali presentes, afetará o seu nível de motivação, bem como a sua aprendizagem, sendo esses os determinantes do seu comportamento individual.

Parece bastante intuitivo que o primeiro fator que influencia o comportamento das pessoas no trabalho sejam elas mesmas. As pessoas entram para as organizações portando uma série de características próprias e não há dúvidas de que estas características influenciam o desempenho da pessoa na organização.

Para que uma pessoa possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que o trabalho lhe proporcione desenvolvimento abrangente como ser humano. Além do aspecto profissional, é preciso levar em conta a personalidade e as aspirações do colaborador.

As pessoas “levam” para as organizações as suas características. Algumas podem ser aproveitadas, com outras é preciso lidar. Todas devem ser conhecidas e respeitadas pelo administrador, inclusive as suas próprias, no sentido de obter resultados positivos de forma consistente.

2.1.1 O Indivíduo e as Diversidades

Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de autorealizar-se. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Confirmando essa visão, Moscovici (1997) afirma que “A maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.” Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Visando a identificação das individualidades dos funcionários, e maior esclarecimento dessas ideias, Chiavenato (2004) destaca seis características atribuídas a cada pessoa. Essas características permitem maior visualização dos aspectos de comportamento dos indivíduos na organização. São elas:

- ♣ A percepção: trata da forma como cada pessoa interpreta as mensagens que recebe e dá sentido a ela. Pode ser colocado como um processo de seleção, organização e interpretação dos estímulos que o ambiente oferece.
- ♣ As atitudes: podem ser definidas como uma predisposição que reage a um estímulo e se manifesta por meio de opiniões. É uma característica facilmente mutável, a partir do momento que o estímulo ou o comportamento em relação a ela também mude.
- ♣ As aptidões: referem-se ao potencial para a realização das tarefas e atividades, ou seja, a habilidade para realizar determinadas tarefas. Distingue-se de pessoa para pessoa e podem ser agrupadas em três categorias: intelectuais, físicas e interpessoais.
- ♣ A inteligência: é a capacidade de lidar com a complexidade. Pode ser considerada uma aptidão geral que governa as demais aptidões.
- ♣ A personalidade: é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual. Abrange todos os traços do comportamento e as características fundamentais de cada pessoa.
- ♣ A biografia: trata das características pessoais como experiência, idade, sexo e situação conjugal.

O autor expõe que essas características formam o comportamento individual, devendo ser observadas, analisadas e coordenadas de maneira imparcial para que a organização obtenha sucesso, ao mesmo tempo em que proporciona a realização pessoal a seus funcionários. Cada pessoa deve ser entendida como única e não como peça moldável ao que a situação exige.

Dentro da biografia individual, o comportamento característico à idade ou fase de vida do indivíduo, foi uma das características que mais sofreu alterações ao longo das décadas, ou seja, as gerações evoluíram. Segundo Revista Galileu (2009), nos últimos 60 anos três gerações marcaram época e mudaram os valores e o jeito de a sociedade pensar. Até 1945 tem-se o estilo *tradicionais*, que é a geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos. A partir dos tradicionais vieram os *Baby-boomers, Geração X e Geração Y*.

A geração *baby-boomers*, período de 1946 a 1964, são os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais

otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

A geração X considera os nascidos no período de 1965 a 1977. Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores.

Os nascidos a partir de 1978 são considerados a geração Y. Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com *internet*, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganham autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.

Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Os pais, não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, encheram-nos de presentes, atenções e atividades, fomentando a autoestima de seus filhos. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múltiplas. Acostumados a conseguirem o que querem não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de alta tecnologia, como telefones celulares de última geração, os chamados *smartphones* (telefones inteligentes), para muitas outras finalidades além de apenas fazer e receber ligações como é característico das gerações anteriores. Essa geração cresceu em meio a um crescente individualismo e extremada competição. Não são jovens que, em geral, têm a mesma consciência política das gerações da época contracultural. E também, como as informações aparecem numa progressão geométrica e circulam a uma velocidade e tempo jamais vistos antes, o conhecimento parece que tende a ficar cada vez mais superficial.

Publicação da Revista Galileu expressa que saber equilibrar a vida íntima com uma carreira, não é mais nem sequer questionado: a vida fora do escritório é a mais importante e ponto final. Uma oficina sobre carreiras com estudantes da Faculdade de Administração da USP mostrou que a prioridade da maioria deles é ter "estilo de vida", ou seja, integrar o emprego às necessidades familiares e pessoais - e não o contrário.

Segundo Melo (2009) sobre o tema afirma que:

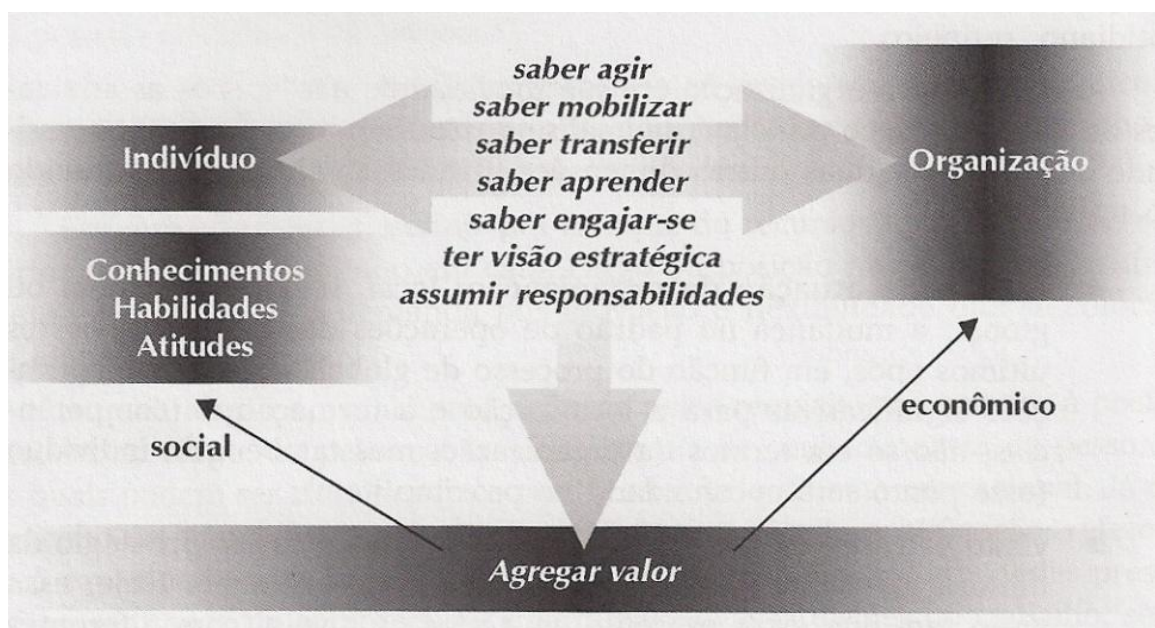
São impulsivos, impacientes e, no mercado de trabalho, não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego caso não se sintam valorizados ou confortáveis no ambiente corporativo. Os indivíduos desse grupo se caracterizam pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras e pelo imediatismo. No caso do mercado de trabalho, um exemplo é o ímpeto de largar a empresa para a qual trabalha se não encontrarem um bom ambiente e recompensa financeira – não vale ter só um dos dois; é tudo ou nada.

2.1.2 Formação de Competências

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é “um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Pode-se verificar que existe uma interação entre competências individuais e competências organizacionais onde aquelas se referem aos próprios trabalhadores buscando valores sociais, enquanto essas são inerentes às empresas e fundamentais para oferecerem vantagem competitiva e valor diferenciado para o cliente, como se observa na figura 1.

Figura 1: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury, RAC (2001 p. 188).

A Figura 01 apresenta ações que o indivíduo precisa desempenhar com o objetivo de agregar valor. Estas foram conceituadas e definidas pelo mesmo autor como:

1. Saber agir – saber o que e por que faz.
2. Saber mobilizar – saber mobilizar recursos pessoais, financeiros, materiais.
3. Saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos.
4. Saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência.
5. Saber comprometer-se – saber engajar-se nos objetivos da empresa.
6. Saber assumir responsabilidades – ser responsável e assumir riscos.
7. Ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio, bem como o ambiente da empresa.

Para Leme (2005):

Competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, o CHA, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados de seu trabalho. O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo que se utiliza dos conhecimentos do dia a dia. E a atitude é o querer fazer, que leva a trabalhar o comportamento.

De acordo com Dutra (2001 p.27), “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”.

A competência caracteriza-se, essencialmente, pela condição de alocar conhecimentos, que podem ser caracterizados pelo insumo dos trabalhadores do conhecimento que por meio de análises, sínteses ou associações assumem responsabilidades dentro de um contexto profissional, gerando desempenhos eficientes e eficazes.

Leme (2005) divide as competências em dois grupos: as competências técnicas e as competências comportamentais. Para o autor, as Competências técnicas estão relacionadas com o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e ser um especialista, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas.

Considera-se que as organizações e as pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolver suas competências, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar os novos desafios. (DUTRA, 2001).

Competência comportamental é “tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade,

flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras” (LEME, 2005, p.15).

Segundo Durand (1998 e 1999) *apud* Vieira (2002), a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc. Ex: conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);

H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: análise da concorrência e negociação);

A = Querer fazer (comportamentos que se tem diante de situações do cotidiano e das tarefas que são desenvolvidas no dia a dia, ex: participar da concorrência e fazer negociações).

No quadro 1, está representado o significado das letras CHA.

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio, 2001

O conhecimento vem de conhecer, saber, aprimorar, tornar claro aquilo que ainda não se conhece, ou que deseja conhecer mais a fundo. O conhecimento é a base de tudo. O

conhecimento é adquirido de várias formas, nas ruas, nas faculdades, na internet, nos livros, com a vida e etc.

A habilidade é a prática do que se conhece. Saber fazer. Todo conhecimento que se tem é aperfeiçoado com a habilidade. Imagine-se para que foi feita uma flecha: é óbvio que é para acertar o alvo, mas se esta flecha não for usada para acertar o alvo, a existência dela é vã.

Assim também é o conhecimento, se não for usado através da habilidade, ele é em vão.

A atitude é querer fazer, arriscar, se comprometer. É certo que o conhecimento e a habilidade são fatores muito importantes, mas e a atitude?

Existem muitas pessoas, que tem muito conhecimento, são habilidosas, mas não tem atitude. As oportunidades vêm e elas perdem a chance de fazer o que precisa ser feito. Para se chegar ao topo da montanha, muitas vezes é necessário se tomar atitudes radicais.

Segundo Dama e Kuhn (2009, p.15), algumas características buscadas nos profissionais na atualidade são: a capacidade e habilidade de trabalhar em equipe, a comunicação verbal e escrita, a habilidade do indivíduo de apresentar ideias, o dimensionamento do tempo, a autonomia para aprender (autodidatismo), as habilidades técnicas, o domínio de idiomas, o domínio de informática, a atualização permanente, a cidadania e responsabilidade social, a habilidade em tomar decisão, a capacidade de aprender a aprender, a capacidade de associação de ideias, a liderança e a visão de conjunto.

2.2 Empreendedorismo

Para Dornelas (2008, p.22), “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

O economista francês Jean-Baptiste Say, conforme Ângelo (2003) considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e afirmou que o empreendedorismo “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. A palavra deriva do latim *imprehendere*. No contexto econômico, significa iniciar um novo negócio.

Na visão de Dolabela (1999):

- Podem-se relacionar diversas atividades do empreendedorismo:
- a disseminação da cultura empreendedora no sistema de ensino formal em todos os níveis;
 - a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre grupos sociais, tais como desempregados, minorias, aliados do processo econômico;
 - o empreendedorismo comunitário, em que a sociedade desfavorecida se articula para enfrentar a adversidade;
 - a geração do autoemprego;
 - a criação de empresas;
 - a identificação, criação e a busca de oportunidades para empresas existentes e novas;
 - o financiamento de organizações emergentes e daquelas ameaçadas de desaparecimento;
 - o intraempreendedorismo ou estudo do papel do empreendedorismo dentro das organizações;
 - a promoção do desenvolvimento econômico e social;
 - a concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias, de financiamento, dentre outras;
 - o estabelecimento de redes de relacionamento com universidades e com todas as forças sociais.

2.2.1 O Empreendedor

A tradução literal da palavra diz que empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano.

Dolabela (2008, p.24):

É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma o seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente da comunidade em que vive.

Na década de 90, alguns autores formularam modelos para a caracterização dos empreendedores, apontando seus perfis. Dolabela (1999 p.38) apresenta seu modelo da teoria empreendedora do sonho, baseado na seguinte definição: “É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.”

O autor ensina que um empreendedor pode ser encontrado em qualquer área de atuação por entendê-lo como aquele que vive tecendo articulações sobre desejos, visão de mundo, valores, competências, preferências e autoestima, tudo através de seus sonhos. Esses sonhos, denominados como estruturantes, darão lugar a projetos, sejam em campo pessoal ou profissional.

“O significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época” (Filion, 1991, apud Dolabela, 1999). No fim do século 17, empreender era a firme resolução de fazer qualquer coisa.

“Empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócio em uma empresa viável” (Fortin, 1992 apud, Dolabela, 1999).

“Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (Filion, 1991, apud Dolabela, 1999).

“Empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos” (SEBRAE, 1999, apud DORNELAS, 2008).

“Designa atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.” (DOLABELA, 1999).

Em muitos casos, e não muito distante, a percepção sobre como ser ou se tornar um empreendedor estava fundamentada em o indivíduo ter um “dom natural” para construir um negócio e desenvolvê-lo até alcançar ou acumular fortunas. Este conceito ou mística vem sendo derrubado por intermédio de diversas experiências que demonstram que o empreendedor ou a cultura do empreendedorismo pode ser instigada e impulsionada com a utilização de metodologia apropriada na elaboração e avaliação de projetos e na construção de Planos de Negócio.

Ser empreendedor não é somente acumular conhecimento, mas a internalização de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza, são elementos indispensáveis. (DOLABELA, 1999).

Farrell (1993) sugere que as coisas devem ser feitas de maneira simples, devem ser práticas, básicas e estabelecidas com obsessão, abrangendo os aspectos fundamentais de um negócio.

O empreendedor se envolve de tal maneira com a sua visão, ideal ou seu projeto de vida, que é capaz de persuadir sócios, colaboradores, investidores e outros interessados a fim

de convencê-los de que tal investimento proporcionará ganhos futuros e uma situação estável para todos.

Filion (2000, p.28), ensina que o termo empreendedor indica aquele que assume riscos e começa algo novo, mesmo dentro de uma corporação existente. A definição do autor para o empreendedor é a de “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Carvalho (2004, p.13), desenvolveu um modelo visionário, em que expõe que os empreendedores de sucesso desenvolvem três categorias de visão a partir de seus sistemas de relações, aspectos de liderança, energia e percepções. São elas:

1 – Visões Emergentes: reúnem ideias ou percepções do empreendedor sobre produtos ou serviços que ele possa lançar no mercado. Geralmente o empreendedor investe muito tempo em pesquisa e reunião de percepções nessa etapa, cujo sucesso dará subsídios para a percepção seguinte ser iniciada.

2 – Visão Central: resulta de uma ou mais visões emergentes, tendo agora o alcance de todo o mercado, procurando por nichos, espaço e aberturas de mercado para atuar. Destacam-se dois focos nesse processo: o lugar que seu produto ou serviço alcançará no mercado e o tipo de empreendimento que ele precisa criar pra lançar seu produto/serviço. Essa visão pode se materializar e chegar a uma missão e objetivos. É a estratégia surgindo.

3 – Visões Complementares: servem como apoio à visão central e podem também ser imprescindíveis à continuidade da mesma, envolvendo processos gerenciais que permitirão desenvolver componentes como habilidades de comunicação e redes de relacionamento.

2.2.2 Características Empreendedoras

Segundo Leite (1999), a formação de um perfil profissional baseado no empreendedorismo enfatiza, sobretudo, algumas características peculiares: são multifuncionais com domínio de informática, fazem o que gostam, possuem amplo conhecimento das diretrizes e princípios básicos de administração, de modo a desenvolver habilidades específicas à gestão de negócios e resultados, transparecem competência para trabalhar em equipe.

Embora ainda incapazes de estabelecer relações de causa e efeito, as pesquisas desenvolvidas por acadêmicos e praticantes das mais diversas correntes conseguem

encontrar pontos em comum no que diz respeito as principais características dos empreendedores de sucesso. Sem conotações determinísticas, esses traços têm contribuído para identificação e a compreensão do comportamento dos empreendedores. Por outro lado, o conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso - o *know-how* tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais- é visto como consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos. (DOLABELA, 2008 pg. 31).

Para Gerber (2004), o empreendedor é um estrategista que cria métodos inéditos para a geração de oportunidades em mercados, transformando possibilidades em probabilidades. E, nessa linha, sua ação tem impacto decisivo em contextos organizacionais, já que seu dinamismo praticamente dita o ritmo de andamento dos processos.

Cunha e Ferla (1997) postulam que esse profissional define suas próprias metas, chegando por vezes à obstinação em persegui-las e que essas características podem ser aprendidas ao longo das experiências, ou seja, o empreendedor é formado dentro do próprio mercado de trabalho.

Dolabela (2008 p.31 e 32), afirma que:

O perfil do empreendedor de sucesso detectado nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982): 1) Empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia. 2) Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização. 3) Trabalha sozinho. 4) Tem perseverança e tenacidade. 5) Considera o fracasso um resultado como outro qualquer; aprende com resultados negativos, com os próprios erros. 6) Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados. 7) Sabe fixar metas e atingi-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobre nichos. 8) Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa no empreendedorismo não é o que se sabe, mas o que se faz. 9) Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz. 10) Cria situações para receber feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar. 11) Sabe buscar, utilizar e controlar recursos. 12) É um sonhador realista. Embora racional usa também a parte direita do cérebro. 13) É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraíndo deles o que tem de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo. 14) É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo. 15) Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho. 16) Tece “redes de relações”(contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa. 17) O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua. 18) Cultiva a imaginação e aprende a definir visões. 19) Traduz seus pensamentos em ações. 20) Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber; primeiramente define o que quer e aonde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se a aprender a aprender, pois sabe que no seu dia a dia será submetido a situações que exigem constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas. 21) Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são

determinantes para explicar seus interesses. Aprende indefinidamente. 22) Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças no sistema onde atua. 23) O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta de riscos, mas faz tudo para minimizá-los. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto). 24) Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; é hábil em definir a partir do indefinido. 25) Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive; usando-a para detectar oportunidades de negócio.

Segundo Dornelas (2005), não obstante de alguma confusão no que diz respeito ao conceito de empreendedor, existem alguns mitos sobre os empreendedores, dentre os quais, se destacam essencialmente três:

O primeiro diz que os empreendedores são natos; nascem para o sucesso. Na realidade enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos; a capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

O segundo mito diz que empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos. Na realidade, os empreendedores tomam riscos calculados; evitam riscos desnecessários, compartilham o risco com outros e dividem o risco em “partes menores.”

O terceiro mito diz que os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe. Na realidade, os empreendedores são ótimos líderes, criadores de equipe e desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

2.2.3 Tipos de Empreendedores

Segundo Dornelas (2003), os tipos de empreendedores são classificados em empreendedor nato, empreendedor que aprende, empreendedor tipo serial, empreendedor tipo corporativo, empreendedor social, empreendedor por necessidades e o empreendedor herdeiro.

O empreendedor nato geralmente é o mais conhecido e aclamado. Suas histórias são

brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas. São visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos. Suas referências e exemplos a seguir são os valores familiares e religiosos, e eles mesmos acabam por se tornar uma grande referência.

O tipo empreendedor que aprende tem sido muito comum. É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor. O momento de tomada de decisão ocorre quando alguém o convida para fazer parte de uma sociedade ou ainda quando ele próprio percebe que pode criar um negócio próprio. Geralmente demora um pouco para tomar a decisão de mudar de carreira. Antes de se tornar empreendedor, acreditava que não gostava de assumir riscos. Tem de aprender a lidar com as novas situações e se envolver em todas as atividades de um negócio próprio.

O empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Como geralmente é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lideram grandes equipes. Geralmente tem uma habilidade incrível de montar e motivar equipes, captar recursos para o início do negócio e colocar a empresa em funcionamento. Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as vir implementadas. Ao concluir um desafio, precisa de outros para manter-se motivado. Às vezes se envolve em vários negócios ao mesmo tempo e não é incomum ter várias histórias de fracasso. Mas estas servem de estímulo para a superação do próximo desafio.

Segundo conceito de Dornelas (2003), o empreendedor corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. Assumem riscos e tem o desafio de lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho 100% livre para agir. Convencem as pessoas a fazerem parte de seu time, mas sabem reconhecer o empenho da equipe. Sabem se

autopromover e são ambiciosos. Não se contentam em ganhar o que ganham e adoram planos com metas ousadas e recompensas variáveis. Se saírem da corporação para criar o próprio negócio podem ter problemas no início, já que estão acostumados com as regalias e o acesso a recursos do mundo corporativo.

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. Suas características são similares às dos demais empreendedores, mas a diferença é que se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios. De todos os tipos de empreendedores é o único que não busca desenvolver um patrimônio financeiro, ou seja, não tem como um de seus objetivos ganhar dinheiro. Prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Ainda segundo o conceito de Dornelas (2003), O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Geralmente se envolve em negócio informal, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro. É um grande problema social para os países em desenvolvimento, pois apesar de ter iniciativa, trabalhar arduamente e buscar de todas as formas a sua sobrevivência e a dos seus familiares, não contribui para o desenvolvimento econômico. Na verdade, os empreendedores por necessidade são vítimas do modelo capitalista atual, pois não têm acesso a recursos, à educação e às mínimas condições para empreender de maneira estruturada. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e outras taxas, e acabam por inflar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento, como o Brasil.

O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países, e muitos impérios foram construídos nos últimos anos por famílias empreendedoras, que mostraram habilidade de passar o bastão a cada nova geração. O desafio do empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio recebido. Alguns têm senso de independência e desejo de inovar, de mudar as regras do jogo. Outros são conservadores e preferem não mexer no que tem dado certo. Esses extremos, na verdade, mostram que existem variações no perfil do empreendedor herdeiro.

O empreendedor que “faz a lição de casa”, que busca minimizar riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro clara e que trabalha em função de metas é o empreendedor aqui definido como o “normal” ou planejado. Toda teoria sobre empreendedorismo de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. E isso tem sido comprovado nos últimos anos, já que o planejamento aumenta a probabilidade de um negócio ser bem sucedido e, em consequência, levar mais empreendedores a usarem essa técnica para garantir melhores resultados.

Segundo Dama e Kuhn (2009, p.17):

Alguns exemplos de empreendedores são:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou fazer propaganda dos seus produtos e/ ou serviços e agregar novos valores;
- Intraempreendedor – um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;
- Governo empreendedor – que instiga, provoca, cria as condições de infraestrutura, assume e institui políticas públicas de apoio a empreendimentos e à geração de trabalho e renda.

2.2.4 Características Intraempreendedoras

Para muitos o conceito de intraempreendedorismo soa como algo novo e de difícil entendimento, e realmente não poderia ser diferente. Muitas empresas, mesmo de grande porte, consideram este um tema novo e, para muitos, um tabu a ser desmistificado dentro das corporações.

Segundo Angelo (2003), o tema surgiu na década de 80, com o consultor em administração Gifford Pinchot III, autor do *Best seller Intrapreneuring* (1985). A partir da década de 90 os dicionários passaram a apresentar o termo *intrapreneur*, que tem como significado definir pessoas que, dentro de uma organização, assumem responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo.

Os intraempreendedores são pessoas que conseguem concretizar uma ideia própria ou a de outros, reunindo pessoas e recursos para tal e enfrentando os obstáculos que surgem no processo, sem medir esforços.

Neste sentido, o conceito de empreender passa de uma visão de criação de algo novo para a utilização de uma postura dentro de organizações já consolidadas ou existentes.

Esta mentalidade pró-ativa permite que as organizações tenham uma postura estratégica necessária para lidar com as oportunidades e exigências do mercado. Em muitas empresas, a procura por pessoas com este perfil é questão de regra ou diretriz. (DAMA; KUHN, 2009 p.17).

Pinchot III (1989) e Dornelas (2008), identificaram várias características comuns aos intraempreendedores compiladas no quadro 2.

Quadro 2: Características dos Intraempreendedores

Características	Descrição
Visão	Possuem visão sobre o futuro e habilidade de implementar seus sonhos.
Necessidade de ação	Um ser ativo que evita tramitações longas de planejamento.
Execução de pequenas tarefas	Não se importa em executar tarefas abaixo de sua posição hierárquica.
Dedicação	Não se importa em trabalhar após o expediente e nos finais de semana, para desenvolver algo novo.
Tomada de decisões	São seguros e implementam suas ações rapidamente.
Estabelecimento de metas	São geralmente concretas mensuráveis e estabelecidas a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.
Superação de erros	Os erros têm significado de aprendizado, não culpam outros pelo insucesso e pensam sobre como evitar o erro.
Identificação de oportunidades	São identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações.
Determinação e dinamismo	São comprometidos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
Gostam do que fazem	Sentem satisfação no desempenho do seu trabalho, são autodeterminados e motivados.
Liderança e formação de equipes	Tem senso de liderança incomum e são respeitados por seus subordinados.
<i>Networking</i>	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da organização.
Organização	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.
Planejamento	Planejam todas as etapas das atividades em que estão envolvidos.
Possuem conhecimento	Buscam conhecimento e aprendizado contínuo.
Administração de riscos calculados	As próprias organizações os comprometem a assumir e gerenciar riscos, a fim de diminuir a possibilidade de abandono de um intraempreendimento, em troca de outro mais cativante.
Criação de valor	Dinamizam as organizações e inovam, agregando valor aos serviços e produtos.

Fonte: Pinchot III (1989) e Dornelas (2008)

Para Hashimoto (2006, p.22), “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. O conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa.

Para Dornellas (2003; 2005):

Mecanismos que podem ser adotados pelas organizações para busca de ambiente propício ao desenvolvimento dos empreendedores:

1. A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;
2. Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados, *stock options* (opção de compra de ações da empresa) etc.
3. Incentivar a melhoria de *performance*, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas);
4. Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais;
5. Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;
6. Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação;
7. Possibilitar altos níveis de *empowerment*;
8. Possibilitar acesso irrestrito à informação;
9. Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios;
10. Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor.

2.2.5 Diferenças entre Gerente e Empreendedor

O Empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes. Desta forma, quando uma organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldade em tomar decisões do dia a dia dos negócios, pois se preocupam mais com aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade.

Para Dolabela (2008):

Empreendedores e gerentes são diferentes na forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e na visão de mundo. É preciso ter isso em mente. As diferenças são tão grandes que justificam a separação dos objetos de estudo de duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor.

Segundo Filion (1997), a diferença entre o gerente e o empreendedor, reside no fato de que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.

No quadro 3, é apresentado a diferença entre gerente e empreendedor.

Quadro 3: Comparação entre Gerente e Empreendedor

GERENTE	EMPREENDEDOR
Tenta otimizar recursos para atingir metas.	Estabelece a visão e os objetivos; depois localiza os recursos.
Opera dentro de estrutura preexistente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apóia-se na autoimagem geradora de visão, inovação. Busca <i>know-how</i> e <i>know-who</i> .
A chave é se adaptar as mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Padrão de trabalho implica análise racional.	Padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento que resulta de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na que comunicação grupal.	Centrado na evolução individual.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam se transformar em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros, e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito em si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito em si, com ênfase na perseverança.
Voltada pra aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização	Voltada pra aquisição de <i>know-how</i> em definir contextos para ocupação de mercado.

Fonte: Dolabela (2008, p.112).

2.2.6 Educação Empreendedora

Segundo Andrade e Torkomikian (2001, p.299), os Programas de Educação Empreendedora, que vêm sendo desenvolvido em instituições de todo o mundo, contribuem para a formação desse profissional que, paralelamente à aquisição de informações e conhecimentos técnicos em sua área de formação, recebe também referenciais importantes para o seu posicionamento profissional e principalmente a percepção de um mundo de oportunidades ao seu redor, sendo estimulado a considerar a opção da carreira empreendedora.

Os objetivos em longo prazo dos Programas são a criação de empresas inovadoras e a consequente geração de empregos, riquezas e aumento da competitividade nacional, assim como o posicionamento consciente de profissionais no mercado de trabalho e os reflexos sociais positivos decorrentes desses fatores.

Nos programas de educação empreendedora, os elementos essenciais parecem ser o desenvolvimento da imaginação e da criatividade, bem como a habilidade de canalizar energia para os objetivos que o empreendedor quer atingir [...] há uma diferença entre o treinamento para o empreendedor e o treinamento gerencial, enfatizando-se no segundo caso, as “habilidades para sonhos realistas”, mais do que as habilidades analíticas. O empreendedor necessita, ainda, de habilidades para se comunicar e estabelecer relações interpessoais. (FILION, 2000).

Frente a uma economia incerta e a uma desvalorização da ética humana, e ainda uma crise sistêmica se faz necessário repensar uma prática educativa que planeje a constituição do indivíduo e o encoraje a se fazer presente na sociedade.

No Brasil, embora existam iniciativas relevantes, é ainda necessária a difusão, nas instituições de ensino superior, dos principais conceitos referentes aos Programas de Educação Empreendedora, no sentido do fortalecimento da cultura empreendedora nacional e da análise das variadas experiências que surgirão a partir das práticas realizadas e que poderão levar ao desenvolvimento de um *Modelo Brasileiro de Programas de Educação Empreendedora*, moldado conforme os valores culturais, sociais, econômicos e políticos do país. (ANDRADE, TORKOMIKIAN, 2001, p.299).

É por isso que a inovação tem tomado conta da sala de aula e os professores deixaram de explicar o conteúdo de forma tradicional, passando a proporcionar ao aluno uma vivência prática através de jogos e dinâmicas para que venha enriquecer o ensino do empreendedorismo.

2.3 Habilidades e Competências do Administrador

De acordo com as características da profissão de administrador, seus especialistas podem atuar em qualquer ramo de atividade, incluindo indústrias, comércios, bancos, empresas de serviços, agrícolas, hospitais e assim por diante. Isso porque a essência da atividade são as funções organizacionais e administrativas de que todas as empresas precisam, a exemplo das tarefas fundamentais: planejar, organizar, dirigir ou coordenar e controlar.

Segundo Silveira (2010), as competências técnicas do administrador compõem-se essencialmente de técnicas de administração e organização. Incluem técnicas de gestão administrativa de estruturação organizacional, como organogramas, fluxogramas, *layouts*, definição de diretrizes, normas e procedimentos organizacionais, técnicas de análise, avaliação (diagnóstico) e estruturação organizacional, de administração de pessoal, abrangendo o domínio de sua legislação específica e de administração de materiais, entre outros assuntos.

São competências de atuação profissional: Saber fazer ou atuar, saber aplicar conhecimentos e experiências, possuir visão de conjunto, capacidade de estabelecer estratégias, capacidade de definir diretrizes, estruturas e sistemas organizacionais, saber elaborar conceitos, premissas e pressupostos, saber elaborar documentos normativos, capacidade de planejar, estruturar e ordenar ações, capacidade de coordenar e orientar atividades administrativas e operacionais inclusive informatizadas, saber orientar e atuar em equipe, saber localizar, identificar e reunir dados e informações, capacidade para estabelecer correlação entre dados e fatos, capacidade de representar organizações virtual e graficamente por meio de símbolos. Além de conduzir reuniões de trabalho, saber definir prioridades de ação, saber levantar, definir e gerenciar processos, saber diagnosticar e avaliar situações, saber assimilar e promover inovações, saber administrar o tempo, saber cuidar do autodesenvolvimento profissional. (SILVEIRA, 2010).

Através da resolução CNE/CES (Brasil, 2005), o Ministério da Educação divulga a definição de competências e habilidades do administrador constante na lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular. No artigo 3º dispõem sobre o que segue:

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade

contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Orienta a referida resolução, em seu artigo 5º, que as Instituições de ensino superior devem contemplar nos projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que contenham de forma interligada os conteúdos de Formação Básica, Formação Profissional, Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e ainda Conteúdos de Formação Complementar.

Para garantir a formação de um profissional com um mínimo de competências os cursos de Administração precisam desenvolver estes conteúdos acima, e adotar práticas e metodologias de ensino-aprendizagem que permitam constituir as competências previstas no artigo 4º, da Resolução que diz:

O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

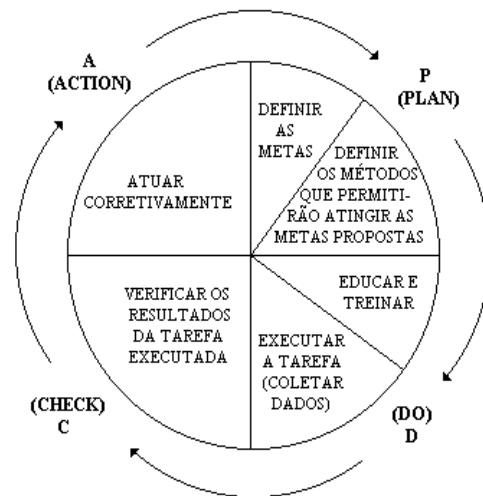
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Ao refletir sobre estas oito competências, pode-se reorganizá-las na linha das competências requeridas do Administrador para exercer o processo administrativo numa organização. Pode-se trazer este processo administrativo para a abordagem do ciclo PDCA, conhecido como Ciclo de Deming. Esta é uma abordagem bem atual em função de toda uma discussão da qualidade nos processos organizacionais.

O ciclo PDCA consiste num ciclo de desenvolvimento com foco na melhoria contínua e é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão. Pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

Este importante instrumento de gestão que tem por princípio a busca contínua da qualidade é dividido em quatro fatores: *PLAN* (planejar), *DO* (fazer), *CHECK* (verificar) e *ACTION* (agir), ilustrado na figura 2.

Figura 2: Fases do Ciclo PDCA



Fonte: Silva (2006)

Na etapa Planejar são estabelecidas as metas que se deseja atingir, a missão, a visão, forma de buscar os meios e os procedimentos para alcançá-los.

Na etapa Fazer estão contemplados os envolvimento com as ações, os treinamentos nos procedimentos que têm como base as metas estabelecidas e as atividades de coleta de dados para a fase de verificação. É a fase de implantação do planejamento.

Na etapa Verificar é analisado se as ações executadas estão de acordo com as metas estabelecidas. Os dados utilizados são aqueles coletados na etapa anterior, que são analisados e comparados com o planejado.

A etapa Agir possui ação corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o planejado, deve-se atuar corretivamente através de planos de ação para correção de rumo visando à meta estabelecida.

A melhoria continua é feita a partir do momento em que as metas estabelecidas sejam atingidas. Neste caso, deve-se voltar à fase planejar e revisar as metas já atingidas traçando novos desafios.

Esta vinculação das competências previstas nas Diretrizes Curriculares com os procedimentos administrativos mais especificamente o ciclo PDCA, passa a ser o norteador da apresentação do diagnóstico deste estudo e respectivas análises.

2.4 Desafios aos Gestores

São muitos os desafios comportamentais que surgem a todo instante para os gestores. Segundo Soto (2002), os gestores enfrentarão uma gama de desafios neste século XXI, pois, como operam em um terreno dinâmico, devem enfrentar mais fortemente os desafios da competitividade. Eis alguns destes desafios:

- **Globalização:** as organizações cada vez mais não se limitarão as fronteiras dos países.
- **Tecnologia:** avanços cada vez mais rápidos e constantes.
- **Ética:** a manutenção e o resgate da ética.
- **Competências:** colaboradores cada vez mais competentes.
- **Cultura:** a adaptação a diferentes culturas.
- **Diversidade:** a gestão da diversidade da força de trabalho.
- **Qualidade:** a satisfação constante do cliente externo.
- **Inovação:** estimular a inovação e a mudança.
- **Produtividade:** medida de desempenho eficaz (que dá bom resultado).
- **Cidadania Organizacional:** Promover o funcionamento eficaz da organização.

- **Satisfação:** a satisfação constante do cliente interno.
- **Indicadores Organizacionais:** níveis aceitáveis de rotatividade e absenteísmo.
- **Gestão voltada para a eficácia:** Os gestores devem trabalhar para otimizar os resultados individuais, do grupo e da própria organização, lembrando sempre, que cada um destes níveis contribui significativamente para a eficiência e eficácia organizacional.

3 METODOLOGIA

Segundo Minayo (1994), a metodologia não só contempla a fase exploratória de campo (escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo), como a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, em termos de sua classificação, do universo da amostra, do plano de coleta de dados, da definição da análise dos dados e por último a sistematização do estudo, buscando assim facilitar o entendimento quanto às decisões tomadas acerca da estratégia de pesquisa.

3.1 Classificações da Pesquisa

Para definir o tipo da pesquisa realizada, utilizaram-se os dois critérios básicos propostos por Vergara (2004), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins esta é uma pesquisa exploratória e descritiva.

Exploratória porque visou um maior conhecimento do tema estudado, visto que se resente hoje da falta de informações sobre o nível empreendedor dos alunos do curso de administração do campus Ijuí, frente a empreendedores estabelecidos na sociedade local. Para Vergara (2004), “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem não comporta hipótese que, todavia, poderá surgir durante ou ao final da pesquisa.”

Descritiva porque descreve as características empreendedoras dos alunos de Administração do campus Ijuí e de lideranças estabelecidas na comunidade traça um paralelo entre as duas situações. Conforme Vergara (2004) “a pesquisa descritiva pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos, embora sirva de base para tal explicação.”

Segundo Roesch (2006), “a pesquisa descritiva tem como objetivo obter informações sobre uma população. Não procura explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, busca informações necessárias para a ação ou predição.”

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como bibliográfica e pesquisa de campo.

Bibliográfica porque se buscou no referencial teórico embasamento sobre características empreendedoras e intraempreendedoras. Para Vergara (2004), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais [...]. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também, pode esgotar-se em si mesma.”

Pesquisa de campo por se tratar de uma investigação empírica realizada através da aplicação de questionários aos universitários e professores do Curso de Administração e a empreendedores estabelecidos no mercado local. Segundo Vergara (2004) “a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo.”

3.2 Universo Amostral

Os sujeitos da pesquisa concentram-se em três universos distintos: graduandos, professores do curso de administração e empreendedores locais.

Graduandos: Foram pesquisados os graduandos do curso de administração matriculados no campus Ijuí;

Professores: Foram pesquisados os professores do curso de Bacharelado em Administração do campus Ijuí;

Empreendedores: Foram entrevistados empreendedores estabelecidos e reconhecidos como profissionais de sucesso no município de Ijuí.

Além da pesquisa de campo foi realizada pesquisa documental no DACEC.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados realizou-se por meio do preenchimento de questionários que foram entregues aos acadêmicos do curso de Administração, aos professores do curso de Administração e aos empreendedores estabelecidos na comunidade.

Vergara (2004), enfatiza que o leitor da pesquisa deverá ser informado sobre a pretensão de coleta de dados para responder ao problema. Neste sentido, torna-se extremamente necessário correlacionar os objetivos da pesquisa aos meios para alcançá-los.

Os questionários foram concebidos numa escala de valores de 1 a 10, onde 1 é o menor valor e 10 o maior valor atribuído à afirmativa.

O questionário relativo ao segmento alunos (Apêndice A) foi aplicado no mês de novembro de 2011, nas respectivas salas de aula, em dias marcados com as provas do trimestre, com intuito de se ter a maior presença possível e teve por objetivo analisar as características empreendedoras e intraempreendedoras dos alunos do curso de administração da Unijuí, campus Ijuí. O foco dos questionamentos era uma avaliação do próprio perfil empreendedor do graduando.

O questionário aos professores (Apêndice B) foi aplicado no mês de novembro e dezembro de 2011 via *e-mail* institucional. O foco destes questionamentos estava na percepção que os professores têm do comportamento empreendedor dos seus alunos.

Já para o terceiro grupo, os empreendedores, o questionário (apêndice C) foi aplicado no mês de janeiro e fevereiro de 2012, por *e-mail* ou por entrega presencial. O foco dos questionamentos para este segmento era uma avaliação do próprio perfil empreendedor.

Todos os entrevistados foram cientificados dos objetivos da pesquisa através de nota explicativa e informação oral.

3.4 Análise e Interpretação de Dados

Depois da coleta procedeu-se a análise e interpretação dos dados com a finalidade de se obter respostas à questão de estudo proposta. Portanto, os dados foram organizados por assunto, de acordo com os objetivos do estudo, sendo interpretados e correlacionados com a teoria para que servissem de auxílio na elaboração do relatório final.

Primeiramente os dados foram analisados de forma quantitativa através de tabulação no programa *Microsoft Office Excel 2007*, transformados em percentuais e ainda, para melhor visualização, demonstrados na forma de tabelas.

Posteriormente, as análises foram realizadas qualitativamente, fazendo-se comparações entre os resultados dos grupos estudados, buscando embasamento no referencial teórico construído ao longo da pesquisa.

3.5 Sistematização do Estudo

Este estudo foi concebido analisando-se as características empreendedoras e intraempreendedoras definidas por Dolabela (2008 p. 31 e 32). Estas características foram agrupadas e analisadas dentro das quatro dimensões que formam o ciclo PDCA ou ciclo de Deming, que é dividido em quatro fatores: Planejar, Fazer, Verificar e Agir.

Na etapa Planejar é estabelecido às metas que se deseja atingir, os meios e os procedimentos para alcançá-los. Nos questionários da pesquisa a etapa planejamento está caracterizada pelas perguntas de 01 a 12.

A etapa Fazer contempla o envolvimento com as ações, os treinamentos nos procedimentos que têm como base as metas estabelecidas e as atividades de coleta de dados para a fase de verificação. É a fase de implantação do planejamento. Nos questionários da pesquisa a etapa Fazer está caracterizado pelas perguntas de 13 a 20.

Na etapa Verificar é analisado se as ações executadas estão de acordo com as metas estabelecidas. Nos questionários da pesquisa a etapa Verificar está caracterizado pelas perguntas de 21 a 28.

A etapa Agir possui ação corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o planejado, deve-se atuar corretivamente através de planos de ação para correção de rumo visando à meta estabelecida. Nos questionários da pesquisa, a etapa Agir está caracterizada pelas perguntas de 29 a 34.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa efetuado com os três diferentes grupos de interesse.

Os assuntos de cada subcapítulo, ao serem abordados, foram esgotados para as três vertentes pesquisadas. Inicialmente foi trabalhado o perfil biográfico, econômico e educacional e posteriormente as análises foram realizadas seguindo as variantes do PDCA e o que se quer do perfil do graduando em Administração segundo as diretrizes impostas pelo MEC para as Instituições de Ensino Superior.

4.1 Características da Pesquisa

O primeiro grupo pesquisado foi formado por estudantes do Curso de Administração campus Ijuí que no segundo semestre de 2011 cursavam do terceiro ao décimo semestre do curso, segundo corte determinado pela pesquisa. De um total estimado de trezentos e sessenta alunos, segundo informações extraídas de relatórios do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, foram pesquisados duzentos e cinquenta e nove graduandos, distribuídos nos mais diversos componentes curriculares.

O segundo grupo pesquisado compõe-se dos professores do curso de Administração da Unijuí, campus Ijuí. De um total de trinta e nove professores indicados para participar da pesquisa, vinte e seis responderam os questionamentos e fizeram suas avaliações relativas ao tema.

O último grupo pesquisado trata-se de vinte e seis empreendedores locais que possuem atividades nas mais diversas áreas de desenvolvimento deste Município e são reconhecidos pelo sucesso de seus empreendimentos. A escolha destas pessoas foi aleatória baseada nas relações sociais e profissionais da autora.

Os questionários para o primeiro grupo foram aplicados diretamente nas salas de aula, onde se contou com a importante colaboração dos professores. Para o segundo grupo, os questionários foram enviados via *e-mail*. Parte desta resposta foi recebida pela mesma via e parte foi depositada na urna disponível no DACEC.

Para o terceiro grupo, os empresários, os questionários foram entregues presencialmente e pela *internet*, conforme opção do pesquisado.

A nenhum dos grupos foi solicitado que identificassem suas respostas.

4.2 Perfil Biográfico, Econômico e Educacional dos Pesquisados

A biografia trata do levantamento quanto à existência e relato de vida de determinado ser. Nesta pesquisa tratou-se do perfil biográfico do grupo dos alunos quanto ao gênero, faixa etária, origem, formação escolar anterior a graduação, faixa de rendimentos, semestralização, motivos que levaram o aluno a optar pelo curso de administração e outras opções de cursos de graduação.

Para o grupo dos professores as características biográficas pesquisadas foram quanto ao gênero, faixa etária, tempo de docência na Unijui, experiência em atividades de gestão, e o envolvimento com pesquisa e extensão no último ano.

Para o grupo dos empreendedores as características biográficas pesquisadas foram quanto ao gênero, faixa etária, origem, formação educacional, renda familiar e a participação em sindicato, associações e seminários.

4.2.1 Características dos Alunos Pesquisados

Observando-se as informações da tabela 1, é perceptível que da amostra pesquisada, 54% dos estudantes são do sexo feminino e 46% são do sexo masculino. De uma forma geral, estes dados seguem as tendências de evolução demográfica medidas pelo IBGE, que demonstram que a maioria dos municípios gaúchos e o próprio Estado do Rio Grande do Sul têm uma população feminina superior a população masculina. A faixa etária predominante é de até 23 anos de idade, seguida pela faixa etária de 24 a 30 anos.

A maioria dos alunos é proveniente da zona urbana, fato este que coincide com o fenômeno de urbanização das cidades que ocorreu no País na última década; pelos dados censitários pesquisados pelo Censo Demográfico (IBGE, 2010), mais de 85% da população gaúcha é residente na zona urbana das cidades ou vilas.

Com relação ao tema formação escolar no ensino médio e fundamental, dos alunos pesquisados, 73% são provenientes da rede pública de ensino, índice análogo aos resultados do Censo Demográfico do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010), apontou que 77% dos estudantes frequentavam a rede pública de ensino.

Tabela 1: Características dos Alunos Pesquisados

Tema	Classe de pergunta	Total	Percentual (%)
Gênero	Masculino	120	46%
	Feminino	139	54%
Idade	Até 23 anos	162	63%
	De 24 a 30 anos	75	29%
	De 31 anos ou mais	22	8%
Origem	Urbana	185	71%
	Rural	74	29%
Formação no ensino médio e fundamental	Pública	189	73%
	Particular	33	13%
	Misto de ambas	37	14%
Renda	< 3 sal mínimos nacionais	77	30%
	3 a 6 sal mínimos nacionais	120	46%
	> 6 sal mínimos nacionais	62	24%
Semestralização	Até 4º semestre	73	28%
	5º a 8º semestre	134	52%
	9º a 10º semestre	52	20%
Motivo para cursar Administração	Sempre foi minha opção	79	32%
	Não tinha opção desejada	54	22%
	Orientação profissional	109	44%
	Vontade Familiar	06	2%
Se não cursasse Administração faria o curso de:	Direito	40	16%
	Contabilidade	42	17%
	Educação	12	5%
	Saúde	32	13%
	Engenharias	65	26%
	Outros	57	23%

Considerando-se em valores de maio de 2012, a maior parcela dos alunos possuía renda familiar variável de hum mil e oitocentos e sessenta e seis reais a três mil setecentos e trinta e dois reais. Somando-se a este intervalo 30% dos alunos que possuem renda familiar até 3 sal mínimos conclui-se que 76% das famílias dos alunos pesquisados ganham menos de quatro mil reais mensais.

Na finalização desta primeira parte, a pesquisa questionou os estudantes sobre o motivo que os levou a escolher este curso e se não cursasse administração qual seria a área de opção. Observando-se a tabela 1, percebe-se que 44% dos alunos responderam que cursam administração por orientação profissional do empregador e somente 32% declararam que esta “sempre foi minha opção”, ou seja, somente um terço dos alunos pesquisados tem como opção de vida acadêmica ser graduado em administração.

4.2.2 Características dos Professores Pesquisados.

As respostas da entrevista do grupo de professores estão apresentadas na tabela 2, e indica que o grupo é formado predominantemente por homens com idade superior a 46 anos, 35% dos professores estão na faixa de 36 a 45 anos e uma pequena parcela tem até 35 anos. Dos professores pesquisados, 73% possuem mestrado e somente 8% são especialistas. O grupo de doutores ainda é pequeno, com 19% dos pesquisados. A maioria dos entrevistados atua entre o 5º e 8º semestre.

Quanto à experiência em atividades de gestão, o questionário permitia múltipla escolha de resposta. Pode-se observar que a maioria dos entrevistados possui experiência de consultor externo e 15% dos entrevistados declararam não possuir experiências de gestão.

Também foi questionado como o professor faz a sua educação continuada. A finalidade desta pergunta é perceber o envolvimento dos docentes em atividades extracurriculares que qualificam o conhecimento, acumulam experiências e que indiretamente trazem ganhos qualitativos para a sala de aula. A opção escolhida por 88% dos entrevistados é a participação em seminários, seguida pela opção “formação para docência na UNIJUI”. Todos os entrevistados declararam que têm ações neste tema, ou seja, nenhum pesquisador deixou de responder sobre educação continuada. Em “outra opção”, foram registradas atividades de viagens de estudos, pesquisas, intercâmbios, palestras, cursos *on line*, leitura de livros, jornais e revistas da área, discussões técnicas com outros docentes e cursos de pós-graduação.

Ainda com relação à tabela 2, atividades na área da pesquisa, pode-se perceber que depois da sala de aula o maior índice de envolvimento dos professores consiste na tarefa de

orientação de Trabalhos de conclusão de curso. Somente 12% dos professores atuam em pesquisa de forma isolada.

Tabela 2: Características dos Professores Pesquisados

Tema	Classe de pergunta	Total	Percentual (%)
Gênero	Masculino	17	65%
	Feminino	09	35%
Idade	Até 35 anos	03	11%
	36 a 45 anos	09	35%
	Mais de 45 anos	14	54%
Tempo de docência	Até 5 anos	05	19%
	De 6 a 10 anos	04	15%
	Mais de 10 anos	17	66%
Formação	Especialista	02	8%
	Mestre	19	73%
	Doutor ou doutorando	05	19%
Atuação como docente	Até 4º semestre	06	23%
	Entre 5º e 8º semestre	17	65%
	Entre 9º e 10º semestre	03	12%
Experiência de gestão	Empresário	11	42%
	Consultor	15	58%
	Colaborador	09	35%
	Não possui experiência de gestão	04	15%
Cargo ocupado	Diretor	11	42%
	Gerência estratégica	09	35%
	Gerência média	07	27%
	Gerência operacional	05	19%
Educação continuada	Cursos de aperfeiçoamento	16	62%
	Formação para docência	21	81%
	Seminários	23	88%
	Outros	10	40%
Atividades na área da pesquisa	Grupo de Pesquisa no Departamento	12	46%
	Pesquisa de forma isolada	03	12%
	Eventos científicos	12	46%
	Apresentação de Trabalhos Científicos	09	35%
	Publicação em revistas e periódicos	08	31%
	Orientação de TCC	23	88%
Atividades na área da extensão	Atividades de pesquisa na disciplina	15	58%
	Projetos de Extensão no departamento	10	38%
	Jornadas de extensão	06	23%
	Apresentação de trabalhos	03	12%
Publicação em revistas e periódico	07	27%	

O último questionamento deste bloco para o grupo de professores, também com respostas de múltipla escolha, indica que 38% dos professores participam dos projetos de extensão no departamento e somente 12% dos professores tem apresentação de trabalhos em jornada de extensão.

4.2.3 Características dos Empreendedores Pesquisados

O resultado dos temas iniciais da pesquisa com o grupo de empreendedores está apresentado na tabela 3.

Pode-se afirmar que 68% dos entrevistados têm mais de 31 anos de idade, 58% são do sexo masculino, e 56% são provenientes da zona urbana. Dos pesquisados, 50% estudaram em escolas públicas e particulares ao longo de sua formação e 42% declararam que estudaram somente em escola pública. Percebe-se com isso que pouquíssimos empreendedores são oriundos da educação privada. Com relação à escolaridade, a maioria dos empreendedores informou que possuíam ensino superior e 35% dos pesquisados informaram que possuem somente o ensino médio. Dos pesquisados graduados, 29% são bacharéis em contabilidade e 18% são bacharéis em administração. Comparando-se os três grupos pesquisados, pode-se afirmar que o grupo dos empresários é o grupo de idade mais elevada, formado predominantemente por homens provenientes da zona urbana e que, em sua maioria, cursaram o ensino superior.

Também foi abordado nos temas iniciais a renda familiar e envolvimento dos pesquisados com suas entidades de classe. Dos entrevistados, 62% declararam que possuem renda familiar entre 10 e 19 salários mínimos mensais. Este percentual acrescido dos entrevistados que declararam receber mensalmente acima de 20 salários mínimos, totaliza um índice de 77% de pesquisados que ganham acima de 10 salários mínimos mensais.

Buscou-se confrontar os dados resultantes do Censo Demográfico (IBGE, 2010), mas, percebeu-se a impossibilidade de comparar a renda média das famílias brasileiras com a renda dos pesquisados porque os intervalos de ambas as pesquisas não são coincidentes.

Somente um entrevistado não quis declarar sua faixa de renda familiar mensal.

Tabela 3: Características dos Empreendedores Pesquisados

Tema	Classe de pergunta	Total	Percentual (%)
Gênero	Masculino	15	58%
	Feminino	11	42%
Idade	Até 35 anos	01	4%
	De 36 a 45 anos	06	23%
	De 46 a 55 anos	15	58%
	Acima de 55 anos	04	15%
Origem	Urbana	15	56%
	Rural	11	44%
Estudou no ensino médio e fundamental	Escola pública	10	38%
	Escola Particular	02	8%
	Ambas	14	54%
Formação educacional	Ensino fundamental	02	8%
	Ensino médio	09	34%
	Ensino superior	15	58%
Graduação	Administração	03	20%
	Direito	02	13%
	Contabilidade	04	27%
	Área da educação	04	27%
	Área da saúde	00	0%
	Área das engenharias	00	0%
	Outra	02	13%
Renda familiar	Até 9 sal. mínimos	05	19%
	De 10 até 19 sal. mínimos	16	62%
	Acima de 20 sal. mínimos	04	15%
	Preferiu não responder	01	4%
Participação	Sindicato de classe	6	23%
	Associação comercial - ACI	14	54%
	Eventos diversos	18	69%

O quesito participação em associações e eventos admitia múltipla escolha; 69% dos empreendedores declararam que participam de eventos ou seminários proporcionados por entidades diversas; 54% dos pesquisados declarou que participa da Associação Comercial e Industrial de Ijuí – ACI, mas somente 23% dos entrevistados fazem parte das atividades sindicais da sua categoria.

4.3 Análise dos Resultados pelo Fator Planejamento

Analisando-se o fator Planejamento pelo ciclo PDCA ou ciclo de Deming, percebe-se que esta fase consiste em definir metas, identificar problemas, analisar fenômenos, analisar processos e elaborar um plano de ação.

Para estar apto a realizar estas tarefas é necessário que o indivíduo desenvolva vários fatores tais como intuição, autoconfiança, iniciativa, perseverança, tenacidade, comprometimento e percepção do meio que está inserido. É necessário identificar as oportunidades que o mercado oferece e traçar caminhos para concretizar a meta almejada.

4.3.1. Autoavaliação dos Alunos

O resultado da pesquisa realizada com o segmento alunos, voltado para identificar a fase Planejamento, está apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Planejamento

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Tenho forte intuição.	7,2
Tenho autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	7,9
Tenho iniciativa, perseverança e tenacidade. Sei concentrar esforços para alcançar resultados.	8,0
Sei fixar metas e atingi-las.	7,8
Luto contra padrões impostos. Tenho a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descubro nichos.	6,8
Tenho sempre alto comprometimento. Creio no que faço.	8,5
Sou orientado para resultados, para o longo prazo.	7,6
Aprendo a definir visões de futuro.	7,7
Tenho percepção do ambiente que me rodeia. Estou atento para detectar oportunidades.	8,1
Tenho clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	7,9
Identifico oportunidades atento às informações externas.	7,8
Embora racional, sou um sonhador realista.	8,1
Média Ponderada do Fator	7,80

Observando-se as respostas dos alunos, percebe-se que a média das notas autoatribuídas é bastante positiva, ou seja, o aluno tem uma imagem positiva de si mesmo,

pois a média deste fator foi de 7,8 numa escala de peso de 1 a 10. O fator mais relevante na avaliação do próprio perfil é para o item do comprometimento que alcançou a avaliação máxima de 8,5, ou seja, o aluno se avalia totalmente comprometido nas suas ações e acredita no que faz.

Depois do item comprometimento, o item da percepção que é a identificação de oportunidades e novos nichos no mercado, aliado ao item da racionalidade, receberam as melhores notas. Além da positividade destes fatores o aluno se autodefine um sujeito com características de iniciativa, perseverança e tenacidade. Declaram saber concentrar esforços para alcançar os resultados definidos no planejamento.

Dos fatores apresentados no quadro acima, o item “Luto contra padrões impostos. Tenho a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descubro nichos” é o de menor avaliação, alcançando média de 6,8. Percebe-se que os alunos têm dificuldade de se estabelecer e ocupar os espaços existentes e descobrir nichos. A percepção do meio-ambiente também é um fator de baixa avaliação. A segunda menor avaliação foi atribuída ao fator intuição. “Faro” não é o forte dos graduandos.

4.3.2. Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores

Os resultados da pesquisa realizada com os professores numa análise de como os mesmos percebem seus alunos nos quesitos que tratam da fase Planejamento, está apresentado na tabela 5.

Observando-se a pontuação atribuída pelos professores, percebe-se a grande distância que existe entre a percepção que o aluno tem de si mesmo e a forma como o professor o vê. A média da avaliação neste quesito foi de 5,5, numa escala de 1 a 10. De certa forma, considerando-se as avaliações comumente utilizadas, este índice pode ser considerado extremamente baixo.

Dos doze itens avaliados a menor nota atribuída aos fatores foi 5,1 e a maior, 6,2. Ou seja, não houve grande oscilação de pontuação entre os itens e sim uma avaliação generalizadamente baixa.

Tabela 5: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Possuem forte intuição.	5,1
Possuem autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	5,5
Possuem iniciativa, perseverança e tenacidade. Sabem concentrar esforços para alcançar resultados.	5,4
Sabem fixar metas e atingi-las.	5,8
Lutam contra padrões impostos. Possuem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobrem nichos.	5,2
Têm sempre alto comprometimento. Crêem no que fazem.	5,2
São orientados para obtenção de resultados, para o longo prazo.	5,1
Definem visões de futuro.	5,1
Possuem percepção do ambiente que os rodeia. Estão atentos para detectar oportunidades.	5,7
Possuem clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	5,6
Identificam oportunidades atentos às informações externas.	5,7
Embora racionais, são sonhadores realistas.	6,2
Média Ponderada do Fator	5,5

Conforme tabela 5 acima, os itens que receberam as menores notas foram da intuição, visão de futuro e orientação para obtenção de resultados. E o item melhor avaliado foi “embora racionais, são sonhadores realistas.” O item “Tem sempre alto comprometimento, crêem no que fazem” foi o de melhor autoavaliação dos alunos, e o segundo pior avaliado pelos professores.

4.3.3. Autoavaliação dos Empreendedores

O resultado da pesquisa realizada com o segmento empreendedores, voltado para identificar a fase Planejamento, está apresentado na tabela 6.

Analisando-se a autoavaliação do segmento empreendedores relativas a fase de planejamento, percebe-se que o empreendedor tem uma avaliação madura e equilibrada de suas potencialidades. A média ponderada deste fator é de 8,2 numa escala de 1 a 10.

O item que recebeu maior nota dos empreendedores foi o item do alto comprometimento com índice de 9,1, onze pontos acima da média dos demais fatores. Percebe-se claramente que o empreendedor compromete toda sua energia naquilo a que se

propõem. Acredita nos seus ideais, e persegue seus objetivos. O segundo item mais valorado pelos empreendedores foi o item da perseverança, tenacidade e concentração de esforços para a obtenção de resultados.

Tabela 6: Autoavaliação dos empreendedores pelo fator Planejamento

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Tenho forte intuição.	7,9
Tenho autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	8,6
Tenho iniciativa, perseverança e tenacidade. Sei concentrar esforços para alcançar resultados.	8,8
Sei fixar metas e atingi-las.	8,4
Luto contra padrões impostos. Tenho a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descubro nichos.	7,7
Tenho sempre alto comprometimento. Creio no que faço.	9,1
Sou orientado para resultados, para o longo prazo.	7,2
Aprendo a definir visões de futuro.	8,1
Tenho percepção do ambiente que me rodeia. Estou atento para detectar oportunidades.	8,3
Tenho clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	8,4
Identifico oportunidades atento às informações externas.	8,0
Embora racional, sou um sonhador realista.	8,0
Média Ponderada do Fator	8,2

O item menor valorado pelos entrevistados foi o item “Sou orientado para resultados, para o longo prazo”. Neste item obteve-se uma nota 1 (um) e quatro pesquisados atribuíram nota 5 (cinco). Percebe-se que os pesquisados têm uma forte tendência para o curto prazo ou até para as ações imediatistas.

4.3.4 Avaliação Relativa ao Fator Planejamento

Comparando-se as avaliações dos alunos e dos empreendedores, percebe-se que existe uma proximidade de valores entre o resultado dos dois grupos, mas há que se considerar que os professores percebem os alunos de forma diferenciada. O comportamento em sala de aula, certamente está muito aquém do perfil que o mercado exige. É necessário levar-se em consideração a positividade aflorada da autoavaliação dos alunos.

Ainda avaliando o grupo dos alunos, fica evidenciado que as maiores dificuldades dos mesmos está no fator se estabelecer e ocupar os espaços existentes e descobrir nichos, a falta de percepção do meio-ambiente e ao fator intuição. Por sua vez os empreendedores possuem alto comprometimento e empregam toda sua energia naquilo a que se propõem, acreditado nos seus ideais e perseguindo seus objetivos. Além disso, a perseverança, tenacidade e concentração de esforços para a obtenção de resultados são os pontos de maior avaliação. Na percepção dos professores, os alunos são sonhadores, tem baixo comprometimento e crença no que fazem.

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior definem que o aluno deve saber pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.

Avaliando-se o acima exposto, percebe-se que para obter competências o aluno necessita, segundo RABAGLIO (2001), desenvolver as dimensão do conhecimento que é o Saber, a competência das Habilidades que é o Saber Fazer, e a competência das Atitudes que é o querer fazer. Necessita melhor se situar no contexto em que está inserido e buscar o amadurecimento

4.4 Análise dos Resultados pelo Fator Fazer ou Implantação do Planejamento

As atividades definidas no fator fazer ou implantação do planejamento pelo ciclo PDCA ou ciclo de Deming, especifica que esta fase consiste em treinar no trabalho o método a ser empregado, executar o método e coletar dados para a verificação do processo.

Para estar apto a realizar estas tarefas é necessário que o indivíduo desenvolva vários fatores, tais como, estar atento às necessidades de aprendizagem e treinamento, autodidatismo, inovação e criatividade, alto nível de consciência ambiental, cultivar redes de relações. Além disso, ter capacidade e visão financeira: buscar, utilizar e controlar recursos.

4.4.1 Autoavaliação dos Alunos

O resultado da pesquisa realizada com o segmento alunos, voltada para identificar a fase Fazer ou Implantação do Planejamento, está apresentado na tabela 7.

Tabela 7: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Fazer

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Sei buscar recursos.	7,5
Sei utilizar e controlar recursos disponíveis.	7,8
Cultivo “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos.	8,2
Mantenho alto nível de consciência do ambiente em que atuo.	8,2
Sou inovador e criativo.	7,5
Preocupo-me a aprender a aprender. Defino o que quero e depois busco o conhecimento que me permitirá atingir o objetivo.	8,2
Sou atento as necessidades de aprendizagem (treinamento).	8,3
Tenho facilidade de interpretar dados e informações.	7,9
Média Ponderada do Fator	8,0

Pela autoavaliação dos alunos para o fator Fazer ou Implantação do Planejamento, constata-se que este fator também obteve boa pontuação na média ponderada que é de 8. O item que obteve a maior média foi “Sou atento às necessidades de aprendizagem (treinamento)” com índice de 8,3, seguido pelos itens “Cultivo “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos” e “Preocupo-me a aprender a aprender. Defino o que quero e depois busco o conhecimento que me permitirá atingir o objetivo.” O item que obteve a menor pontuação foi relativo a busca de recursos. O aluno se percebe atento a aprender e reconhece a sua insegurança com os itens financeiros.

Para este grupo de itens que compõem o perfil pelo fator fazer na autoavaliação dos alunos, pode-se afirmar que as notas autoatribuídas são bastante homogêneas, pois num grupo de 259 pesquisados, a variação foi de 7,5 como a nota mais baixa a 8,3 como a nota mais alta.

4.4.2. Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores

Os resultados da pesquisa realizada com os professores numa análise de como os mesmos percebem seus alunos nos quesitos que tratam da etapa Fazer ou Implantação do Planejamento está apresentado na tabela 8.

Tabela 8: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Fazer

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Sabem buscar recursos.	5,1
Sabem utilizar e controlar recursos disponíveis.	5,6
Cultivam “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos.	7,1
Mantém alto nível de consciência do ambiente em que atuo.	5,5
São inovadores e criativos.	5,8
Preocupam-se a aprender a aprender. Definem o que querem e depois buscam o conhecimento que os permitirá atingir o objetivo.	4,7
São atentos às necessidades de aprendizagem (treinamento).	5,4
Possuem facilidade de interpretar dados e informações.	5,0
Média Ponderada do Fator	5,5

Pelo ponto de vista dos professores a situação é bastante diversa. A média da pontuação atribuída a este fator é 5,5, muito aquém dos 8,0 da autoavaliação dos alunos.

Segundo os professores, os alunos têm facilidade em cultivar redes de relações como contatos e amizades, em contrapartida possuem grande dificuldade em definir o que querem e buscar o conhecimento que os permitirá atingir o objetivo, não são hábeis em interpretar dados e informações, além da dificuldade de buscar e gerenciar recursos.

4.4.3 Autoavaliação dos Empreendedores

O resultado da pesquisa realizada com o segmento empreendedores voltadas para identificar a etapa Fazer ou Implantação do Planejamento, está apresentado na tabela 9.

Tabela 9: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Fazer

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Sei buscar recursos.	7,7
Sei utilizar e controlar recursos disponíveis.	8,5
Cultivo “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos.	8,5
Mantenho alto nível de consciência do ambiente em que atuo.	8,5
Sou inovador e criativo.	8,2
Preocupo-me a aprender a aprender. Defino o que quero e depois busco o conhecimento que me permitirá atingir o objetivo.	8,2
Sou atento as necessidades de aprendizagem (treinamento).	8,3
Tenho facilidade de interpretar dados e informações.	8,0
Média Ponderada do Fator	8,2

Pela autoavaliação do segmento empreendedores, relativa ao fator fazer ou implantação do planejamento, percebe-se que o empreendedor tem uma avaliação equilibrada entre os itens que compõem o fator variando de 7,7 até 8,5. Coincidentemente com a autoavaliação dos alunos o item de menor valoração é relativo à busca de recursos, o que demonstra que este grupo pesquisado também possui dificuldades em alavancar valores. Em contrapartida, tem como ponto forte a administração e controle dos recursos disponíveis. Os itens alto nível de consciência do ambiente e redes de relações também estão entre os pontos fortes dos pesquisados.

Avaliando o grupo de alunos e de empreendedores, neste fator, pode-se afirmar que a avaliação entre os dois grupos são análogas.

4.4.4 Avaliações Relativas ao Fator Fazer

Comparando-se os resultados do questionário dos alunos e dos empreendedores, percebe-se que ambos os grupos possuem facilidade em cultivar redes de relações como contatos e amizades em contrapartida, possuem dificuldade nos quesitos de busca, utilização e controle dos recursos financeiros.

Sobre a capacidade de gerenciamento econômico dos alunos já afirmava o professor nº 8 (2011), “Entendo que o assunto é muito importante e deve ser desenvolvido e estimulado

nas aulas e no curso. Entendo que os alunos são muito frágeis para desenvolver a parte econômica e financeira dos planos de negócio. Eles são frágeis nos aspectos quantitativos. Não podemos encarar o empreendedorismo de uma forma romântica e descolada da realidade.”

Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle é definição do artigo 4º item IV da lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Os alunos precisam desenvolver mais suas competências, especialmente de pesquisar, analisar criticamente e propor soluções no ambiente organizacional, tomar decisões e agir com responsabilidade. Existe uma dificuldade em conseguir obter retorno nas ações propostas. Muitos alunos ainda ficam um tanto apáticos em sala de aula, aguardando aulas dissertativas e não gostam de exercícios práticos ou de leituras, aliás, o índice de retorno de leitura de bibliografias/textos propostos é muito pequeno. É preciso mudar este paradigma para muitos alunos, de que eles devem se portar como um sujeito passivo no processo de ensino. (PROFESSOR N°5, 2011).

O gerenciamento econômico e financeiro é sem dúvida um fator que deve ser mais bem trabalhado tanto para os alunos como para os empreendedores.

4.5 Análise dos Resultados pelo Fator Checar

A identificação do Fator Checar pelo ciclo PDCA ou ciclo de Deming, consiste em avaliar se as ações executadas estão de acordo com as metas estabelecidas pelo planejamento, comparar os resultados obtidos e se os itens de controle estão de acordo com os objetivos.

Para estar apto a realizar estas tarefas é necessário que o indivíduo desenvolva vários fatores tais como ter visão apurada do ambiente, facilidade em dar e receber *feedback*, facilidade em lidar com conflitos e fracassos, ser motivado para motivar os pares, ter alto grau de internalidade, ser líder e influenciar pessoas.

4.5.1 Autoavaliação dos Alunos

O resultado da pesquisa realizada com o segmento alunos voltadas para identificar a fase checar ou verificar, está apresentado na tabela 10.

Tabela 10: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Checar

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Sou líder. Crio um sistema próprio de relações.	7,5
Tenho alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lido.	7,6
Tenho alta tolerância à ambigüidade e à incerteza; sou hábil em definir a partir do indefinido.	7,0
Sou altamente motivado e consigo motivar meus pares	7,5
Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros.	7,7
Tenho facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	7,4
Tenho visão apurada do ambiente.	7,4
Tenho facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	7,6
Média Ponderada do Fator	7,5

Percebe-se que neste fator, a autoavaliação dos alunos já tem redução significativa dos valores atribuídos aos itens, ou seja, as afirmações já não estão valoradas com tanta ênfase. O item “sou hábil em definir a partir do indefinido” foi o item de menor valor. Os alunos demonstram de uma forma geral, que possuem certa dificuldade em ações de total exposição. Ações onde o líder puxa para si a responsabilidade da checagem e da tomada de decisão dentro de uma visão futura do indefinido. O item de maior valoração “Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros” demonstra uma humildade surpreendente dos alunos, só encontrada em pessoas versadas e maduras com uma longa história a contar. Considera-se esta, a surpresa do item.

4.5.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores

Os resultados da pesquisa realizada com os professores sobre como os mesmos percebem seus alunos nos quesitos que tratam da Fase Checar, está apresentada na tabela 11.

Tabela 11: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Checar

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
São líderes. Criam um sistema próprio de relações.	5,5
Possuem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciarem pessoas com as quais lidam.	5,7
Possuem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; são hábeis em definir a partir do indefinido.	4,6
São altamente motivados e conseguem motivar seus pares.	5,0
Consideram o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendem com os próprios erros.	5,5
Possuem facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	4,7
Possuem visão apurada do ambiente.	4,8
Possuem facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	5,7
Média Ponderada do Fator	5,2

Pelo ponto de vista dos professores a situação é bastante diversa. A média ponderada da pontuação atribuída a este fator é 5,2, muito aquém dos 7,5 da autoavaliação dos alunos. Mas existem algumas coincidências: O item “Possuem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; são hábeis em definir a partir do indefinido” é o item de menor valoração tanto na autoavaliação dos alunos quanto na avaliação dos professores, ou seja, mesmo que o valor das notas seja diferentes, ambos os grupos concordam que este item representa um ponto fraco. Ainda na linha dos pontos fracos, os professores indicam que os alunos possuem dificuldade em lidar com conflitos internos e externos. Fator este necessário para quem necessita exercer a liderança.

Os itens mais bem avaliados pelos professores são a capacidade do aluno em se comunicar e a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lidam. Este último também foi apontado como ponto forte pelos alunos.

4.5.3 Autoavaliação dos Empreendedores

O resultado da pesquisa realizada com o segmento empreendedores, voltada para identificar a etapa Checar ou Verificar, está apresentado na tabela 12.

Tabela 12: Autoavaliação dos empreendedores pelo Fator Checar

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Sou líder. Crio um sistema próprio de relações.	8,5
Tenho alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lido.	8,3
Tenho alta tolerância à ambigüidade e à incerteza; sou hábil em definir a partir do indefinido.	7,3
Sou altamente motivado e consigo motivar meus pares	8,5
Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros.	7,6
Tenho facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	8,0
Tenho visão apurada do ambiente.	8,2
Tenho facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	8,2
Média Ponderada do Fator	8,1

Nesta etapa de checagem fica aparente a distância comportamental que separa as autoavaliações dos alunos e empreendedores. Enquanto a média ponderada dos alunos foi de 7,5, a média ponderada dos empreendedores foi de 8,1.

“Sou líder. Crio um sistema próprio de relações” e “Sou altamente motivado e consigo motivar meus pares” foram os itens que conquistaram as melhores notas, e o item de menor valor autoatribuído pelos empreendedores, coincidentemente, é da habilidade em definir a partir do indefinido. Percebe-se que este item recebeu a mais baixa avaliação dos três grupos pesquisados.

4.5.4 Avaliações Relativas ao Fator Checar

No artigo 4º da Resolução de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a ser observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular, afirma que uma das competências do profissional da Administração é reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente [...], atuar preventivamente [...], desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.

Traçando-se um paralelo entre o artigo 4º da referida resolução e o resultado da pesquisa percebe-se que os alunos precisam evoluir em itens como habilidades em tomar decisões em meio a cenários indefinidos e na capacidade em lidar com conflitos internos e externos, fator este necessário para quem necessita exercer a liderança. Porém, quanto à capacidade do aluno em se comunicar e influenciar as pessoas com as quais lidam foi apontado como ponto forte tanto pelos alunos quanto pelos professores.

Outro aspecto importante a ser avaliado neste fator diz respeito à motivação e obtenção de resultados. Observando-se a avaliação dos empreendedores é perceptível o entusiasmo com a atividade que exercem. Todos os empreendedores que foram convidados a participar demonstraram interesse na tarefa e foram entusiastas. Com alguns foi possível discutir conceitos e ouvir algumas histórias que significam de lições vida. De uma forma geral o que mais chamou atenção no resultado da pesquisa com os empreendedores foram o positivismo e a determinação presentes nas notas e no campo das observações. A determinação chega ser obstinação. Eles “respiram” a sua organização conforme o que escreveu o Empreendedor 4: “Para se ter sucesso na profissão é preciso gostar do que faz, sendo assim a gente procura o sucesso, as oportunidades, os novos nichos. Devemos estar sempre motivados.”

Ao avaliar os questionários individualmente, percebeu-se que dois empreendedores entrevistados ao responderem a questão de número 25 “Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros”, não aceitaram nem sequer pontuar a questão e registraram as expressões, “Não” (empreendedor 26), e “Não admito fracasso” (empreendedor 21).

Segundo o Empreendedor 9 (2011), “Ser empreendedor exige mais que conhecimento, a capacidade de trabalhar com pessoas. O meu desempenho está diretamente ligado ao que consigo tirar das pessoas que trabalham ao meu redor...Aí você atinge os teus objetivos como empreendedor. Equipe motivada e focada em resultados (por isso a importância das metas).”

4.6 Análise dos Resultados pelo Fator Agir

Analisando-se o Fator Agir pelo ciclo PDCA ou ciclo de Deming, percebe-se que nesta fase, a atuação é corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o

planejado, deve-se atuar corretivamente através de planos de ação para correção de rumo visando à meta estabelecida.

Para estar apto a realizar estas tarefas é necessário que o indivíduo desenvolva vários fatores tais como ter capacidade de ajustar as metas a médio e longo prazo sempre que for necessário, dinamismo na tomada de decisão, perceptividade às necessidades de mudanças, segurança na tomada de decisão e implementação das ações, entre outros.

4.6.1 Autoavaliação dos Alunos

O resultado da pesquisa realizada com o segmento Alunos, voltada para identificar a Fase Agir, está apresentado na tabela 13.

Tabela 13: Autoavaliação dos Alunos pelo Fator Agir

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Para tomar decisões tenho um “modelo”, uma pessoa que me influencia.	7,0
Traduzo meus pensamentos em ações.	7,3
Sou seguro na tomada de decisões e implemento ações rapidamente.	7,4
Estabeleço metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	7,3
Sou dinâmico na tomada de decisão.	7,7
Sou perceptivo à necessidade de mudanças.	7,9
Média Ponderada do Fator	7,4

Percebe-se que neste fator os alunos se atribuíram as menores notas dos quatro fatores analisados, o que é sem dúvida preocupante, porque esta é a fase da tomada de decisão para correção do rumo com vistas ao alcance dos objetivos.

O item sobre ter um modelo de influência na tomada de decisão foi o de menor pontuação, demonstrando que os alunos não possuem um comportamento de referência na sua tomada de decisão.

Como ponto forte os alunos declararam serem perceptivos às necessidades de mudanças.

4.6.2 Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores

Os resultados da pesquisa realizada com os professores numa análise de como percebem seus alunos nos quesitos que tratam da fase Agir, estão apresentados na tabela 14.

Tabela 14: Avaliação dos Alunos pelo Ponto de Vista dos Professores do Fator Agir

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Para tomar decisões possuem um “modelo”, uma pessoa que os influencia.	5,8
Traduzem seus pensamentos em ações.	5,3
São seguros na tomada de decisões e implementam ações rapidamente.	5,2
Estabelecem metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	4,6
São dinâmicos na tomada de decisão.	5,7
São perceptivos às necessidades de mudanças.	6,0
Média Ponderada do Fator	5,4

Segundo a avaliação dos professores, a maior dificuldade dos alunos neste grupo está no item “Estabelecem metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário”, aliás, observando-se as notas atribuídas, este item é um dos itens que recebeu a menor avaliação na pesquisa. Os professores não acreditam na capacidade dos alunos em estabelecer metas a médio e longo prazo. Outro fator negativo, segundo os professores, é a insegurança dos alunos na tomada de decisão. A perceptividade dos alunos na tomada de decisão é o ponto positivo deste fator.

4.6.3 Autoavaliação dos Empreendedores

O resultado da pesquisa realizada com o segmento empreendedores locais, voltadas para identificar a Etapa Agir, finalizando todas as etapas do ciclo PDCA, está apresentado na tabela 15.

Percebe-se que neste fator, a autoavaliação dos empreendedores tem o menor resultado médio ponderado dos fatores pesquisados. O item sobre ter um modelo de influência na tomada de decisão foi o que teve a menor pontuação não somente deste fator, mas de todos os

itens dos demais fatores da pesquisa. Os fatores que melhor foram valorados pelos entrevistados foram de segurança e dinamismo na tomada de decisão.

Tabela 15: Autoavaliação dos Empreendedores pelo Fator Agir

IDENTIFICAÇÃO	NOTA
Para tomar decisões tenho um “modelo”, uma pessoa que me influencia.	6,3
Traduzo meus pensamentos em ações.	8,0
Sou seguro na tomada de decisões e implemento ações rapidamente.	8,5
Estabeleço metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	8,2
Sou dinâmico na tomada de decisão.	8,5
Sou perceptivo à necessidade de mudanças.	8,4
Média Ponderada do Fator	8,0

4.6.4 Avaliações Relativas ao Fator Agir

Comparando-se o resultado da pesquisa, percebe-se que o fator Agir teve baixo desempenho para os três grupos pesquisados. Para o grupo dos alunos e dos empreendedores as notas autoatribuídas foram as mais baixas de toda a pesquisa. Nem empreendedores, nem alunos, possuem um “modelo” de influência. Já o ponto positivo para os alunos, é a percepção da necessidade de mudanças; para os empreendedores é o dinamismo e segurança na tomada de decisão.

Comparando-se o comportamento dos empreendedores e a autoavaliação dos alunos, percebe-se que os alunos demonstram dificuldades em tomar atitudes que visam corrigir ações, sempre que necessário, buscando alcançar a meta estabelecida. Falta-lhes agilidade para transformar pensamentos em ações e segurança na implementação de atitudes. Atitudes de querer fazer, arriscar, se comprometer. Existem pessoas, que tem muito conhecimento, são habilidosas, mas não tem atitude. Perdem a possibilidade de fazer o que precisa ser feito. Falta ação.

A resolução CNE/CES (Brasil, 2005) que regulamentou a lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior no artigo 3º dispõe sobre o que segue:

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (...)

Considerando-se que o aluno declarou dificuldade em estabelecer metas concretas a médio e longo prazo e a capacidade de realizar os ajustes necessários para garantir o cumprimento das metas, fica evidente que estes aspectos necessitam ser mais bem trabalhados na formação acadêmica do aluno.

A partir do acima exposto pode-se traçar uma linha de diferenciação entre o comportamento e o perfil de um graduando em administração e um empreendedor inserido no mercado. Enquanto o empreendedor está totalmente focado na sua atividade os estudantes ainda mantêm uma postura descomprometida e desfocada baseada mais em direitos do que deveres e obrigações.

Buscando entender a diferença comportamental sobre as atitudes entre alunos e empreendedores, buscou-se esclarecimentos sobre as duas gerações no referencial teórico apresentado na primeira parte do relatório. Observa-se que a geração empreendedora que foi pesquisada situa-se entre o estilo *Tradicionais* e os *baby-boomers*, que é uma geração caracterizada por indivíduos práticos, dedicados, que gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos. Já os *baby-boomers* são focados e preferem agir em consenso com os outros. Na contrapartida, a maioria dos alunos pesquisados está na fase da geração Y, geração esta constituída de indivíduos caracterizados pela volatilidade na profissão. Para estes indivíduos, o conhecimento parece que tende a ficar cada vez mais superficial.

4.7 Desafios e Estratégias

Neste espaço apresentam-se algumas considerações e proposições após a compilação teórica e análise da pesquisa. Para melhor organização das ideias, este título ficou dividido em três partes: Considerações iniciais, Com enfoque na educação empreendedora e Com enfoque no aluno que chega a Universidade.

4.7.1 Considerações Iniciais

Observando a autoavaliação dos alunos e considerando-se o questionário como um todo, inclusive no campo observações, percebe-se de uma forma geral um aluno despreocupado, construindo um processo de forma mediana, com um nível de envolvimento baixo. Percebe-se que o aluno, de uma forma geral, tem tendência de se autoavaliar positivamente. As notas foram bastante valoradas, tendo-se inclusive, que desconsiderar duas participações porque o aluno se atribuiu nota 10 a todos os itens. Além disso, dos duzentos e cinqüenta e nove alunos pesquisados, o campo de observações foi muito pouco utilizado. Foram somente 34 registros e maioria deles de incentivo à pesquisa, tais como: “Muito bom e deve ser ampliado, pois terá sucesso”, “Muito interessante”, “Tema de extrema importância, pois com clareza declara as habilidades e competências de cada administrador”, “Muito interessante, vá em frente”.

Observando-se a avaliação dos professores e considerando-se o questionário como um todo, inclusive no campo observações, pode-se concluir que os professores de uma forma geral expressam grande preocupação com a formação e o desempenho de seus alunos nos itens que indicam o perfil empreendedor e intraempreendedor de sucesso, detectado na pesquisa de Timmons (1994) e Hornaday (1982), compilados por Dolabela e descritos no referencial teórico deste relatório. Esta afirmação baseia-se na análise dos baixos valores, atribuídos a cada item da pesquisa. É necessário ter-se mentalmente presente de que se fala da média, como assim escreveu o Professor nº19 (2011), “O que respondi, é para a média, mas temos uns 10% de alunos que estão muito acima dessa média.”

Ilustrando também esta afirmação, apresenta-se abaixo o registro de um dos professores pesquisados ao emitir sua opinião no quadro de observações:

Os alunos precisam desenvolver mais suas competências, especialmente de pesquisar, analisar criticamente e propor soluções no ambiente organizacional, tomar decisões e agir com responsabilidade. Existe uma dificuldade em conseguir obter retorno nas ações propostas. Muitos alunos ainda ficam um tanto apáticos em sala de aula, aguardando aulas dissertativas e não gostam de exercícios práticos ou de leituras, aliás, o índice de retorno de leitura de bibliografias/textos propostos é muito pequeno. É preciso mudar este paradigma para muitos alunos, de que eles devem se portar como um sujeito passivo no processo de ensino. (PROFESSOR Nº 5, 2011).

Observando-se as características das respostas dos empreendedores, percebe-se uma nuance muito distinta: a do compromisso. A maioria dos pesquisados demonstrou sentimento de luta continuada, de energia que se funde entre o pessoal e o profissional. As características natas ficaram mais salientes especificamente nos empreendedores que não possuem formação acadêmica e que dependem de seu perfil para se manterem no mercado empreendedor conforme registro do Empreendedor nº 21, “Ser um empreendedor primeiro precisa querer, estar convicto aonde quer chegar, ter muita vontade, não esperar nada dos outros, buscar os resultados, nunca desanimar. Metas e desafios é o mínimo que temos que atingir. Meu slogan: eu consigo.”

Ou ainda:

Cito e reforço um aspecto, pois julgo, dentre outros, importante no sucesso de um negócio conduzido por um empreendedor. Uma vez acreditando no seu negócio, sua empresa, seu produto, ponto etc. você tem que ter perseverança, atravessando os momentos de tempos ruins, que podem vir, acreditando que logo adiante virá a bonança, porque muda o mercado, mudam as pessoas, mudam as políticas, enfim, deve-se sempre ter uma visão, com foco, de longo prazo. Cito este aspecto por ter observado, além da minha própria maneira de conduzir os meus empreendimentos, o de outros que ficaram pelo caminho precocemente, pois não acreditaram ou não tiveram a perseverança de continuar buscando vencer. (EMPREENDEDOR 11, 2011).

Além dos questionamentos apresentados até o momento, a pesquisa contou com mais duas questões de ordem comportamental com intuito de medir a participação dos entrevistados em algumas atividades extracurriculares. Aos empreendedores foi perguntado sobre o volume de leitura e a participação em palestras e seminários inerentes a função empreendedora dos mesmos. Observa-se que os valores autoatribuídos foram os mais baixos de toda a pesquisa, para este grupo. A primeira pergunta obteve média ponderada de 6,5 e a segunda, 6,7. Pelo menos numa situação os empreendedores tiveram média ponderada inferior a média ponderada dos alunos.

Para os alunos e professores foi abordada a participação dos alunos em palestras e seminários propostos pela Universidade. A resposta dos alunos alcançou a média ponderada 7,5 e a resposta dos professores alcançou média de 5,5. Do ponto de vista dos professores, os alunos são resistentes em participar deste tipo de atividade.

No decorrer da graduação, percebeu-se a resistência dos alunos em participar de atividades extracurriculares propostas pela Universidade; alguns alunos em determinado componente curricular manifestaram-se de forma contrária a esta prática. Além da resistência pela participação, os alunos demonstram a imensa dificuldade que possuem em abstrair

conhecimentos a partir das informações recebidas. Acredita-se que de uma forma geral os alunos possuem esta resistência por fatores tais como baixa dimensão subjetiva, desinteresse e incompreensão da importância deste tipo de aprendizagem.

4.7.2 Com enfoque na Educação Empreendedora

Segundo Dornelas (2003), um dos mitos do empreendedorismo é afirmar que os empreendedores são natos; nascem para o sucesso. Na realidade enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos. Aprimora-se com o tempo a capacidade de ter visão e perseguir oportunidades.

Vários pesquisadores acreditam que é possível alguém se tornar um empreendedor, mas para isso a tecnologia de ensino deve ser diferente da tradicional e aplicada desde o curso fundamental até a universidade. É necessário despertar na criança e no adolescente o desejo de desenvolver características empreendedoras e intraempreendedoras, aliadas ou não a carreira profissional.

Seguindo-se nesta linha de pensamento, sugere-se a concepção de um plano de negócios simplificado, desenvolvido como projeto multidisciplinar a ser implantado a uma série do ensino médio, com monitoria de graduandos de administração ou bolsistas da incubadora tecnológica, que tenha o objetivo de despertar no adolescente o desejo, ou pelo menos a curiosidade, de aprender sobre o tema. O desenrolar deste projeto vai desafiar os adolescentes a buscarem novos conhecimentos, realizarem pesquisas externas e despertarem a percepção de que o empreendedorismo é presença constante em qualquer profissão.

Na pesquisa realizada com os graduandos, com vistas à elaboração deste TCC, ficou evidente o desinteresse dos alunos pelo curso de administração quando 44% dos entrevistados declararam que cursam administração por orientação profissional e somente 32% declaram que o fazem por opção pessoal. Considerando-se que empreendedorismo pode ser ensinado, acredita-se que existem ações que despertem no aluno este interesse antes da educação universitária.

Com relação à educação universitária, o tema empreendedorismo torna-se indispensável e pode acontecer de diversas formas. Na Unijui dois componentes curriculares se sobressaem nesta dinâmica: Jogos Empresariais e Planos de Negócios.

Enquanto o componente Plano de Negócios possui uma dinâmica de pesquisa e criação de um negócio que teoricamente o aluno vai por em prática, contemplando todas as etapas de avaliação do micro-ambiente, cliente, fornecedores, localização, concorrência etc., jogos empresariais, através de programa de computador, permite ao aluno simular a criação e gestão de uma organização levando-se em conta áreas como contabilidade, custos, estoque, compras, recursos humanos e etc. Para melhor aproveitamento deste componente visando o aprendizado do aluno, é necessário que se possa contar com *softwares* funcionais e que permitam ao aluno vivenciar uma ampla experiência.

O Aluno nº 104 (2011), na sua entrevista registrou que “há muitas questões que fazem parte do perfil de cada pessoa e que acredito não serem desenvolvidas no curso, por exemplo, intuição. Os professores dizem que os Administradores precisam ter, mas não é dito como... ou seja, faz parte do perfil individual, seria interessante abordar no trabalho como buscar por estas competências mais intrínsecas.” O empreendedor 26 (2011), afirmou que há dificuldade de encontrar no mercado profissionais capacitados, maduros e persistentes. Em algumas situações isso interfere no pleno sucesso de algumas ações e exige (absorve) muito do líder empreendedor. Mercado carente de profissionais capacitados e determinados.

Refletindo-se sobre estas duas opiniões percebe-se um espaço a ser explorado com treinamentos rápidos, utilizando-se todo o *know how* da universidade como estrutura e pessoal e ofertar como tópico especial temas complementares na área de formação e fortalecimento de perfil. Diz-se popularmente que o atleta consome 98% do seu tempo treinando e somente 2% do tempo se apresentando. Na administração a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento também é constante, seja praticando ou se atualizando. Os profissionais necessitam estar bem preparados para o mercado de trabalho.

Outro enfoque importante a ser abordado refere-se à experiência dos professores do curso de administração na gestão. Observando-se pela resposta dos professores que 58% dos entrevistados possuem experiência de consultor externo, 42% de Empresário, 35% tem experiência como colaborador de organização externa, mas, no entanto, 15% dos entrevistados declararam não possuir experiências de gestão. Sabe-se que a experiência não

substitui o conhecimento, mas, qualifica a relação ensino-aprendizagem porque permite aliar o conhecimento científico com o cotidiano. Qualifica discussão.

Percebeu-se que no grupo de empreendedores pesquisados a administração ainda é por vocação e não por formação. Dos entrevistados que possuem 3º grau, somente 18% são administradores graduados e 29% são contadores por formação. Os demais pesquisados possuem as mais diversas formações acadêmicas; com isso conclui-se que todas as carreiras profissionais necessitam de empreendedores; que este perfil transcende qualquer formação de nível superior.

4.7.3 Com enfoque no aluno que chega a Universidade

Para falar de uma nova geração de jovens buscou-se recortes no texto publicado na Revista Época da jornalista ijuiense Eliane Brum (2011), que diz: “Tenho me deparado com jovens que esperam ter no mercado de trabalho uma continuação de suas casas, onde o chefe seria um pai ou uma mãe complacente, que tudo concede. Foram ensinados a pensar que merecem, seja lá o que for que queiram. E quando isso não acontece sentem-se traídos, revoltam-se com a “injustiça” e boa parte se emburra e desiste [...]. Uma geração que teve muito mais do que seus pais. Ao mesmo tempo, cresceu com a ilusão de que a vida é fácil. Ou que já nascem prontos – bastaria apenas que o mundo reconhecesse a sua genialidade.

Nesta mesma linha de pensamento, o Professor nº18 (2011), declarou que “Com relação ao assunto trabalhado na pesquisa, como trabalho mais com alunos no início do curso, o que se percebe que os mesmos chegam totalmente despreparados para a universidade. Primeiro não sabem bem o que querem fazer. Segundo, não conseguem se concentrar numa atividade; Terceiro, resistem em resolver questões mais complexas, desistem muito fácil. Quarto não aceitam ter que estudar fora de sala de aula e etc.”

Este aluno, altamente tecnológico e pouco responsável, chega a Universidade para graduar-se naquela que será a sua profissão. Muitas vezes a escolha não foi pela opção desejada (já que somente 32% dos alunos pesquisados declararam ser administração a sua única opção), mas por uma série de outros fatores, já abordados no perfil do aluno. Questiona-se se a forma de ensino-aprendizado tradicional praticados na atualidade possui desafios

suficientes para manter este aluno concentrado e desenvolver a sua participação efetiva e o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para um profissional da administração. Esta mesma dúvida foi expressa pelo professor 2 (2011), no campo de observações da pesquisa: “Uma reflexão que faço é se nós, professores, na prática docente não somos responsáveis por esta falta de criticidade?”

Observando este aluno como cliente da organização universitária, pergunta-se qual o perfil profissional de educar é o mais adequado para operar nesta etapa de transição. Será que nesta etapa o professor deve ter qualificação mais voltada para as características humanísticas, de construção do ser humano e do ambiente, despertando a criticidade e a vontade de aprender partindo de uma atitude mais desafiadora ou deve ter perfil técnico com a finalidade maior de passar os conteúdos e desenvolver a carga horária de forma a cumprir o seu dever. Qual a qualificação que deve ter um professor que ministra aula para os primeiros semestres do curso? Consegue-se simplesmente mudar a postura deste cliente num semestre ou ainda se deve construir este agente futuro? O cliente é assim. Como auxiliar nesta transformação antes que ele desista da tarefa?

Depois de todas as análises até aqui realizadas, muitas questões ficam sem respostas prontas e devem ser discutidas de forma mais ampla e com novos personagens. Com enfoque no aluno pergunta-se até quando este tipo de comportamento será aceito como uma verdade? Quando se dará um basta a tanto descompromisso, ou será este, o novo modelo de organização social?

Com enfoque no papel da Universidade, pergunta-se que ações devem ser implementadas para garantir a transformação destes jovens em profissionais que o mercado necessita? Qual o perfil ideal do educador que recebe um aluno da geração y? Qual o investimento tecnológico que a Academia aporta atualmente? Seu Programa de educação Empreendedora é compatível com a necessidade?

Com enfoque nos empreendedores e intraempreendedores pergunta-se como será a transição empresarial da geração atual para a geração que chega para gerir os negócios? A administração continuará sendo ainda por muito tempo de intuição ou já está na hora de ser científica, com registros impressos e não somente guardados na memória? Como melhorar a fluência de assuntos como delegar responsabilidades e promover a sucessão?

Certamente estas respostas deverão ser construídas com estudos e divisão de responsabilidades visando no futuro uma sociedade melhor.

CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso de Administração realizado na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijui teve como objetivo identificar as transformações que os alunos do curso de Administração da Unijuí/campus Ijuí precisam operar em si mesmos, ao longo de sua graduação, para construir as competências empreendedoras/intraempreendedoras requeridas no mercado de trabalho.

Com a análise dos resultados das três fontes pesquisadas foi possível perceber que de uma forma geral, os alunos têm visão bastante positivista de si mesmo. Sua percepção é bastante romântica e até descompromissada com a realidade, pois ele se considera somente um aluno. As características empreendedoras para eles são traços empíricos que podem ser avaliados descolados de compromisso. Demonstrem fragilidade para desenvolver a parte econômica e financeira das organizações.

Por sua vez, os professores de uma forma geral, percebem os alunos de forma descompromissada, pouco conscientes e imediatistas. Para o educador o aluno não aproveita a plenitude dos conhecimentos passados em sala de aula; tem preocupação em realizar a tarefa proposta sem se preocupar em ir mais além. Comporta-se como sujeito passivo no processo de ensino-aprendizagem e não exerce a criticidade.

Observando-se as características das respostas dos empreendedores, percebe-se uma nuance muito distinta: a do comprometimento. A maioria dos pesquisados demonstrou sentimento de luta continuada, de energia que se funde entre o pessoal e o profissional. Acreditam nos seus ideais, e perseguem seus objetivos. Além disso, a perseverança, tenacidade e concentração de esforços para a obtenção de resultados foram os itens de maior avaliação. As características natas ficaram mais salientes especificamente nos empreendedores que não possuem formação acadêmica e que dependem de seu perfil para se manter no mercado empreendedor. São pessoas motivadas e determinadas a vencer

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior, definem que o aluno de Administração deve saber pensar estrategicamente, introduzir

modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão. Pelo exposto, percebe-se que para obter as competências necessárias o aluno necessita desenvolver a dimensão do conhecimento que é o Saber, a competência das habilidades que é o Saber Fazer, e a competência das atitudes que é o Querer Fazer. A partir destas competências, desenvolver características como capacidade e habilidade de trabalhar em equipe, a comunicação verbal e escrita, a habilidade do indivíduo de apresentar ideias, o dimensionamento do tempo, a autonomia para aprender (autodidatismo), as habilidades técnicas, o domínio de idiomas, o domínio de informática, a atualização permanente, a cidadania e responsabilidade social, a habilidade em tomar decisão, a capacidade de aprender a aprender, a capacidade de associação de ideias, a liderança e a visão de conjunto, que são as características empreendedoras e intraempreendedoras buscadas nos profissionais na atualidade.

Com a missão de ser agente de transformação aluno-empresendedor situa-se a Universidade que tem a função de ensinar o aluno a desenvolver suas habilidades e competências, contando com educadores qualificados e experientes, acesso as tecnologias disponíveis no mercado, sem se reverenciar a modismos passageiros, mas a uma sólida educação empreendedora. Cabe também a ela, contribuir, sempre que possível, na educação de nível fundamental e médio, com intuito de instigar o adolescente para o empreendedorismo e fixar a marca institucional no mercado consumidor.

O estudo proporcionou a percepção das diferenças comportamentais entre alunos e empreendedores e o longo caminho que precisa ser trilhado para operar esta transformação necessária para que o indivíduo possa ocupar os espaços que precisam ser ocupados na sociedade e desempenhar o relevante papel que é reservado ao administrador, nas mais diversas áreas de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Renato Fonseca de; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. **Fatores de Influência na Estruturação de Programas de Educação Empreendedora Em Instituição de Ensino Superior**. Londrina/PR. 2001.

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

BRUM, Eliane. **Meu filho você não merece nada**. Revista Época. Globo.com. Julho de 2011

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e bacharelado**. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, Seção 1, p. 26. Disponível em www.mec.gov.br, acessado em 20/09/11.

CARVALHO, Denise. **Variáveis associadas ao perfil empreendedor: relações com modelos familiares e formação empreendedora**. Rio de Janeiro: UFRRJ. Tese de Mestrado, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu Próprio Negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DAMA, Remi Antônio; KUHN, Ivo Ney; **Empreendedorismo e Plano de Negócio**. Ijuí: Unijui 2009

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Ed. São Paulo: Cultura, 2008.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócio*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELLAS, José carlos assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DREWS, Gustavo Arno; TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; Albarello, Sandra Regina; **Trabalho de conclusão de Curso**. Ijuí: Uniju 2011

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. São Paulo, 2006.

- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FILION, Louis Jacques. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FUNDAÇÃO IBGE. **Censo Demográfico 2010, Dados relativos ao Universo**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/censodemografico2010/html>, acessado em 23 de abril de 2012.
- GERBER, Michael E. **Emprender fazendo a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GRISON, Antônio José. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas técnicas para o curso de Administração da Unijuí**. 2. Ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005 (Coleção Trabalhos acadêmico-científicos. Série textos didáticos).
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUHN, Ivo Ney; DAMA, Remi Antônio; **Empreendedorismo e Plano de Negócios**. Ijuí: Unijuí, 2009.
- LEITE, Emanuel F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras**. Universidade Católica de Pernambuco. Anais do I Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC, 1999.
- LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MELO, Clayton. **O que deseja, como pensa, consome e age a Geração Y**. Disponível em <http://idgnow.uol.com.br>, acessado em 19 de setembro de 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 22.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994 (Coleção Temas Sociais).
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

- PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PIZOLOTTO, Maira fátima; DREWS, Gustavo Arno; ABREU, Roseli Lima de; **Comportamento Organizacional**. Ijuí: Unijuí. 2008
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.
- REVISTA GALILEU; **Comportamento: Geração Y**; São Paulo, Globo, edição 219 - Out de 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVA, Jane Azevedo da; **Apostila de Controle da Qualidade I**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.
- SILVEIRA, Alexandre. **Habilidade e Competências do administrador**. Disponível em <http://www.slideshare.net>. Acessado em 20/09/11
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: Impacto das Emoções**. SP: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Unijui 2009
- UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Comportamento Organizacional** – Aula 4 — Disponível em <http://arquivos.unama.br>. Acessado em 20 de setembro de 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

APÊNDICE A

(questionário aplicado aos alunos)

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC

Curso: Administração

Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof. Gustavo Drews

Aluna: Elis Regina Manhobosco Allegranzzi

Caro colega,

Você está sendo convidado a responder este questionário que faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração. O tema do trabalho é a **formação de competências empreendedoras e intraempreendedoras como um desafio aos graduandos do curso de Administração da UNIJUI.**

Não é necessário se identificar.

Seja sincero.

Obrigada.

Perguntas:

1) Sua idade:

- até 23 anos
 de 24 a 30 anos
 acima de 31 anos

2) Sexo:

- feminino
 masculino

3) Sua origem:

- meio rural
 meio urbano

4) Sua formação escolar anterior a Universidade:

- escola pública
 escola Particular
 misto de ambas

5) Renda familiar:

- até 3 sal mínimo
 de 3 a 6 sal mínimos
 acima de 6 sal mínimos

6) qual o semestre que está cursando?

- até o 4º semestre
 entre o 5º e 8º semestre
 entre 9º e 10º semestre

7) Cursa Administração porque:

- sempre foi minha opção
 não tinha opção almejada
 orientação profissional
 vontade familiar

8) Se não cursasse administração faria o curso de:

- direito
 contabilidade
 área da educação
 área da saúde
 área das engenharias
 outra. Qual?.....

Leia os itens abaixo relacionados e atribua nota de zero (1) a dez (10) de acordo com seu perfil, sendo dez (10) a sua identificação máxima com o texto.

1) Tenho forte Intuição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Tenho autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Tenho iniciativa, perseverança e tenacidade. Sei concentrar esforços para alcançar resultados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Sei fixar metas e atingi-las.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Luto contra padrões impostos. Tenho a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descubro nichos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Tenho sempre alto comprometimento. Creio no que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Sou orientado para resultados, para o longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Aprendo a definir visões de futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Tenho percepção do ambiente que me rodeia. Estou atento para detectar oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Tenho clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11) Identifico oportunidades atento às informações externas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Embora racional, sou um sonhador realista.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Sei buscar recursos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Sei utilizar e controlar recursos disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Cultivo “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) Mantenho alto nível de consciência do ambiente em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) Sou inovador e criativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Preocupo-me a aprender a aprender. Defino o que quero e depois busco o conhecimento que me permitirá atingir o objetivo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) Sou atento as necessidades de aprendizagem (treinamento).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Tenho facilidade de interpretar dados e informações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) Sou líder. Crio um sistema próprio de relações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22) Tenho alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) Tenho alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; sou hábil em definir a partir do indefinido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) Sou altamente motivado e consigo motivar meus pares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25) Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26) Tenho facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) Tenho visão apurada do ambiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) Tenho facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) Para tomar decisões tenho um “modelo”, uma pessoa que me influencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30) Traduzo meus pensamentos em ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) Sou seguro na tomada de decisões e implemento ações rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) Estabeleço metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) Sou dinâmico na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) Sou perceptivo à necessidade de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) Sei o que é CAAD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36) Conheço o programa excelência júnior.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37) Sei o que é incubadora tecnológica.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38) Participo das palestras e seminários propostos pela Universidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Caro aluno utilize o espaço abaixo para emitir sua opinião sobre o tema pesquisado:

.....

.....

.....

.....

APÊNDICE B

(questionário aplicado aos professores)

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC

Curso: Administração

Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof. Gustavo Drews

Aluna: Elis Regina Manhobosco Allegranzzi

Caro Professor,

Você está sendo convidado a responder este questionário que faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração. O tema do trabalho é a **formação de competências empreendedoras e intraempreendedoras como um desafio aos graduandos do curso de Administração da UNIJUI**. Por favor, desanexe o arquivo em seu computador, responda-o e me devolva por e-mail. Ou, se preferir, depois de imprimir e responder o questionário deposite-o na caixa coletora disponível no DACEC. Neste caso, não é necessário se identificar. Obrigada.

Professor, seu perfil:

1) Idade:

- até 35 anos
 de 36 a 45 anos
 acima de 46 anos

2) Sexo:

- feminino
 masculino

3) Tempo de docência na Unijuí

- Até 5 anos
 De 6 a 10 anos
 Mais de 10 anos

4) Formação:

- especialista
 mestre
 doutor ou doutorando
 pós doutor

5) Sua atuação como docente está concentrada:

- até o 4º semestre do curso
 entre o 5º e 8º semestre do curso
 entre o 9º e 10º semestre do curso

6) Tem experiência em atividades de gestão?

- Sim, já fui/sou empresário
 Sim, já fui/sou consultor
 Sim, já fui/sou colaborador de organização externa.

Passa para a questão 7.

- Não. Passe para a questão 8.

7) No cargo de:

- diretor,
 gerência estratégica
 gerência média
 cargo operacional

8) Como você desenvolve sua educação continuada? (múltipla escolha)

- faço cursos de aperfeiçoamento na área
 formação para docência na UNIJUI
 participação em seminários
 outros. Quais?.....

9) Seu envolvimento na pesquisa nos últimos anos: (múltipla escolha)

- participo de grupos de pesquisa no departamento
 atuo em pesquisa de forma isolada
 participo de eventos científicos
 tenho apresentação de trabalhos científicos
 tenho publicação em revistas e periódicos
 atuo em orientação de TCC
 desenvolvo atividades de pesquisa na disciplina

10) Seu envolvimento em projetos de extensão nos últimos anos: (múltipla escolha)

- participo de projetos de extensão no departamento;
 participo de jornadas de extensão;
 tenho apresentação de trabalhos em jornada de extensão;
 tenho publicação em revistas e periódicos sobre assuntos de extensão;

Pensando no perfil comportamental de seus alunos, atribua nota de UM (1) a DEZ (10) aos quesitos abaixo relacionados, sendo dez (10) a identificação máxima com o texto.

1) Possuem forte Intuição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Possuem autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Possuem iniciativa, perseverança e tenacidade. Sabem concentrar esforços para alcançar resultados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Sabem fixar metas e atingi-las.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Lutam contra padrões impostos. Possuem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobrem nichos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Têm sempre alto comprometimento. Creem no que fazem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) São orientados para obtenção de resultados, para o longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8) Definem visões de futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Possuem percepção do ambiente que os rodeia. Estão atentos para detectar oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Possuem clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Identificam oportunidades atentos às informações externas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Embora racionais, são sonhadores realistas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Sabem buscar recursos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Sabem utilizar e controlar recursos disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Cultivam “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) Mantém alto nível de consciência do ambiente em que atuam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) São inovadores e criativos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Preocupam-se a aprender a aprender. Definem o que querem e depois buscam o conhecimento que os permitirá atingir o objetivo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) São atentos às necessidades de aprendizagem (treinamento).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Possuem facilidade de interpretar dados e informações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) São líderes. Criam um sistema próprio de relações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22) Possuem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciarem pessoas com as quais lidam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) Possuem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; são hábeis em definir a partir do indefinido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) São altamente motivados e conseguem motivar seus pares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25) Consideram o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendem com os próprios erros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26) Possuem facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) Possuem visão apurada do ambiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) Possuem facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) Para tomar decisões possuem um “modelo”, uma pessoa que os influencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30) Traduzem seus pensamentos em ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) São seguros na tomada de decisões e implementam ações rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) Estabelecem metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) São dinâmicos na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) São perceptivos às necessidades de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) Participam de palestras e seminários propostos pela Universidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

36) Dentro de seu planejamento de aula, que metodologia de ensino/aprendizagem você percebe como orientadas ao ensino do empreendedorismo?.....

37) Professor, utilize este espaço para comentários sobre o assunto:.....

APÊNDICE C

(questionário aplicado aos empreendedores)

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC

Curso: Administração

Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof. Gustavo Drews

Aluna: Elis Regina Manhadosco Allegranzzi

Senhor empreendedor,

O sr. está sendo convidado a responder este questionário que faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração. A principal intenção desta pesquisa é conhecer as características intraempreendedoras e empreendedoras na voz de pessoas já inseridas na atividade e compará-las ao grau de conhecimento dos graduandos do curso, com a intenção de avaliar as necessidades de investimento pessoal que um estudante deve fazer em si mesmo para estar preparado para o mercado de trabalho.

Não é necessário se identificar.

Obrigada.

Perguntas:

1) Sua idade:

- até 35 anos
 de 36 a 45 anos
 de 46 a 55 anos
 acima de 56 anos

2) Sexo:

- feminino
 masculino

3) Sua origem:

- meio rural
 meio urbano

4) O sr(a) estudou em escola:

- pública
 particular
 ambas

5) Sua formação escolar

- ensino fundamental (passe a questão 6)
 ensino médio (passe a questão 6)
 ensino superior.

6) Sua graduação:

- Administração
 direito
 contabilidade
 área da educação
 área da saúde
 área das engenharias
 outra. Qual?.....

7) Renda familiar:

- até 9 sal mínimo
 de 10 a 19 sal mínimos
 acima de 20 sal mínimos
 prefiro não responder

8) O Sr. Participa de: (múltipla escolha)

- sindicato de Classe
 associação comercial e Industrial (ACI)
 eventos e/ou seminários proporcionados por entidades diversas

Por favor, leia os itens abaixo relacionados e atribua nota de zero (1) a dez (10) de acordo com seu perfil, sendo dez (10) a sua identificação máxima com o texto.

1) Tenho forte Intuição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Tenho autonomia e autoconfiança na condução do trabalho (atividades).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Tenho iniciativa, perseverança e tenacidade. Sei concentrar esforços para alcançar resultados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Sei fixar metas e atingi-las.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Luto contra padrões impostos. Tenho a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descubro nichos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Tenho sempre alto comprometimento. Creio no que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Sou orientado para resultados, para o longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Aprendo a definir visões de futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Tenho percepção do ambiente que me rodeia. Estou atento para detectar oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10) Tenho clareza e facilidade para definir “o caminho” para chegar aos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Identifico oportunidades atento às informações externas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Embora racional, sou um sonhador realista.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Sei buscar recursos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Sei utilizar e controlar recursos disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Cultivo “redes de relações” (contatos, amizades) utilizadas intensamente como suporte para alcançar meus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) Mantenho alto nível de consciência do ambiente em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) Sou inovador e criativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Preocupo-me a aprender a aprender. Defino o que quero e depois busco o conhecimento que me permitirá atingir o objetivo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) Sou atento as necessidades de aprendizagem (treinamento).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Tenho facilidade de interpretar dados e informações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) Sou líder. Crio um sistema próprio de relações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22) Tenho alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) Tenho alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; sou hábil em definir a partir do indefinido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) Sou altamente motivado e consigo motivar meus pares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25) Considero o fracasso um resultado como outro qualquer; aprendo com os próprios erros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26) Tenho facilidade em lidar com conflitos internos e externos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) Tenho visão apurada do ambiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) Tenho facilidade em dar e receber <i>feedback</i> .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) Para tomar decisões tenho um “modelo”, uma pessoa que me influencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30) Traduzo meus pensamentos em ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) Sou seguro na tomada de decisões e implemento ações rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) Estabeleço metas concretas e mensuráveis a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) Sou dinâmico na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) Sou perceptivo à necessidade de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) Possuo um alto volume de leitura.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36) Participo intensamente de palestras e seminários de assuntos inerentes a função empreendedora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sr empreendedor utilize este espaço para comentários que julgar pertinente ao assunto:

.....

.....

.....