

IMPORTÂNCIA DO PERFIL EMPREENDEDOR PARA OS GESTORES/COORDENADORES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Cristina Nunes Rocha¹, Andréia Almeida Mendes²

¹ Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Negócios, graduada em Administração, cristinarocha111@hotmail.com.

² Doutora e mestre em Linguística pela UFMG, especialista em Docência do Ensino Superior, graduada em Letras, andreialetras@yahoo.com.br.

Resumo- O perfil empreendedor é ponto de grande interesse em virtude de seu potencial ligado a criatividade, autoconfiança, detecção de oportunidades, cálculo do risco, persistência e poder de liderança, além de ter facilidade para acompanhar as mudanças tecnológicas. A presente pesquisa buscou identificar e medir o percentual das características empreendedoras nos gestores/coordenadores de uma instituição de ensino superior, a fim de analisar a importância de se ter empreendedores dentro da Instituição chamados de intra-empreendedores. Teve-se por base o tipo de pesquisa descritivo, em que foi realizada uma pesquisa de campo, sendo a coleta de dados através da aplicação de teste de autoconhecimento, criado e validado por Dornelas (2005), este teste foi aplicado aos gestores/coordenadores da Instituição de Ensino Superior pesquisada. Com o resultado, foi possível traçar um gráfico que demonstra o percentual empreendedor da instituição, bem como o número de coordenadores que podem desenvolver ou já possuem o perfil de administrador. Espera-se contribuir com informações para os administradores em geral e para estudos sobre a atuação do intra-empreendedor como vantagem competitiva para as Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Empreendedor ou Intra-empreendedor; características empreendedoras; gerente/administrador.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Abreu e Siveira (2010), o perfil empreendedor tem atraído o interesse do governo e instituições de ensino, em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional, contribuindo para o crescimento da economia. Objetivou-se identificar este perfil nas instituições de ensino superior, pois, ao contrário que muitos pensam, segundo Fialho et al (2007), o termo empreendedorismo não está relacionado somente à criação de uma nova empresa, assim, quando o empreendedor está inserido dentro de uma organização, este recebe o nome de intra-empreendedor, são identificados por assumirem responsabilidade de novos projetos e desafios dentro das organizações.

A definição de empreendedor, segundo o dicionário Ferreira (1999), é aquele que empreende, sendo ativo, arrojado, competidor. Empreendedor é aquele que tem a visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua ideia concretizada seja na sua própria empresa ou a qual presta serviços (DEGEN, 2009).

Drucker (1987) também define empreendedores como pessoas capazes de ver oportunidades de negócios, que não se limitam aos seus talentos, intuição, criatividade e intelectualidade, gostam de causar mudanças.

A presente pesquisa tem como objetivo entender a importância do perfil empreendedor para gestores/coordenadores de uma instituição de ensino superior, a fim de identificar, medir, relacionar o perfil dos gestores, identificando neles características como: AE (auto-eficaz), AR (Assumi riscos Calculados), PL (Planejador), DO (detecta oportunidades), PE (persistência), SO (Sociável), IN (Inovador), e LI (líder). O resultado pretende mostrar a porcentagem do perfil empreendedor, isto é, intra-empreendedor dentro da instituição.

Conforme esclarece Silveira (2007), pessoas com características empreendedoras se destacam dentro das organizações, pois são dotados de ideias realistas e inovadoras, propõe mudanças e melhorias, enfrentam obstáculos com otimismo, estimulam a realização das atividades de forma a alcançar as metas. As organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais

competitivo, sendo necessárias transformações nos métodos administrativos em busca de estruturar os processos, adaptar às mudanças e manter a equipe ativa e entrosada para juntos estarem competitivos no mercado (DRUCKER, 1987).

As instituições de ensino superior têm um grande desafio de gestão, várias instituições surgem a cada ano, a competitividade torna-se acirrada. Levanta-se assim o problema da seguinte pesquisa: ter gestores/coordenadores com perfil empreendedor é um diferencial para esta Instituição de Ensino Superior? “O envolvimento de todos os integrantes de uma organização na busca pelo melhor caminho a ser seguido pelas empresas torna-se uma tarefa essencial a sobrevivência”? (FIALHO, 2007, p. 43)

As ideias empreendedoras ganham destaque a partir do século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. A competição na economia também forçou novos empresários a adotar paradigmas diferentes, os anos de 1930 a 1970 foram marcados por movimentos como: a racionalização do trabalho, as relações humanas, o funcionalismo estrutural, a contingência ambiental e as novas tecnologias tornaram fundamental o papel do empreendedor na sociedade (DORNELAS, 2005).

Referente à metodologia, conforme esclarece Gil (1999), o tipo de pesquisa é de caráter descritivo, quanto a sua natureza quantitativa, sendo um método de investigação empírica, a fim de identificar, medir, descrever e registrar o perfil empreendedor dos gestores dentro da instituição de ensino superior, adquirindo conhecimento por meio da aplicação de teste para coleta de dados e, ainda, a pesquisa bibliográfica, foi realizada com base em autores como: Dornelas (2005), Drucker (1987), Dolabela (1999), entre outros.

Espera-se, assim, com este artigo, contribuir para estudos na área de Gestão de Pessoas, destacando a importância do gestor/coordenador empreendedor e seu perfil dentro da instituição de ensino superior.

3. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA AO LONGO DA HISTÓRIA

A origem do pensamento empreendedor teve início no século XIII e XIX; nesta época, destacam-se três linhas de pensamento sendo: os economistas defendiam que o empreendedorismo e a inovação estão totalmente ligados ao desenvolvimento econômico; já os Behavioristas ou comportamentalistas, tentavam em suas discussões traçar o perfil empreendedor e, por último, a escola que estudava os traços de personalidade empreendedora para estudos futuros (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Drucker (1987), em 1965, houve um crescimento diferenciado na economia dos Estados Unidos, passando de 129 para 180 milhões de pessoas trabalhando com carteira assinada; esse crescimento na economia de 40% foi devido a abertura de novos negócios empreendedores, os americanos, a partir de então, começaram a investir no potencial empreendedor dos pequenos negócios.

Analisando o que havia de comum nos empreendimentos de sucesso naquela época, destacam-se as inovações tecnológicas que, por sua vez, fornecem estímulos para criar uma visão e um espírito empreendedor, trazendo benefícios para a comunidade e a receptividade para ambos, a partir daí surgiram vários novos postos de empregos.

Sendo assim, é necessário o pensamento criativo para atuação inovadora, destacando-se o perfil empreendedor, cumpre lembrar que a criatividade se amplia ainda mais com os avanços tecnológicos (ULBRICHT, 2013).

Com base em tudo isso, cumpre analisar: qual a importância da gestão empreendedora? Dornelas enfatiza as inovações tecnológicas sendo os principais agentes que impulsionaram os estudos na área do empreendedorismo; essas inovações mudam o mundo, influenciam todos os setores da sociedade. “Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez” (DORNELAS, 2005, p. 22).

Analisando o desenvolvimento ao longo da história, observou-se a estagnação nos antigos setores industriais como a construção de ferrovias, mineração, carvão e tecelagem levaram países como a Grã-Bretanha e França a tempos difíceis na economia. “O único fator que explica a diferença de comportamento econômico era um único fator: O Empreendedor.”

Na Alemanha, por exemplo, o evento isolado mais importante entre 1873 e 1914 foi seguramente a criação do Banco Universal. O primeiro destes, o Deutsche Bank, foi fundado em 1870 por Georg Siemens com a missão específica de encontrar empreendedores, financiar empreendedores, e forçá-los a uma administração organizada e disciplinada. Na História econômica dos Estados Unidos, banqueiros empreendedores como J.P.Morgan, em Nova York, desempenham papel semelhante (DRUCKER, 1987, p.17).

Seguindo os estudos sobre a evolução do empreendedorismo no Brasil, movimentos importantes que marcaram o mundo dos negócios explicam a evolução da administração empreendedora.

Conforme esclarece Drucker (1987), o foco estava na gerência entre a década de 1900 a 1920, depois o foco eram as pessoas e os processos de 1920 a 1940, logo em seguida, surge a administração por objetivos de 1930 a 1950 visando resultados, para isso, foi necessário o surgimento do planejamento estratégico de 1950 a 1980, visando o mercado externo e a competitividade, de 1980 a 2000, como resultado, geração de renda para toda a sociedade.

JUSTIFICATIVA PARA INVESTIR NO POTENCIAL EMPREENDEDOR

Segundo Dornelas (2005), o tema empreendedorismo se popularizou na década de 90, paralelamente ao processo de privatização das grandes estatais, motivando o mercado interno a abrir concorrência com o mercado externo. Daí a importância de desenvolver empreendedores que ajudem o país no seu crescimento e gere possibilidade de trabalho, renda e maiores investimentos.

As Instituições de Ensino Superior, bem como os agentes que nelas se inserem, devem ter gestores preparados para que, através do conhecimento administrativo, possam lidar com as complexas exigências da sociedade; O perfil empreendedor ajuda a ampliar a sua influência sobre o mercado, devendo assim as instituições mostrar aos seus alunos e aos clientes sucesso em sua gestão (ALVES et al, 2011).

Para Baêta (2007), ou empresas precisam manter uma vantagem competitiva para se sustentar no mercado, é necessário utilizar o conhecimento para que os negócios sejam realizados em tempo hábil, gerando o retorno esperado; por isso, as organizações necessitam ser ágeis, inovadoras e adaptáveis as mudanças.

A real importância de se ter gestores intra-empreendedores dentro das instituições de ensino superior pode ser entendida, conforme defende Silveira (2007), a seguinte forma: as características empreendedoras fazem total diferença, pois são dotadas de idéias realistas e inovadoras, elas propõe mudanças e melhorias, enfrentam obstáculos com otimismo, estimulam a realização das atividades de forma a alcançar metas.

Nesse contexto, ainda segundo Fialho (2007), a importância do intra-empreendedorismo dentro de qualquer organização justifica-se pela busca da competitividade, atração e retenção de talentos; estimula a capacidade de inovação dos colaboradores, sendo forte instrumento de motivação intrínseca, agilidade e flexibilidade nos processos internos, gestão participativa, comportamento de “dono” que defende a organização como se fosse um bem próprio.

As pessoas, segundo Dornelas (2005), além de administrarem os ativos tangíveis, também mantêm e desenvolvem os intangíveis. A aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança dependem dos indivíduos e o grande desafio das organizações está em oportunizar o desenvolvimento dessas habilidades.

Segundo Dolabela (1999), é necessário ensino inovador sobre as práticas empreendedoras, ter domínio sobre a tecnologia, conhecer bem o negócio, ter ética profissional, afinal os indivíduos são guiados por princípios e valores.

“Isto requer de executivos em todas as instituições que façam da inovação e dos empreendimentos uma atividade normal funcionando, e do dia a dia, uma prática em seu próprio trabalho, e no de suas organizações” (DRUCKER, 1987, p. 349).

4. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

A grande pergunta que os pesquisadores fazem é: “quais são as características dos empreendedores de sucesso?” (DOLABELA, 1999, p. 36)

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2005, p. 21)

A fim de definir o perfil empreendedor, baseado em estudos na literatura, estão definidas, abaixo, características que se podem observar no gestor empreendedor dentro das organizações de ensino superior. Conforme descreve Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 455), o perfil dos gestores pode ser relacionado identificando neles características, que podem ser assim relacionadas:

1) Auto-eficaz (AE): é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida.

2) Assume Riscos calculados (AR): pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto (Carland et al., 1988; Drucker, 1986; Hisrich & Peters, 2004).

3) Planejador (PL): pessoa que se prepara para o futuro (Filion, 2000; Kaufman, 1991; Souza et al., 2004).

4) Detecta oportunidades (DO): habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança (Birley & Muzyka, 2001; Degen, 1989; Markman & Baron, 2003).

5) Persistente (PE): capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto (Drucker, 1986; Markman & Baron, 2003; Souza et al., 2004).

6) Sociável (SO): grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional (Hisrich & Peters, 2004; Longenecker et al., 1997; Markman & Baron, 2003).

7) Inovador (IN): pessoa que relaciona idéias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa (Birley & Muzyka, 2001; Carland et al., 1988; Degen, 1989; Filion, 2000).

8) Líder (LI): pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo (Filion, 2000; Hisrich & Peters, 2004; Longenecker et al., 1997).

Foram observados também nos empreendedores, capacidade de aprender com o fracasso e dar a volta por cima, forte intuição e visão para novas oportunidades, gosto de trabalhar sozinho, iniciativa, auto-confiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança, gosto de trabalhar com metas e sabe alcançar resultados (DOLABELA, 1999).

Segundo Fialho (2007), as tendências empreendedoras resumem-se em necessidade de sucesso, liderança, autonomia ou independência criativa, na capacidade de assumir riscos calculados, visualização do futuro, impulso e determinação.

Dornelas (2005) ainda foi mais longe e, através de entrevista com um empreendedor, buscou saber: lado positivo, negativo, forças e fraquezas na visão do próprio empreendedor. Obteve os seguintes resultados: o lado positivo é poder ser o próprio chefe e poder criar as próprias regras empresariais; o ponto negativo é não ter limite, eles trabalham até 24 horas se deixar, não conseguem desligar tão fácil da preocupação com o negócio; sua força foi apontada por criatividade, otimismo e perseverança; suas fraquezas estão nos excessos, querem dar conta de mil tarefas ao mesmo tempo, acabam se desgastando, outra é a dificuldade para dizer não, pois são oportunistas e querem tirar vantagem em todas as oportunidades.

O Intra-empendedor é o empreendedor dentro das organizações, suas características são: visão, polivalência, necessidade de agir, prazer em executar as tarefas correspondentes ao objetivo, visão e ação, dedicação, prioridades, metas, superação de erros, administração de riscos, tendem a ter autoconfiança em sua intuição. "O intra-empendedor é o sonhador que consegue transformar uma idéia em uma realidade lucrativa" (FIALHO, 2007, p. 28).

5. DIFERENÇA ENTRE O ADMINISTRADOR E O EMPREENDEDOR ou INTRA-EMPREENDEDOR

Os gerentes/administradores geralmente vêm de um histórico familiar em que membros de sua família trabalhavam em grandes empresas. Motivam-se por promoções, recompensas da corporação e *status*, sua atividade principal é delegar e supervisionar, preocupam-se em como são vistos na empresa e necessita estar em um cargo de posição diferenciada. Vêm o risco com cautela, tentam evitar erros, não tomam decisões sozinho, sempre trocam idéias com seus superiores, respeitam hierarquia e buscam ter planejamento em todos os processos da empresa (DORNELAS, 2005).

Para Chiavenato (2008, p. 9), "os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação as outras pessoas da população em geral", têm capacidade para assumir riscos calculados, enxergam os problemas inerentes a um negócio, porém conseguem ter confiança em si e em suas habilidades para superar desafios.

O intra-empendedor é aquele que assume a responsabilidade por determinado projeto ou produto que exija, acima de tudo, desafio, criatividade, inovação. Estes são os empreendedores citados acima; porém, dedicados a uma organização, o fator que os diferencia dos empreendedores é que não pretendem abrir uma empresa e se sentem motivados a investir no potencial da empresa que já faz parte. Em contrapartida, os empreendedores acima prestam consultorias para outras empresas e atuam em dois ou três ramos (FIALHO, 2007).

Os empreendedores se motivam por independência, oportunidade de criar algo novo, ganhar dinheiro, envolver-se diretamente no negócio, necessidade de auto-realização, capacidade de

assumir riscos calculados e aprender com próprios erros, segue seus sonhos na hora de tomar decisão, têm como prioridade a satisfação própria e de seus clientes, geralmente vem de famílias que possuem ou já possuíram algum tipo de negócio (DORNELAS, 2005).

Segundo Dolabela (1999), Empreendedores e Gerentes/Administradores enxergam de forma diferente a empresa, no comportamento, nas atitudes e na visão do mundo, "Análise comparativa entre (G) Gerente e (E) Empreendedor", conforme descreve a baixo (DOLABELA, 1999, p. 120-121):

G. Tenta otimizar os recursos para atingir metas.

E. Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos.

G. Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.

E. Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir *know-how* e *know-*

who.

G. A chave é se adaptar as mudanças.

E. A chave é iniciar as mudanças.

G. Seu padrão de trabalho implica análise racional.

E. Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.

G. Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.

E. Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada

do meio.

G. Apoiado na cultura da afiliação.

E. Apoiado na cultura da liderança.

G. Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.

E. Centrado na Evolução individual.

G. Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.

E. Desenvolvimento dos dois lados, com ênfase no lado direito.

G. Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transforma-se em comportamentos empresariais de eficácia.

E. Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.

G. Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.

E. Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.

G. Voltado para aquisição de *know-how* em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.

E. Voltado para aquisição de *know-how* em definir conceitos que a ocupação do mercado).

A função do administrador também é de suma importância e merece respeito e reconhecimento pelo planejamento estratégico. Porém, as organizações de hoje, especialmente, enfrentam grandes desafios por causa da rápida mudança e das inovações do mercado; para sobreviver, é necessário ser mais que um gestor, é necessária ousadia, criatividade para resolver problemas, enfrentar o ambiente de riscos, destaca-se assim a importância da gestão empreendedora (DRUCKER, 1987).

6. QUALQUER PESSOA PODE SE TORNAR UM EMPREENDEDOR? É POSSIVEL ENSINAR O EMPREENDEDORISMO?

"O empreendedor em potencial pode ser hoje enfermeira, secretária, trabalhador de linha de montagem, mecânico, vendedor, dona de casa, gerente ou engenheiro. O empreendedor em potencial pode ser homem ou mulher de qualquer raça ou nacionalidade" (HISRICH E PETERS, 2004 *apud* MACHADO, 2005, p. 248).

O perfil empreendedor pode ser influenciado em parte pela composição genética e/ou em parte pelo ambiente, alguns indivíduos já nascem com o potencial de assumir riscos e inovar. Até o momento, não há estudos científicos que comprovem o sucesso garantido daqueles que apreendem a empreender (MACHADO, 2005).

Segundo Chiavenato (2008), para se tornar um empreendedor, é necessário avaliar se o individuo possui três características básicas: a) **Necessidade de realização**, impulso para realização que reflete nas pessoas ambiciosas; b) **Disposição para assumir riscos**, veem nos desafios oportunidades e preferem situações arriscadas até o ponto que podem exercer controle pessoal sobre o resultado; c) **Autoconfiança**, a preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança sobre o resultado do negócio.

Vários autores veem estudando a relação entre causa e efeito, ou seja, não se pode afirmar que um indivíduo com tais características citadas acima seja um empreendedor de sucesso, o que

pode se afirmar é que, tendo tais características empreendedoras, haverá mais chance de serem bem-sucedidos nas atividades empresariais e econômicas (DOLABELA, 1999).

Dornelas (2005) é um dos muitos autores que acredita que é possível ensinar sim a prática do empreendedorismo, através de treinamentos e capacitações para estimular o espírito empreendedor. Qualquer curso de empreendedorismo deve focar em identificar o perfil e habilidades empreendedoras, analisar as oportunidades e ameaças, inovar, desenvolver economicamente através de novos negócios, como preparar e utilizar um plano de negócios, como obter financiamentos, como gerenciar e fazer a ideia dar certo.

Nota-se a capacidade de muitos em aprender a desenvolver as características de um gestor empreendedor, bem como o potencial de aprender a andar, falar e cantar. É possível aprender sim, o importante é buscar sempre conhecimento e estar inovando (MACHADO, 2005). A metodologia de ensino tradicional de formar empregados no nível universitário e profissionalizante não é mais compatível com a organização da economia mundial. (DOLABELA, 1999).

Para aqueles que desejam aprender o sucesso dos empreendedores, o “Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, é a principal entidade de apoio aos empreendedores brasileiros”. Administrado pela iniciativa privada, promove cursos e capacitação aos empreendedores, presta consultoria, organiza caravanas para participação de empresas em feiras e eventos (DORNELAS, 2005, p. 198).

7. METODOLOGIA

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo classifica-se de caráter descritivo, como nos esclarece o autor Gil (1999, p. 44), as pesquisas descritiva, “tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à natureza, o estudo possui caráter quantitativo, pois tem o objetivo de identificar, medir, analisar e descrever características de um determinado grupo, conforme pesquisa literária em Bertucci (2015); faz-se a opção pelo método estatístico, assim, mediante a utilização de testes, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a porcentagem de perfil empreendedor dentro da instituição de ensino superior estudada, sendo este tipo de pesquisa considerado pelo seu razoável grau de precisão, o que se torna aceitável nesta pesquisa. (GIL, 1999).

O procedimento adotado para identificar e medir o percentual empreendedor dentro da instituição de ensino superior é o teste criado pelo autor Dornelas (2005, p. 49), uma vez construído e validado pelo autor: a auto-avaliação de perfil empreendedor (ambiente, atitudes e *know-how*). Segundo Gil (1999, p.150), “o significado de teste, é bem mais preciso, pois envolve o sentido de medida. Assim, aplicar um teste significa medir, isto é, comparar com um critério determinado”.

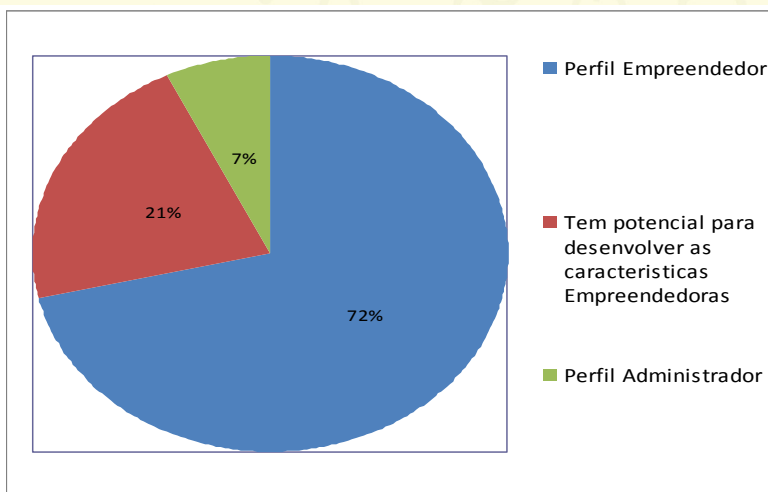
A amostra escolhida para participar do teste são os gestores/coordenadores dos 14 cursos superiores da instituição pesquisada, sendo caracterizado por 6 homens e 8 mulheres, em um total de 14 testes aplicados pessoalmente pelo pesquisador entre o período de 26 de setembro a 03 de outubro de 2016.

O teste busca atribuir uma nota de 1 a 5 para cada característica pessoal, dando a possibilidade de escolha para as características empreendedoras citadas anteriormente no referencial teórico. A pontuação do teste define o seguinte resultado: entre 120 a 150 pontos, gestor com características empreendedoras e intra-empreendedoras; de 90 a 119 pontos, tendência a desenvolver e aprimorar as características; de 60 a 89 pontos, características de um administrador; e, menor que 50 pontos, não possui características de perfil empreendedor/ intra-empreendedor e nem de administrador.

8. RESULTADOS OBTIDOS

Após aplicação do teste e tabulação dos resultados, torna possível uma visão geral da equipe de coordenadores/gestores dessa instituição, assim como definição do perfil e avaliação das características individuais, podendo destacar os pontos fortes e fracos, informação relevante para a administração desta instituição de Ensino Superior.

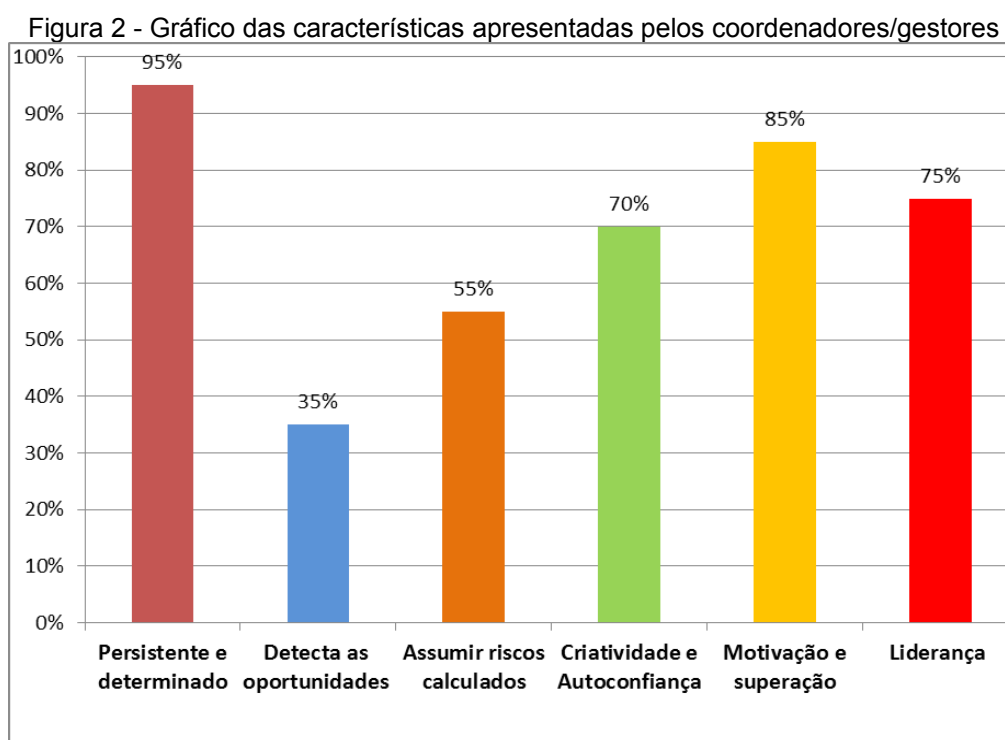
Figura 1 - Gráfico Percentual do Perfil Empreendedor/Intra-Empreendedor



Conforme demonstra o gráfico acima, o resultado obtido conforme aplicação de teste para os coordenadores/gestores da Instituição de Ensino Superior pesquisada demonstra que 72% dos pesquisados demonstraram ter o perfil intra-empreendedor, 21% tem potencial para desenvolver as características intra-empreendedoras; porém, precisam equilibrar seus pontos fortes com seus pontos fracos para obter sucesso em suas decisões, e 7 % se encaixam no perfil de Administradores; conforme Dornelas (2005), os administradores se diferenciam dos empreendedores, pois o administrador concentra-se em planejar, organizar, dirigir e controlar, já os intra-empreendedores são oportunistas e arriscam um pouco mais quando veem oportunidades de possíveis negócios.

São de extrema importância tanto o perfil empreendedor quando o perfil administrador, pois, apesar de terem algumas características diferentes, um completa o outro. “Assim o empreendedor proprietário de uma empresa nascente, com poucos recursos, tem, necessariamente, que ser também um bom gerente/administrador” (DOLABELA, 1999).

As características propostas por Dornelas (2005) são: persistência, determinação, capacidade para detectar oportunidades, capacidade para assumir riscos calculados, criatividade e autoconfiança, motivação, superação e liderança. Essas características foram estatisticamente calculadas após a preenchimento do questionário, as respostas obtidas podem ser visualizadas na figura 2, abaixo:



Diante da apreciação dos resultados expostos no gráfico acima, as características mais encontradas nos coordenadores/gestores da Instituição de Ensino Superior pesquisada foram persistência e determinação, 95% deles afirmaram ter essas características que se tornam fundamentais para qualquer profissional, como cita Chiavenato (2008); 85% deles afirmam que têm facilidade para superação dos fracassos e sua motivação é empreendedora. Conforme Dornelas (2005), a motivação dos intra-empresendedores está focada em poder desenvolver algo novo e ganhar dinheiro; a motivação dos administradores, por sua vez, está baseada nas promoções e *status*.

Analisando ainda as características apresentadas pelos coordenadores/gestores, relativas às questões relacionadas a liderança, conforme o teste, 75% responderam como líderes, afinal cada um deles possui equipes e têm o desafio de mantê-los entrosados e focados no objetivo para garantir o sucesso do curso superior oferecido. A respeito da criatividade e da autoconfiança, 70% deles se destacaram, estas características possibilitam criar soluções para problemas enfrentados no dia a dia do gestor e o potencial de explorar e criar novos projetos, a fim de estimular a inovação e buscar melhorias para a Instituição (ALVES, 2011).

Em quinto lugar e quase último com 55%, ou seja, pouco mais que a metade deles tem medo de assumir riscos dentro desta instituição; o perfil intra-empresendedor consegue enxergar melhor o risco de tais processos e investimentos; porém, tendo o perfil empresário dentro da Instituição, assumem menos riscos, considerando que a maior parte dos riscos se concentra para decisão da administração geral. E, por fim, com apenas 35%, a capacidade de detectar oportunidades fica em sexto lugar, sendo o empresário um indivíduo curioso e atento às informações a fim de aproveitar ao máximo as oportunidades (FIALHO, 2007).

Após a exposição dos resultados, é evidente os pontos fortes e fracos desta equipe de coordenadores/gestores, sendo possível investir nos pontos fortes como persistência, determinação, motivação, superação, liderança; com base nisso, é possível trabalhar para desenvolver e melhorar os pontos ainda fracos como a capacidade de detectar oportunidades; há ainda o medo de assumir riscos e o estímulo da criatividade para sugerir soluções para os problemas do dia a dia na Instituição. Justifica-se então a importância de análise das características de uma equipe de trabalho, pois justamente elas definem o sucesso ou fracasso da Instituição (DOLABELA, 1999).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo a pergunta da presente pesquisa, o perfil empresário ou intra-empresendedor dentro da Instituição de Ensino Superior pesquisada faz toda a diferença para o sucesso da Instituição, pois tais características citadas e medidas acima através de teste demonstram que persistência, determinação, capacidade para detectar as oportunidades, poder enxergar o risco e ter capacidade para calculá-lo, criatividade e autoconfiança, motivação e superação das dificuldades, liderança contribuem e muito para o desenvolvimento e o crescimento da Instituição.

Fialho (2007) considera que, apesar de não ter um padrão psicológico científico estabelecido para se detectar o perfil empresário, as várias pesquisas e amostragens nos permitem identificar pessoas que geralmente obtêm sucesso nos negócios, seja eles empresários, único dono de sua empresa, ou intra-empresendedores, dentro de outras organizações.

Conforme Angelo (2016), as estatísticas mostram o crescente aumento de contratações de empresários para assumir cargos em Instituições de Ensino Superior. São eles: advogados, empresários, médicos, engenheiros, arquitetos *etc.*; cumpre ressaltar que tais indivíduos empresários se dedicam a vários projetos ao mesmo tempo, é comum o empresário ser um professor e, ao mesmo tempo, ter seu próprio negócio, afinal as pessoas deste perfil se realizam em ser multifuncionais. Percebe-se que ter indivíduos com perfil empresário dentro da Instituição de Ensino Superior se torna uma vantagem competitiva.

Diante da evidente importância do perfil empresário para os Coordenadores/gestores da Instituição pesquisada, observa-se que a característica que precisa ser trabalhada ou melhorada entre eles é a capacidade de detectar as oportunidades; essa característica é de extrema importância para a Instituição, pois assim esses gestores serão capazes de transformar ameaças em oportunidades e estarão atentos aos acontecimentos, a fim de ganhar mercado e tornar a Instituição mais competitiva (DORNELAS, 2005).

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em torno do comportamento do indivíduo intra-empresendedor dentro das Instituições de Ensino Superior, a fim de comparar o desenvolvimento dos cursos que são coordenados por um indivíduo com perfil empresário com um curso coordenado por um indivíduo não empresário, com o intuito de responder quais as diferenças na coordenação de ambos os cursos e o sucesso ou não relacionado a esse perfil, a fim de refinar este objeto de estudo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Michele Amaral dos Santos Silva; SILVEIRA, Flávio de Amorim. Desde os Primórdios até hoje em dia: Será que o Empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia? Evolução das Características Empreendedoras de 1983 a 2010. Local: editora, 2010.

Ângelo, Mauricio. Intra-empreendedorismo lições das pioneiras In: revista HSM Management n. 118 – Setembro/Outubro, 2016.

ALVES, Maria Palmira et al. Práticas Inovadoras no Ensino Superior. Instituto de Educação, Universidade do Minho, 2011.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho, and Guilherme Emrich. A pesquisa no Brasil: o papel do capital empreendedor. *Revista USP* 73 (2007): 24-31.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato Sensu. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Camargo, Denise de; Cunha, Sieglind Kind da; and Bulgacov, Yára Lúcia Mazziotti. "A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo." *RDE- Revista de Desenvolvimento Econômico* v.10, n.17 ano 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo; dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e a viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DE MASI, Domenico. O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós industrial. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. Brasília: Edit.da UNB, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOLABELA, Fernando Celso. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. O segredo de Luísa. São Paulo. Editora: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor*. Entrepreneurship, práticas e princípios. Ed. 6, São Paulo. Editora Pioneira, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. O dicionário da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al In: Empreendedorismo na Era do Conhecimento, Florianópolis; Visual Books, 2007.

GIL, Antônio Carlos. "Métodos e técnicas de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre, 2004. Tradução de Lene Belon Ribeiro.

MACHADO, Marcio Roberto Loiola; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno; RAMOS, Rubens Eugênio Barreto. A educação superior e o potencial empreendedor: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior In: EGEPE- ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 244-255.

SCHIMIDT, S. e BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. Curitiba. RAC.v. 13, art. 6p. 450 – 467/Junho/Agosto 2009.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Artigo%20definindo%20o%20MEI>.> ". Acesso em 22.08 (2016)

SILVEIRA, Ailton Carlos da, et.al. Empreendedorismo: A necessidade de se apreender a empreender. Revista foco 2.1 Espírito Santo, 2007.

ULBRICHT, Vania Ribas et al. *Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento*. Pimenta Cultural, 2013.