

INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NO CONTEXTO PÚBLICO

Maria Damke Anschau Roehrs¹

Carla Maria Schmidt²

Ivanete Daga Cielo³

RESUMO: Os intraempreendedores são considerados fundamentais para as organizações, sejam elas de âmbito privado ou público, uma vez que se apresentam como agentes de mudanças e inovações, transformando idéias em produtos ou serviços de sucesso. Neste contexto, destaca-se o aumento da atuação das mulheres como intraempreendedoras, assumindo posições de chefia e gestão em organizações públicas e privadas. Esta pesquisa tem o intuito de investigar a atuação intraempreendedora das mulheres como gestoras no contexto público, onde existem desafios e barreiras diferenciadas para a atuação empreendedora. Assim, teve-se como principal objetivo comparar a média do perfil empreendedor das mulheres que possuem cargos de gestão com aquelas que não possuem. Para tanto, o objeto de investigação são servidoras agentes universitárias e docentes da Unioeste/Campus de Toledo-PR., instituição na qual as mulheres possuem destacada atuação. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário a quarenta servidoras. Como principais resultados, identificou-se que na média, as servidoras possuem perfil intraempreendedor, destacando-se as mulheres que possuem cargos de gestão na IES. Além disso, evidenciou-se que a idade e o grau de instrução são fatores que possuem influência sobre o desenvolvimento empreendedor.

PALAVRAS-CHAVE: intraempreendedorismo; mulheres; gestão pública.

WOMEN INTRAPRENEURSHIP ON PUBLIC CONTEXT

ABSTRACT: The intrapreneurs are considered essential for both, public or private organizations, since they can be considered as agents of changes and innovation, transforming ideas into successful products or services. In this context, the role of women as intrapreneurs has increased considerably, as they are assuming positions of leadership and management in public and private organizations. This research has the aim of investigating the intrapreneur performance of women as managers in the

¹ Licenciada em Filosofia. Especialista em Excelência na Gestão Pública e Pós-graduanda em Assessoria Executiva pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, *Campus* de Toledo. Agente Universitária da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: mdamke@unioeste.br; mariaroehrs@hotmail.com.

² Secretária Executiva. Doutoranda em Administração pela FEA/ USP. Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau. Professora efetiva da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

³ Secretária Executiva. Graduação em Esquema I pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora assistente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná e exerce a função de Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA/*Campus* de Toledo.

public context where exists different challenges and barriers to intrapreneurial activity. Thus, the main purpose of this study is to compare the intrapreneur profile of women, who have positions of management, to those who do not. So, the research object are university agents and teachers from Western Paraná State University institution, in which women has outstanding performance. Data were collected through the application of a questionnaire to forty agents. The main results show that, on average, the agents present intrapreneur profile, especially women who hold managerial positions in the university. Furthermore, age and education level were found to have influence on the entrepreneur development.

KEYWORDS: intrapreneurship; women; public management.

1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado influenciou as preferências e interesses dos consumidores, de maneira que estes passaram a exigir produtos e serviços inovadores e tecnologicamente mais avançados. Neste contexto, destaca-se o indivíduo conhecido como intraempreendedor, que é visto como um agente de mudanças, impulsionando inovações dentro das organizações, bem como, transformando idéias em produtos ou serviços de sucesso.

Essa idéia é reforçada por Hashimoto (2006, p. 21) quando afirma que “o intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa”. Assim, acredita-se que o intraempreendedor seja de fundamental importância para o êxito de organizações de diferentes segmentos, tanto no âmbito privado quanto público.

Nesse contexto, tem-se evidenciado o aumento da atuação das mulheres intraempreendedoras, assumindo posições de chefia e gestão em organizações públicas e privadas, de diferentes portes e nos mais diversos ramos de atividades. Estatísticas do GEM (2005) e o estudo de Miranda; Silveira; Hoeltgebaum (2008) confirmam esta idéia, ao apontarem que o gênero feminino está desempenhando papel ativo no mercado de trabalho, participando de forma significativa na geração de emprego e renda. Para tanto, esse passa a ser um tema de interesse para a literatura da área.

Contudo a maioria dos estudos científicos, por sua vez, investiga a atuação da mulher como empreendedora de negócios ou gestora em organizações

privadas. No entanto, a presente pesquisa, tem o intuito de investigar um aspecto pouco explorado, qual seja, a atuação intraempreendedora das mulheres como gestoras no contexto público. Ressalta-se que esse ambiente apresenta desafios diferenciados para a atuação empreendedora, a qual se desenvolve de forma mais tímida. Para tanto, se assume a seguinte questão de pesquisa: As gestoras que atuam em universidades públicas possuem perfil empreendedor?

Como objeto de investigação tem-se as servidoras públicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo. Nessa IES, as mulheres agentes universitárias representam 76% do total de cargos de gestão, evidenciando a forte atuação do gênero feminino na referida instituição. Assim, optou-se por investigar três categorias funcionais: as mulheres docentes com cargos de gestão; as agentes universitárias sem cargo; e as agentes universitárias com cargo, com o intuito de realizar comparações entre elas.

2 O CONTEXTO INTRAEMPREENDEDOR

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

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. Pinchot III (1989) e Dornelas (2008) identificaram várias características comuns aos intraempreendedores. Assim, optou-se neste estudo por realizar uma compilação, conforme apontado no Quadro 1.

Quadro 1: 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 um 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 envolvidas
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: Adaptado de Pinchot III (1989) e Dornelas (2008)

De maneira geral, percebe-se que os intraempreendedores possuem características que os tornam competitivos e indispensáveis ao bom desempenho das organizações, uma vez que apresentam aptidão para gerenciar, criar e implementar inovações, agregando valor para a sociedade em que atuam.

Diante disso, constata-se que esses indivíduos são importantes, pois agem como verdadeiros agentes de mudanças dentro das organizações, transformando as idéias em produtos ou serviços de sucesso, se empenhando a favor da organização e em busca de sua realização pessoal.

Contudo, é fundamental que as organizações propiciem ambientes favoráveis para o surgimento de idéias inovadoras. Neste sentido, Dornelas (2003, p. 117) afirma que “a organização deve incorporar o empreendedorismo em sua estratégia de negócio, em seus valores organizacionais e deve definir metas de inovação, bem como implementar meios para atingi-las.” Nesse pensamento, o autor defende que a organização deve estimular o comportamento inovador, propiciando a superação de possíveis barreiras.

É indispensável que a organização estabeleça mecanismos que possibilitem os vários níveis exercerem um comportamento mais empreendedor. Isso faria com que os funcionários e departamentos se tornassem parceiros da empresa, com autonomia para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado. Tal

estrutura é fundamental para a sobrevivência das organizações, principalmente as de contexto global.

Hashimoto (2006) também afirma que para conseguir um funcionário com perfil empreendedor, uma empresa necessita complementar suas habilidades, oferecendo cursos em áreas como: relacionamento interpessoal, criatividade e oportunidade, gestão de projetos, planos de negócios, técnicas de apresentação e negociação, cultura e comportamento organizacional, estrutura organizacional, histórias de sucesso e fracasso e equipes empreendedoras. Ressalta-se a forte atuação das mulheres nessas equipes, inclusive em posições de liderança nas organizações públicas e privadas.

2.1 Intraempreendedorismo Feminino

As mulheres que ocupam cargos de chefia estão mudando a forma de liderar as equipes e as organizações. De acordo com Garcia (2009), elas têm mais facilidade para compor equipes, persistência, cuidado com detalhes, além de valorizarem mais a cooperação.

Também Nunes (2007) investigou o estilo de liderança das mulheres, alcançando quatro conclusões principais. A primeira diz respeito ao fato delas serem mais persuasivas do que os homens, agem por empatia e eles por insistência. A segunda é a presença do preconceito de gênero, o que faz com que elas tenham que comprovar sua competência. Contudo, isto é encarado pelas mulheres como fator motivador para o alcance do almejado.

A terceira característica é que as mulheres conversam com mais pessoas e buscam mais pontos de vista nos momentos de tomada de decisão. E por fim, a quarta conclusão é que as mulheres estão mais expostas a riscos e ignoram mais as regras.

Para Wiesel (2009), as mulheres têm uma grande capacidade de satisfazer as necessidades emocionais dos que com ela trabalham, resultando numa forma equilibrada de obter sucesso. O autor destaca algumas características importantes que contribuem para o empreendedorismo feminino: a intensidade, a afetividade, a aptidão para a negociação, a humildade, a responsabilidade, o alto

astral, o saber ouvir, a importância do autoconhecimento, a flexibilidade e a motivação.

De maneira geral, essas características femininas se apresentam como fatores de vantagem competitiva no mundo corporativo atual, bem como em instituições de caráter público, onde existem desafios e barreiras diferentes a serem superadas.

2.2 Intraempreendedorismo na Gestão Pública

O mundo corporativo exige que todos os indivíduos possuam atitude proativa e empreendedora. Neste contexto, também encontra-se a gestão pública, que “passou a se preocupar mais com o desempenho de seus servidores, com os seus resultados e a buscar padrões para obter uma melhoria contínua” (BOND, 2007, p. 19). Assim, espera-se do servidor público algumas competências, como: comprometimento, qualidade, seriedade, honestidade, bom relacionamento interpessoal, pontualidade e assiduidade. Para Martins e Pieranti (2007, p. 190), “o que necessitam as políticas públicas é de bons planejadores, com mentes privilegiadas e visão de futuro”.

Contudo, de acordo com Aquino (2005), dentro de organizações governamentais, o empreendedorismo cresce de forma mais tímida. Há o estímulo do governo, mas o setor público ainda sofre com o excesso de regras, que dificultam a inovação e desestimulam o surgimento de intraempreendedores. Uma gestão inovadora da organização governamental, como a que permite participação em resultados, incentiva o intraempreendedorismo.

Para Hashimoto (2006), burocracia é necessária e útil, mas a liberdade também é. A diferença está no momento da aplicação. Em determinados estágios da maturidade do grupo, a burocracia é importante; em outros, mais avançados, ela deve dar espaço para a liberdade. Constata-se que o excesso de burocracia ou a aplicação dela no momento errado dificulta o desenvolvimento de novas idéias numa organização.

Os intraempreendedores públicos, além de gerenciarem a situação existente, realizam mudanças, promovendo o sucesso pessoal e organizacional. Um

intraempreendedor estimulado e apoiado pela empresa, com recursos disponíveis, transforma uma idéia em um produto ou serviço bem-sucedido (PINCHOT III, 1989). Nesse sentido, um empreendedor público faz uso da criatividade, em busca de soluções para problemas como absenteísmo, desmotivação e estagnação. Tais iniciativas muitas vezes não requerem recursos financeiros, mas sim espaço para promoção de cursos de capacitação e outras estratégias, respeitando as características do poder público.

Como em organizações privadas, nas instituições públicas, o intraempreendedorismo deve ser implementado de forma integrada em toda a organização e não apenas como uma ação isolada de um determinado setor ou grupo de pessoas. Porém, segundo Furbino (2008), o maior desafio de um intraempreendedor consiste em apresentar e executar suas idéias dentro das organizações, fato que se torna mais difícil em organizações de perfil tradicional ou burocrático.

Dessa forma, cabe aos gestores das instituições públicas suscitar e dar espaço à vocação empreendedora interna, concentrando esforços em buscar maior flexibilidade estrutural e agilidade nos processos burocráticos, a fim de reduzir custos e dar suporte à ação inovadora permanente. No entanto, como já mencionado, apesar das contingências favorecerem a manifestação das atitudes empreendedoras, o aspecto mais determinante é a motivação interna do próprio indivíduo em empreender.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem o intuito de mensurar o perfil intraempreendedor das servidoras da UNIOESTE/*Campus* de Toledo. Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário a 36 agentes universitárias e a 06 docentes detentoras de cargos de gestão, totalizando 42 respondentes. Os questionários foram entregues pessoalmente a cada entrevistada, sendo que do total de 42, 40 questionários foram respondidos e devolvidos. Ressalta-se que as questões foram respondidas sem a presença da pesquisadora.

Foram escolhidas todas as agentes universitárias auxiliares e técnicas administrativas da instituição, independente de possuírem cargo de gestão ou não, a fim de possibilitar uma comparação de perfil empreendedor entre as categorias. Além disso, foram investigadas também as seis docentes que possuem cargo de gestão na IES investigada, a fim de comparar o perfil empreendedor das mulheres com formação e cargos diferenciados.

O questionário, constituído por 40 questões, foi elaborado com base em três autores da literatura de intraempreendedorismo: Dornelas (2008), Pinchot III (1989) e Wiesel (2009). Este instrumento está dividido em quatro partes. A primeira mensurou o perfil intraempreendedor, conforme Dornelas (2008). A escala apresentada foi de 1 a 5, sendo que o número 1 representava a menor atribuição possível e o número 5, a maior. A pontuação final mínima era de 25 pontos e a máxima de 125 pontos, considerando para o resultado, a seguinte pontuação:

- a) 95 a 125 pontos: excelente - apresenta características empreendedoras e pode se diferenciar em sua organização;
- b) 65 a 94 pontos: bom - possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais;
- c) 35 a 64 pontos: regular – ainda não é empreendedor e provavelmente se comporta como um administrador tradicional e não como um realizador;
- d) menos de 34 pontos: fraco – não é empreendedor e, se continuar a agir como age dificilmente será um. Possui o perfil de indivíduo que prefere seguir a ser seguido.

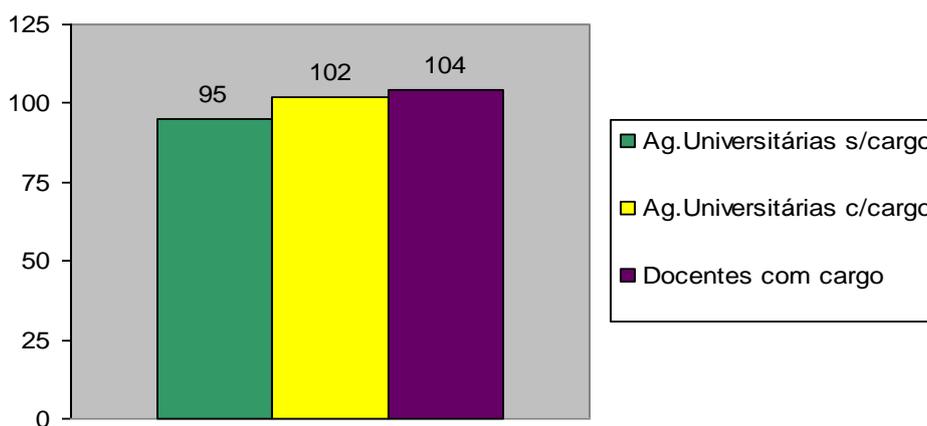
Na segunda parte do instrumento foram elaboradas nove questões para mensurar o desenvolvimento de determinadas habilidades, consideradas específicas de mulheres empreendedoras, obedecendo a mesma escala da primeira parte.

A parte três investigou o perfil das servidoras, a fim de verificar a influência do perfil intraempreendedor sobre fatores como: tempo de serviço, faixa etária, grau de instrução e cargos de gestão. Por fim, na quarta parte, identificaram-se os fatores considerados como barreiras à criação de um ambiente inovador na instituição em estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão apresentam-se os principais resultados identificados na pesquisa. Primeiramente, mensurou-se o perfil empreendedor das mulheres, a partir das médias de cada uma das três categorias investigadas, conforme demonstra o Gráfico 1.

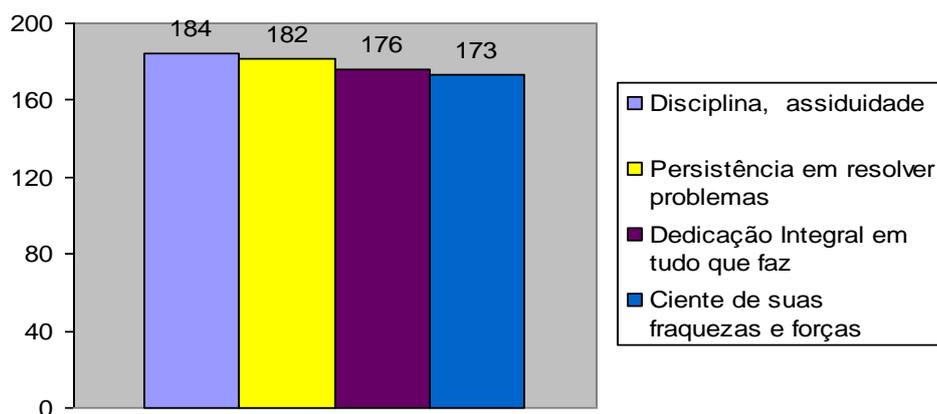
Gráfico 1 – Perfil empreendedor por categoria



Considerando a escala de Dornelas (2008), supõe-se que as mulheres investigadas possuem perfil empreendedor, tendo condições para se diferenciar na organização em que atuam, principalmente as que possuem cargo de gestão, tantas agentes universitárias como docentes. A menor média (95 pontos) foi das investigadas que não possuem cargos de chefia. Tal resultado leva a crer que as servidoras gestoras possuem cargos justamente por apresentarem perfil empreendedor mais desenvolvido.

Além disso, foram identificadas as características nas quais as servidoras apresentaram maior desenvolvimento, conforme demonstra o Gráfico 2. Neste quesito, as entrevistadas poderiam atingir até 200 pontos cada. As quatro características empreendedoras em que as entrevistadas apresentaram maior pontuação foram, respectivamente: disciplina e assiduidade; persistência em resolver problemas; dedicação integral em todas as tarefas; e ciência de seus pontos fracos e fortes.

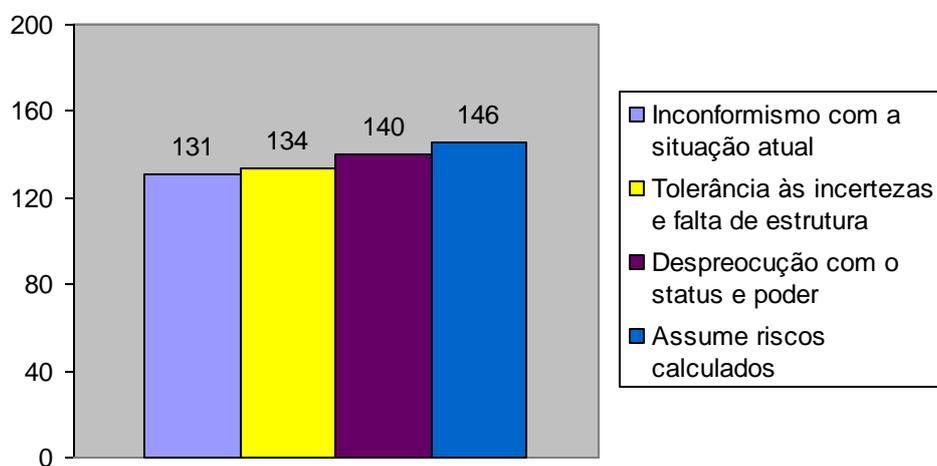
Gráfico 2 – Características com maior desenvolvimento



No contexto público, as características disciplina e assiduidade podem ser consideradas diferenciais, uma vez que nesse ambiente, os mecanismos de punição em função da burocracia implícita, são incipientes se comparados ao setor privado.

Da mesma forma, considerou-se importante identificar as características empreendedoras nas quais as servidoras apresentaram a menor pontuação, conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Características empreendedoras menos desenvolvidas



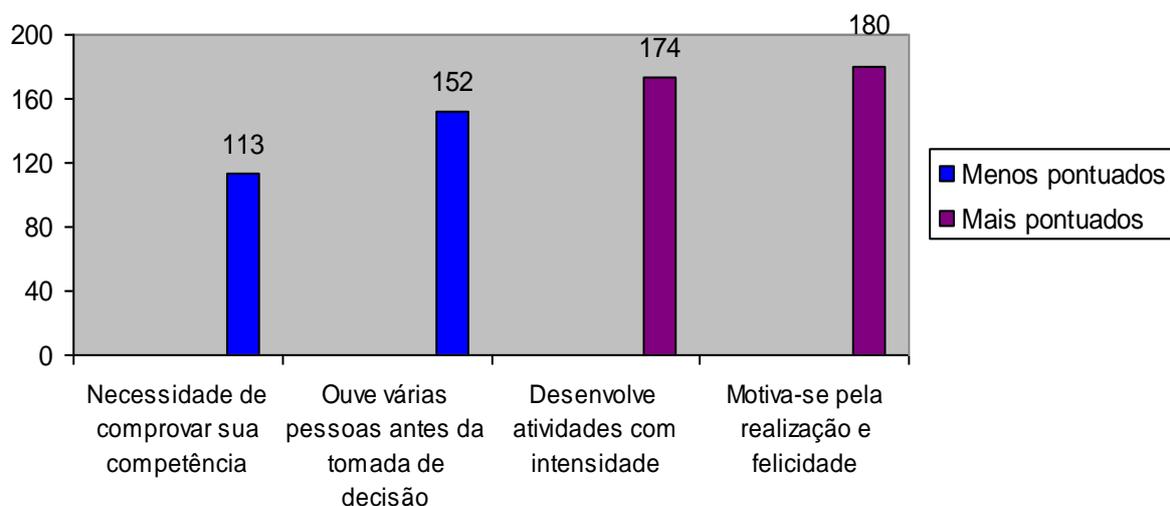
As quatro características empreendedoras com menor desenvolvimento são: a) inconformismo com a situação atual; b) tolerância às incertezas e falta de estrutura; c) despreocupação com *status* e poder; e d) assume riscos calculados. Percebe-se pelas duas características com menor desenvolvimento, que as servidoras se apresentam conformadas com a situação atual própria e da instituição em que atuam, em termos de estrutura e recursos disponíveis, fato que está em

desconformidade com os intraempreendedores, que estão continuamente em busca de novas oportunidades de crescimento e melhorias.

Assim, considerando que em cada característica, as servidoras públicas poderiam atingir até 200 pontos, sugere-se que estas quatro características sejam aperfeiçoadas por meio de técnicas adequadas, a fim de aumentar o desempenho empreendedor das entrevistadas na instituição.

Em seguida, na segunda parte do questionário, mensurou-se o desenvolvimento das entrevistadas em determinadas habilidades, consideradas específicas de mulheres empreendedoras, quais sejam: necessidade de comprovar competência; organização; conversam com várias pessoas antes de tomar decisões; executam tarefas de posição hierárquica inferior; possuem sonhos e projetos bem definidos; possuem formas inovadoras de trabalho; gostam de trabalhar em cooperação, desenvolvem as atividades com intensidade e motivam-se pela busca da realização e felicidade.

Gráfico 4 – Habilidades de mulheres empreendedoras



Conforme o Gráfico 4, as servidoras alcançaram pontuação maior em motivação pela busca da realização e felicidade, e menor na característica denominada necessidade de comprovar sua competência. Esse resultado pode significar que mesmo se empenhando a favor da organização, as investigadas estão mais preocupadas com a satisfação pessoal do que com a carreira ou competência profissional.

Na terceira parte da pesquisa investigou-se o perfil das servidoras, a fim de permitir comparações de fatores como: tempo de serviço, faixa etária, grau de

instrução e cargos de gestão com o perfil empreendedor das entrevistadas. A Tabela 1 mostra os principais dados sobre o perfil das mulheres investigadas.

Tabela 1 – Perfil das servidoras

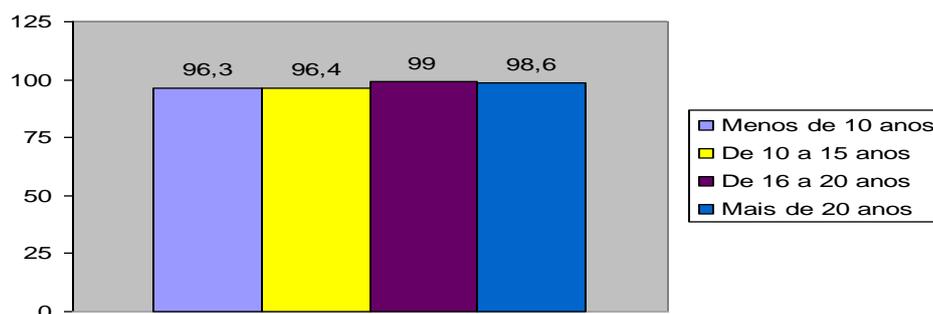
Tempo de serviço (anos)	Nº de respondentes	% de respondentes
- de 10	11	28
10 a 15	16	39
16 a 20	06	15
+ de 20	07	18
Faixa Etária (anos)		
Até 25	01	3
26 a 35	09	23
36 a 45	17	42
+ de 45	13	32
Grau de Instrução		
2º grau completo	05	13
3º grau completo	09	24
Especialização	18	47
Mestrado e/ou Doutorado	08	16
Cargo de Gestão		
Sim	22	55
Não	18	45

Com relação ao tempo de serviço na instituição, constata-se que a maioria das servidoras (39%) atua na instituição entre 10 a 15 anos e 28% estão na IES há menos de 10 anos. Em relação a faixa etária, observa-se que 42% das respondentes possuem entre 36 a 45 anos de idade e 32% mais de 45 anos.

No que tange ao grau de instrução, 47% possuem a titulação de especialista e 24% o terceiro grau completo. Por último, em relação a cargos de chefia, observa-se que 55% das entrevistadas possuem cargo de gestão na instituição.

A partir desses dados, foram realizadas algumas análises, sendo que primeiramente verificou-se a influência do tempo de serviço das servidoras na instituição sobre o perfil empreendedor das mesmas. O Gráfico 5 mostra o resultado encontrado.

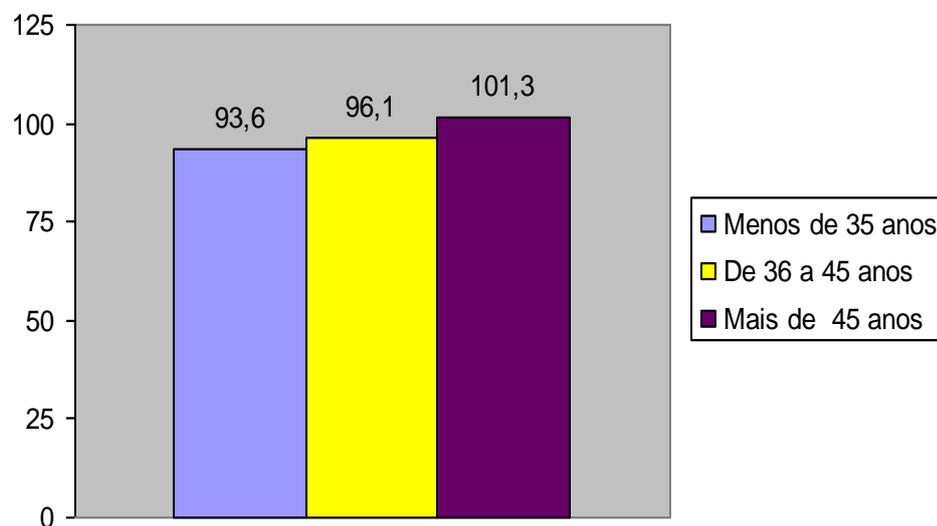
Gráfico 5 – Perfil empreendedor por tempo de serviço



Analisando as quatro categorias de tempo de serviço existentes, verifica-se pouca diferença em relação à média do perfil empreendedor. Esse resultado leva a acreditar que o tempo de serviço não é um fator determinante para o perfil empreendedor em instituições públicas, onde têm-se uma realidade de estabilidade funcional.

Teve-se também o intuito de verificar a influência da idade sobre o perfil empreendedor das servidoras públicas. Para tanto, estabeleceu-se uma comparação entre todas as pesquisadas, dividindo-as em três categorias: menos de 35 anos; de 36 a 45 anos e mais de 45 anos. O Gráfico 6 aponta o resultado desta análise.

Gráfico 6 – Comparação de perfil empreendedor por idade

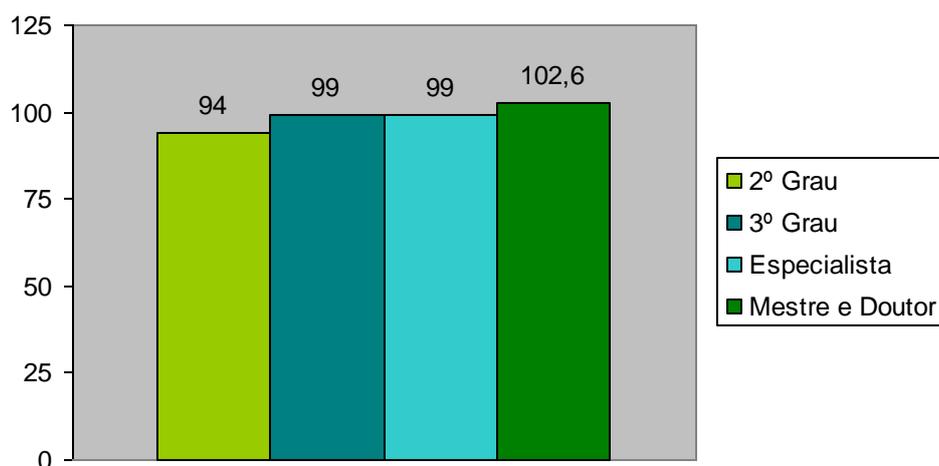


As servidoras com mais de 45 anos possuem perfil empreendedor mais desenvolvido, seguido das mulheres com idade entre 36 a 45 anos. Essas duas faixas etárias se enquadram no padrão de características empreendedoras excelentes, podendo se diferenciar em sua organização.

De maneira geral, observa-se que quanto maior a experiência de vida das entrevistadas, aliada ao conhecimento adquirido ao longo dos anos, maior também o perfil empreendedor das mesmas. Esse resultado pode significar que a idade seja um fator que tenha influência sobre o desenvolvimento empreendedor.

Teve-se ainda a intenção de verificar se o grau de instrução das mulheres possui influência sobre o perfil empreendedor das mesmas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Perfil empreendedor de acordo com o grau de instrução

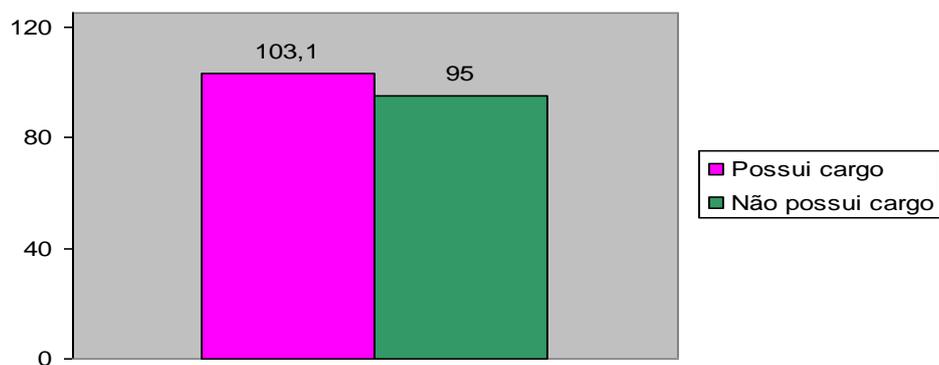


Verifica-se que quanto maior a titulação das mulheres investigadas, também maior o perfil empreendedor das mesmas, pois aquelas que possuem somente 2º grau completo apresentaram a menor média (94 pontos), e aquelas com a maior titulação apresentaram perfil empreendedor bem elevado (102 pontos), sendo assim consideradas empreendedoras de excelência. Dessa forma, acredita-se que o grau de formação e a busca de conhecimento sejam fatores determinantes para o desenvolvimento de perfil empreendedor.

No entanto, no caso investigado, não houve evolução no perfil intraempreendedor, quando da graduação para a especialização. Isto pode significar que os cursos de pós-graduação *lato sensu* não estejam preocupados com o desenvolvimento do perfil intraempreendedor do indivíduo.

Teve-se ainda o intuito de comparar a média do perfil empreendedor das mulheres que possuem cargos de gestão com as que não possuem, conforme demonstra o Gráfico 8.

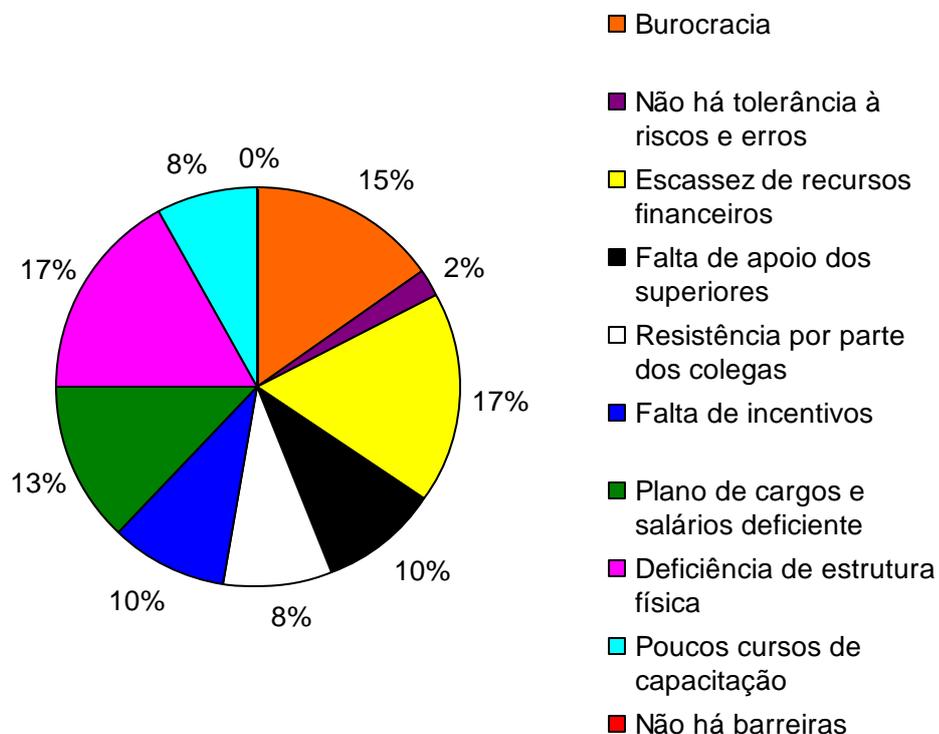
Gráfico 8 – Perfil empreendedor de servidoras com e sem cargo



Nota-se que as mulheres que possuem cargo de gestão apresentam perfil empreendedor mais desenvolvido, com uma diferença de oito pontos para as que não possuem. Tal resultado pressupõe que na IES em estudo são consideradas as competências empreendedoras dos indivíduos no momento do repasse dos cargos existentes.

Por fim, na quarta parte do instrumento, teve-se a intenção de detectar os fatores considerados como barreiras à criação de um ambiente inovador na instituição. Conforme citado anteriormente, as barreiras podem desmotivar e desestimular os intraempreendedores numa instituição pública. O resultado pode ser visualizado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Barreiras à criação de um ambiente inovador



Evidencia-se que os fatores escassez de recursos financeiros e deficiência de estrutura física foram os mais apontados, cada um com 17%. O fator burocracia também foi apontado como forte barreira a um ambiente inovador, obtendo 15%. Na seqüência, como 4º mais apontado, encontra-se o fator plano de cargos e salários deficiente. Acredita-se que esses quatro fatores obtiveram maior pontuação, por se tratar de uma instituição pública, onde ocorre escassez de

recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros, além de processos burocráticos.

Nota-se que apesar das barreiras existentes na IES, as mulheres investigadas são empreendedoras, destacando-se aquelas com cargos de chefia, as quais possuem aptidão para promover a inovação em qualquer momento e em qualquer setor da organização.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o indivíduo intraempreendedor é considerado um impulsionador de transformações e inovações dentro das organizações, sendo que se tem evidenciado o aumento da atuação das mulheres em tal posição. Nessa pesquisa, que teve por intuito investigar a atuação empreendedora das mulheres no contexto público, identificou-se pela média geral, que apesar de existirem barreiras dentro da IES investigada, as servidoras são empreendedoras, podendo ser um diferencial na instituição em que atuam.

Dentre as mulheres investigadas, as que possuem cargos de gestão na instituição são também as que apresentam maior perfil empreendedor. Acredita-se então, que estas servidoras podem contribuir significativamente com processos inovadores e criativos, superando as diversas barreiras evidentes à inovação.

Por fim, ao relacionar o perfil das entrevistadas com o desenvolvimento empreendedor das mesmas, dois fatores merecem destaque. Primeiramente a idade, que possui influência sobre o desenvolvimento empreendedor, sendo que quanto maior a experiência de vida, maior também o perfil empreendedor. Além disso, evidenciou-se que quanto maior a titulação das mulheres, mais elevado o nível de perfil empreendedor das mesmas, identificando que o grau de instrução também se apresenta como fator determinante sobre o desenvolvimento de perfil empreendedor.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Renata. **Intra-empendedor se destaca no mercado**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia>. Acesso em: 23 mar 2009.

BOND, Maria Thereza. Práticas profissionais na gestão pública. Curitiba: bpex, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empendedorismo corporativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GARCIA, Luiz Fernando. O diferencial da mulher empreendedora. João Pessoa, 2009. Disponível em: <http://www.administracao.memes.com.br/jportal>. Acesso em: 23 mar 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empendedorismo no Brasil - 2005**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2006.

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

MARTINS, Paulo Emílio Matos ; PIERANTI, Otavio Penna. Estado e gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MIRANDA, C. M.; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. **Empendedorismo Feminino em Empresas de Blumenau SC - BRASIL**. In: SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2008, São Paulo SP. SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo SP: FGVSP, 2008.

NUNES, Flávia Furlan. **Como as mulheres estão redefinindo a liderança?** João Pessoa, PB, 2007.

Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/como_as_mulheres_estao_redefinindo_a_lideranca/12868/ Acesso em: 22 mar 2009.

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

WESEL, Gilberto. Mulheres empreendedoras. Disponível em: <http://www.profissionaldesucesso.com.br>. Acesso em: 15 abr 2009.