



INSTITUTO FEDERAL

São Paulo

Campus Caraguatatuba

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

DANILO RODRIGUES DE SOUZA

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS INTRAEMPREENDEDORAS: O
CASO DAS SERVIDORAS PÚBLICAS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DA FAZENDA DE CARAGUATATUBA**

CARAGUATATUBA- SP
2019

DANILO RODRIGUES DE SOUZA

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS INTRAEMPREENDEDORAS: O
CASO DAS SERVIDORAS PÚBLICAS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DA FAZENDA DE CARAGUATATUBA**

Trabalho de Conclusão de Curso–
TCC, apresentado ao Instituto
Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de São Paulo, como
exigência parcial à obtenção do
título de Tecnólogo em Processos
Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Cesar
Augusto Ilódio Alves

CARAGUATATUBA- SP
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Serviço de Biblioteca e Documentação do IFSP Câmpus Caraguatatuba

S729c Souza, Danilo Rodrigues de
Características profissionais intraempreendedoras: o caso das
servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de
Caraguatatuba. / Danilo Rodrigues de Souza. -- Caraguatatuba,
2019.

94 f. : il.

Orientador: Cesar Augusto Ilódio Alves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos
Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Caraguatatuba,
2019.

1. Intraempreendedorismo. 2. Trabalho da mulher. 3.
Empreendedorismo no serviço público. 4. Características
profissionais. I. Título.

CDD: 658.11

DANILO RODRIGUES DE SOUZA

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS INTRAEMPREENDEDORAS: O
CASO DAS SERVIDORAS PÚBLICAS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DA FAZENDA DE CARAGUATATUBA**

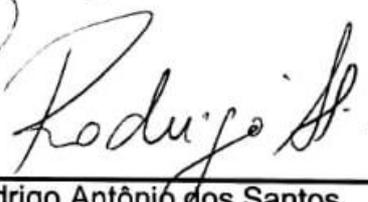
Trabalho de Conclusão de Curso –
TCC, apresentado ao Instituto
Federal de Educação, Ciências e
Tecnologia, como exigência parcial à
obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Cesar
Augusto Ilódio Alves

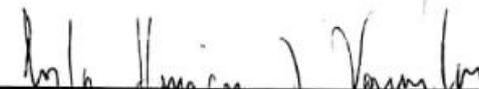
BANCA EXAMINADORA



Prof. Mestre Cesar Augusto Ilódio Alves



Prof. Mestre Rodrigo Antônio dos Santos



Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

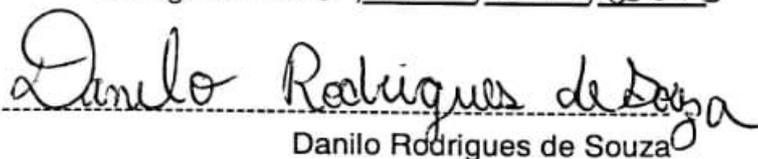
DANILO RODRIGUES DE SOUZA

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS INTRAEMPREENDEDORAS: O CASO
DAS SERVIDORAS PÚBLICAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE
CARAGUATATUBA**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

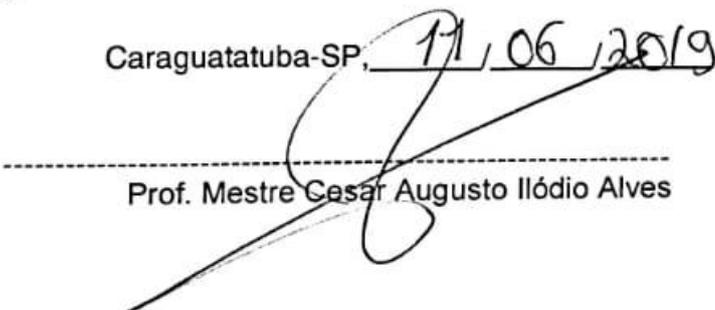
Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 11 / 06 / 2019


Danilo Rodrigues de Souza

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 11 / 06 / 2019


Prof. Mestre Cesar Augusto Ilódio Alves

Dedico este trabalho a todos os familiares, colegas e amigos, que estiveram ao meu lado durante esta jornada, tornando mais fácil acreditar que ela poderia ser cumprida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a minha família, que acima de qualquer dificuldade, sempre foi e sempre será meu refúgio e minhas bases para qualquer necessidade, minha eterna gratidão por estarem lá, não só durante esta jornada, mas durante toda a minha vida.

Agradeço a todos os colegas e amigos de curso que dividiram comigo todo este tempo no Instituto, e que direta ou indiretamente me auxiliaram nas dificuldades, nos trabalhos, nos perrengues. Em especial a minha amiga, dupla e fiel escuderia Juliete Micol, a pessoa que esteve mais próxima a mim ao longo do curso e sem a qual provavelmente não teria chegado aqui, obrigado pelo suporte, pelo companheirismo, por dividir as tarefas e por estar lá, lado a lado superando os desafios para que pudéssemos chegar juntos ao fim do curso, obrigado por não me deixar desistir quando eu não tive forças para me motivar sozinho.

Agradeço ao meu orientador neste trabalho, Professor Cesar Augusto, que acompanhou minha trajetória no Instituto desde 2014 no curso técnico, que sempre acreditou e confiou no meu potencial e em especial pelo suporte que precisei para realizar este trabalho da melhor maneira possível. Também a todos os demais membros do corpo docente, por compartilharem seus conhecimentos e dedicarem suas vidas ao ideal da educação, sem vocês este curso e este Instituto não teriam a qualidade que tem hoje.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos de fora do Instituto, por serem minha segunda família. Apesar de vocês não estarem presentes na minha jornada acadêmica, só vocês sabem o quanto foram preciosos para mim durante esses anos, para que eu permanecesse firme em ser quem eu sou e acreditar nos meus objetivos e nos meus propósitos, a presença de vocês na minha vida particular foi tão importante quanto todo o resto para tornar possível tudo ao que me propus.

Meus sinceros agradecimentos a todos, rumo à aventura seguinte.

“Se todo o tempo é eternamente presente, então todo o tempo é irremediável. O que poderia ter sido, e o que foi, são abstrações, permanecendo perpétuas possibilidades, apenas em um mundo de especulação”.

Lana Del Rey.

RESUMO

A tendência de modernização e a revolução do conhecimento, das informações e da tecnologia tem impactado o dinamismo do mercado de trabalho contemporâneo. Neste contexto vêm se destacando os profissionais intraempreendedores, considerados vetores de mudanças organizacionais, intensificando o aprimoramento de processos e renovações estratégicas em prol das organizações em que atuam, sejam estas de âmbito privado ou público. Os órgãos da administração pública representam hoje um dos setores com maior presença feminina, neste ramo, o crescimento e a emancipação da força de trabalho da mulher vêm colocando em destaque suas atuações profissionais como intraempreendedoras e empreendedoras sociais, utilizando a inovação e os recursos disponíveis para criar valor e desenvolvimento social, econômico e comunitário. Trabalhando com a hipótese de haver mulheres intraempreendedoras dentro do serviço público do Município de Caraguatatuba, esta pesquisa tem o objetivo de analisar características e atributos deste perfil profissional em uma secretaria municipal específica da cidade. Sendo assim a questão norteadora deste trabalho é “Quais as características e atributos intraempreendedores podem ser percebidos nas servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba?”. Para tanto, foi utilizada uma metodologia de abordagem qualitativa, sendo exploratória quanto aos seus objetivos e como procedimento a aplicação de um questionário às participantes. Por meio da análise dos dados foram obtidos resultados relevantes, entre eles, a percepção de que as participantes possuem perfil intraempreendedor, bem como percebem o perfil também em suas colegas de trabalho, além de reflexões e apontamentos da necessidade de melhorias e adoção de novas práticas por parte da Secretaria, para que esta seja um ambiente com cultura organizacional mais propícia ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Trabalho da mulher. Empreendedorismo no Serviço Público. Características Profissionais.

ABSTRACT

The trend of modernization and the knowledge, information and technology revolutions has affected the dynamism of the contemporary labor market. In this context, the intrapreneurs have been highlighted; these professionals are considered vectors of organizational changes, intensifying the improvement of procedures and strategic renewals in favor of the organizations in which they operate, whatever they are private or public. Nowadays, the departments for public administration in Brazil represents one of the sectors with the greatest female presence, in this branch, the growth and emancipation of women's workforce have been emphasizing their professional activities as intrapreneurs and social entrepreneurs, using innovation and the disposable resources in order to create value and social, economic and communitarian development. Working with the hypothesis of the existence of intrapreneur women within the public service of the Municipality of Caraguatatuba, this research objective is analyzing characteristics and attributes of this professional profile in a specific Department. Thus, the guiding question of this work is "What characteristics and attributes related to intrapreneurs can be perceived in the women in charge of public service job vacancies of Caraguatatuba's Department of Finance?" For that, a qualitative and exploratory research was used, and as a procedure, the application of a questionnaire to the participants. Through the analysis of data collected, relevant results were obtained, among them, the perception that the participants have an intrapreneur profile, as well as perceive the profile also in their work colleagues. Furthermore, it was possible to collect reflections and suggestions on the need for improvements and adoption of new practices by the Department, so that it can become an environment with organizational culture more conducive to the development of intrapreneurship..

Key words: Intrapreneurship. Women's Work. Entrepreneurship in the Public Sector. Job-related Characteristics.

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> (Monitor Global de Empreendedorismo)
SEFAZ	Secretaria da Fazenda do Município de Caraguatatuba.
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características e atributos dos empreendedores	23
Quadro 2: Os quatro tipos de empreendedorismo corporativo	24
Quadro 3: Características e atributos gerais do intraempreendedor	26
Quadro 4: Ações e características da cultura intraempreendedora nas organizações	29
Quadro 5: Características e Habilidade do Empreendedor Social.....	33
Quadro 6: Estrutura hierárquica e informações do quadro de servidores da SEFAZ.....	41
Quadro 7: Etapas da aplicação do questionário, coleta e análise dos dados.	45
Quadro 8: Composição do instrumento de coleta de dados	45
Quadro 9: Elementos introdutórios do questionário	46
Quadro 10: Caracterização da participante	47
Quadro 11: Seção 02 (Questões abertas).....	48
Quadro 12: Características profissionais intraempreendedoras adaptadas para a pesquisa	49
Quadro 13: Questões 05, 06 e 07	50
Quadro 14: Características organizacionais para o intraempreendedorismo.....	51
Quadro 15: Adaptação da análise de conteúdo.	54
Quadro 16: Categorias de Análise.	56
Quadro 17: Caracterização das Participantes	57
Quadro 18: Categorização da Questão 08 da participante 01	59
Quadro 19: Categorização da Questão 08 da participante 02.....	62
Quadro 20: Categorização da Questão 08 da participante 03.....	64
Quadro 21: Categorização da Questão 08 da participante 04.....	67
Quadro 22: Categorização da Questão 08 da participante 05.....	70
Quadro 23: Categorização da Questão 08 da participante 06.....	73
Quadro 24: Categorização da Questão 08 da participante 07.....	76
Quadro 25: Quadro Resumo.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantificação geral de assinalamentos da questão 05	78
Tabela 2: Quantificação geral de assinalamentos da questão 06	80
Tabela 3: Quantificação geral de assinalamentos da questão 08	81
Tabela 4: Quantificação geral de assinalamentos da questão 07	83

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR	20
2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	24
2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO	25
2.3.1 O intraempreendedor e a cultura organizacional.....	27
2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E O SERVIÇO PÚBLICO.....	30
2.5 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	33
2.6 INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO.....	35
3. METODOLOGIA	37
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1.1 Quanto a natureza da pesquisa	37
3.1.2 Quanto ao objetivo	38
3.1.3 Quanto a abordagem	38
3.1.4 Quanto ao procedimento.....	39
3.2 OBJETO DE ESTUDO E ÁREA DE REALIZAÇÃO	40
3.2.1 População e amostra.....	41
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E APLICAÇÃO	43
3.3.1 Realização da pesquisa	44
3.4 DESCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	45
3.4.1 Elementos Introdutórios	46
3.4.2 Seção 01 (Caracterização).....	47
3.4.3 Seção 02 (Questões abertas)	48
3.4.4 Seção 03 (Questões fechadas).....	49
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	51
3.5.1 Análise de conteúdo: conceituação.....	51
3.5.2 Análise de conteúdo: adaptação e operacionalização.	53
3.5.3 Análise das questões abertas	54
3.5.4 Análise das questões fechadas.....	55
3.5.5 Categorias de Análise.....	55
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	57
4.1 PARTICIPANTE 01.....	57
4.1.1 Categoria 01.....	57
4.1.2 Categoria 02.....	59

4.1.3	Categoria 03.....	60
4.2	PARTICIPANTE 02.....	61
4.2.1	Categoria 01.....	61
4.2.2	Categoria 2.....	61
4.2.3	Categoria 03.....	62
4.3	PARTICIPANTE 03.....	63
4.3.1	Categoria 01.....	63
4.3.2	Categoria 02.....	64
4.3.3	Categoria 3.....	65
4.4	PARTICIPANTE 04.....	65
4.4.1	Categoria 01.....	65
4.4.2	Categoria 02.....	66
4.4.3	Categoria 03.....	68
4.5	PARTICIPANTE 05.....	68
4.5.1	Categoria 01.....	68
4.5.2	Categoria 02.....	69
4.5.3	Categoria 03.....	70
4.6	PARTICIPANTE 06.....	71
4.6.1	Categoria 01.....	71
4.6.2	Categoria 02.....	72
4.6.3	Categoria 03.....	74
4.7	PARTICIPANTE 07.....	74
4.7.1	Categoria 01.....	74
4.7.2	Categoria 02.....	75
4.7.3	Categoria 03.....	76
4.8	ANÁLISE GERAL	77
4.8.1	Categoria 01.....	77
4.8.2	Categoria 02.....	79
4.8.3	Categoria 03.....	82
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNCIE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO	93
	APÊNCIDE B- TCLE.....	94

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo está em constante modificação em decorrência da tendência de modernização, da globalização e da revolução nas formas de se administrar e desenvolver as atividades de todos os tipos nas organizações, tornando inerente a necessidade de profissionais cada vez mais capacitados, em prol da renovação estratégica e do desenvolvimento de atuações profissionais atreladas ao aumento da produtividade, da eficiência e da excelência, exigidas pelo mercado.

Neste contexto, vem se destacando o indivíduo conhecido como intraempreendedor, que é visto como um vetor de mudanças organizacionais, pois diferentemente do empreendedor, que busca estabelecer um negócio ou serviço ao atendimento da sociedade, este empreende em prol da organização em que atua.

Sendo assim, este é um profissional implementador de ações, capaz de desenvolver liderança, assumir riscos e agir em prol da inovação, impulsionando a geração de valor dentro das organizações, transformando ideias e atitudes em processos aprimorados e sistêmicos que conduzam a lógica do trabalho a um futuro de progressos eminentes e imprescindíveis.

Através do estudo e da conceituação deste tipo de profissional, este trabalho aborda o tema intraempreendedorismo a partir de duas perspectivas: a do trabalho da mulher e a do serviço público.

Na atualidade, evidencia-se o aumento da atuação das mulheres no mercado de trabalho, situação impulsionada pelas mudanças sociais ocorridas ao longo dos tempos e que podem ser comprovadas por pesquisas e dados estatísticos de importantes órgãos, tal como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que contribuem-significativamente para o apontamento de que o gênero feminino está desempenhando papel ativo no mercado de trabalho brasileiro, principalmente nas últimas décadas.

As mulheres que atuam no mercado de trabalho estão mudando a forma de gerir as organizações, principalmente por elas terem mais facilidade para compor equipes, além de serem mais persistentes, terem cuidado com detalhes e maior valorização da cooperação.

A pesquisa realizada neste trabalho, aprofunda-se nos estudos acerca do empreendedorismo social e do serviço público, evidenciando que a gestão pública passou a se preocupar mais com o desempenho de seus servidores, com os seus resultados e com a busca de padrões que lhe permita a melhoria contínua. Deste modo, é possível apontar que o intraempreendedorismo aplicado ao desenvolvimento do serviço público pode auxiliar a melhorá-lo e conseqüentemente trazer benefícios à sociedade.

A pesquisa desde seu princípio trabalhou com a hipótese de haver mulheres intraempreendedoras atuando dentro do serviço público, em especial na cidade de Caraguatatuba, localidade em que foi trabalhado o público alvo desta.

Quanto à justificativa, a relevância da pesquisa se confirma na ascensão e emancipação da mulher no mercado de trabalho, assumindo posições importantes na renovação estratégica das organizações, e mudando de fato as perspectivas do trabalho no Brasil e em conformidade com a hipótese aqui traçada, tal ocorrendo também no serviço público.

A partir das duas perspectivas traçadas pelo trabalho, a pesquisa também é relevante por definir e analisar características e atributos específicos de um perfil profissional que se mostra potencialmente transformador para a realidade de organizações em qualquer tipo de seguimento: a mulher intraempreendedora, e ainda, reforçar a necessidade de respeito e igualdade nas relações de trabalho e o impacto do capital intelectual feminino, que tem potencial transformador e impacta o aumento da sociabilidade e equidade de todos os tipos de ambiente de trabalho.

Diante do exposto, o presente trabalho dá-se a realização de uma pesquisa exploratória que visa contribuir com o crescimento da temática, desenvolvendo um estudo de campo empírico, crítico e reflexivo, a respeito da manifestação de características profissionais intraempreendedoras de servidoras públicas, bem como a percepção destas funcionárias acerca do clima organizacional de seus ambientes de trabalho e como este pode vir a interferir no desenvolvimento de ideais intraempreendedoras.

A pesquisa se deu com o delineamento qualitativo, utilizando como instrumento de pesquisa, questionários estruturados com questões discursivas e de múltipla escolha, para a coleta de dados, e empregando como método para

discussão do caso uma adaptação da técnica de análise de conteúdo, com as questões tendo sido elaboradas a partir das pesquisas bibliográficas relacionadas à temática.

O objeto de estudo da pesquisa ficou estabelecido como sendo as servidoras públicas da esfera municipal, da cidade de Caraguatatuba, da Secretaria Municipal da Fazenda, selecionada devido a critérios de conveniência atrelados a percepção do pesquisador, aspectos que são discutidos com mais detalhes no capítulo de metodologia.

O objetivo geral deste trabalho, é investigar quais as características e atributos profissionais intraempreendedores são inerentes a servidoras públicas do município de Caraguatatuba. Sendo a pesquisa desenvolvida para atendimento deste objetivo aplicada a funcionárias alocadas na Secretaria da Fazenda.

Desta forma, a questão problema da pesquisa que delineou o desenvolvimento do trabalho foi: **Quais as características e atributos intraempreendedores podem ser percebidos nas servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba?**

Os objetivos específicos deste trabalho foram definidos como sendo a realização da pesquisa bibliográfica sobre a temática, que permitisse o desenvolvimento do instrumento de pesquisa e dos procedimentos metodológicos para a discussão do caso.

As questões desenvolvidas no questionário têm a finalidade de atender ao objetivo principal e solucionar outras duas análises propostas, sendo estas: analisar a percepção das servidoras públicas com relação ao seu setor de alocação, instigando a reflexão das mesmas a respeito da cultura organizacional e aspectos positivos e negativos de seu ambiente de trabalho; e analisar a percepção das servidoras a respeito da manifestação de características intraempreendedoras em suas colegas de trabalho, fomentando a reflexão das participantes a respeito da atuação profissional das outras pessoas que compõe seu grupo de trabalho.

O objetivo geral e as duas análises específicas da pesquisa foram solucionados e respondidos a partir das três categorias de análise referenciadas na metodologia para exploração dos dados coletados através dos questionários, sendo que as categorias foram delimitadas justamente considerando o estreitamento dos

objetivos.

As análises e inferências propostas poderão auxiliar e inspirar mulheres da nossa comunidade na busca pelo seu desenvolvimento pessoal, incentivando o ato de intraempreender, propondo reflexões sobre mudanças, adequações, tendências e necessidades para todos os tipos de entidade estarem preparados para acolher este profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta conceitos e características do empreendedorismo e do empreendedor, como fator determinante para o desenvolvimento econômico, social e empresarial da sociedade, com a intenção de evidenciar as características pelas quais se identifica o processo de empreender e a forma como se busca a criação de novas oportunidades no mundo dos negócios e das mais diversas organizações, inclusive as públicas.

A partir da compreensão das ideias centrais do empreendedorismo são apresentados os conceitos do intraempreendedorismo e do empreendedorismo corporativo, que tratam da derivação do empreendedorismo para atuação do tipo profissional, empreendedor interno, que de alguma maneira cria ou desenvolve novos processos, produtos e/ou serviços à organização.

Para uma melhor compreensão do leitor, neste também são apresentados conceitos do empreendedorismo social, do serviço público e as relações da mulher com o mundo do trabalho, evidenciando principalmente o crescimento da ocupação feminina no mercado de trabalho brasileiro.

2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é um tema amplamente inserido no mundo acadêmico e no mundo corporativo, pois trata-se de um processo de iniciativa para a implementação de novos negócios a partir da criação, inovação e engajamento em oportunidades (DORNELAS, 2012).

Empreendedorismo é um processo que engloba todas as etapas associadas com a criação de novas empresas, etapas estas que envolvem o desenvolvimento de algo novo, com valor agregado, e que requer esforço, comprometimento e tempo para o crescimento, além da necessidade de assunção de riscos calculados e a capacidade para se tomar decisões importantes, a ousadia e o ânimo devem sobressair a possibilidade de falhas e erros (DORNELAS, 2012).

Cada vez mais a sociedade vem se convencendo que o capital humano é um dos fatores mais imprescindíveis para o desenvolvimento, sendo um dos principais

elementos do capital humano a capacidade de fazer coisas novas e atingir a imaginação e a criatividade através de visões e desejos que sirvam de motor para mobilização e aquisição de novos conhecimentos e permitam a materialização do que se desejou (FRANCO, 2002).

Talvez uma das principais conceituações clássicas do empreendedorismo, seja a que diz que o empreendedor bem-sucedido não é aquele que aguarda o aparecimento de uma ideia brilhante, mas sim aquele se se propõem ao trabalho e ao desenvolvimento, pois aqueles que apenas aguardam a **sorte grande** e uma inovação que **revolucionará a indústria** estão presos a ideia que desde o começo de um empreendimento já colherão grandes realizações, a este, a chance de fracasso é eminente (DRUCKER, 1986).

Cantillon em 1755, foi o primeiro a fazer uso do termo empreendedorismo, para discutir a respeito da receptividade ao risco de comprar algo por um preço, e vendê-lo em regime de incerteza, corroborando assim com diversos autores que apontam o quão empreender é antes de mais nada, uma atividade de risco.

Um dos primeiros autores a ganhar notoriedade com este tema foi Schumpeter (1947), que já na metade do século XX, previu que o empreendedor seria o indivíduo que transformaria o mundo dos negócios, alavancando inovações que contribuíssem para o progresso econômico.

De acordo com este autor, empreendedor é a pessoa capaz de romper uma ordem econômica existente, através da introdução no mercado de novos produtos e serviços ou pelo ato de inovar nas ferramentas de gestão e exploração de recursos materiais e tecnológicos (SCHUMPETER, 1947).

O emprego do termo empreendedor para designar o indivíduo que economicamente se propõe a abrir o próprio negócio, foi convencionado apenas em 1803 por Jean Baptiste Say, baseado na definição de que o ato de empreender seria a transferência de recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor com maior produtividade e maior perspectiva de rendimentos (HASHIMOTO, 2006).

Existe um crescente interesse nacional e internacional em estudar temas voltados ao empreendedorismo, por ser um assunto atrelado a geração de novos negócios e a prosperidade econômica das nações, logo, é um modo pelo qual se

pode promover maior geração de riquezas para uma sociedade (FARAH, et al., 2008).

Alguns autores progrediram em relação aos estudos do empreendedorismo, deixando de classifica-lo como um evento único e adotando visões sistêmicas, de que o empreendedorismo é um conjunto de processos (BARON; SHANE, 2010). Ainda segundo estes, o empreendedorismo é o campo de estudos que visa o entendimento do surgimento das oportunidades, buscando aprofundar-se na perspectiva da criação de novos produtos e serviços, assim como novos mercados, novas formas de produzir, e formas inovadoras de organizar tecnologias e matérias-primas existentes, no intuito de explorá-las e desenvolvê-las de uma maneira inteiramente nova.

Nas perspectivas modernas, o empreendedorismo consiste na criação ou na renovação de sistemas organizacionais que, na maioria das vezes, estão atrelados a oferta de um bem ou de um serviço e que será desenvolvido por um conjunto de processos que permitam seu desenvolvimento, nestes processos, a ação do empreendedor como administrador é de importância fundamental (FILION; LIMA, 2009).

Corroborando com esta ideia do empreendedor como um administrador, Adam Smith (1937), já o havia definido como um proprietário capitalista, ou fornecedor de capital, que ao mesmo tempo deve saber administrar sua atuação entre o trabalho e o consumidor, quando o tratava como comerciante em seu contexto histórico e tempo.

O empreendedor deve permanecer sempre alerta ao ambiente em que vive para detectar as oportunidades de negócio, uma vez que empreender é uma atitude criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos (FILION, 1999)

Os aspectos essenciais de um empreendedor são de fato imaginar, desenvolver, realizar e manter suas visões. (FILION; LIMA, 2009).

Deste modo, baseado em grande parte das definições a respeito do tema, é possível apontar que o empreendedor é um identificador de oportunidades, e aquele que toma iniciativas para organizar mecanismos sociais e econômicos para transformar os recursos disponíveis em resultados proveitosos (FARAH, et al., 2008).

O indivíduo empreendedor é um agente de inovação e de detecção de oportunidades, na literatura, podem ser encontradas não somente as definições e conceituações apontadas nos parágrafos anteriores, como também uma vasta gama de características e atributos que competem ao perfil empreendedor, sendo estas essenciais para identificação e estudo deste profissional. O Quadro 01 apresenta doze das características mais importantes inerentes a um empreendedor.

Quadro 1: Características e atributos dos empreendedores

CARACTERÍSTICA	ATRIBUTOS QUE COMPETEM A CARACTERÍSTICA
Visão	Visualizar o futuro para um negócio ou para suas próprias vidas, além de sabe implementar seus sonhos
Tomada de decisão	Tomar decisões na hora certa e no momento certo, a fim de implementar ações rapidamente.
Fazer a diferença	Saber agregar valor aos serviços e produtos.
Exploração de oportunidades	A partir daquilo que todos conseguem ver, o empreendedor é o indivíduo que identifica algo prático e transforma isso em oportunidade de negócio.
Determinação e Dinamismo	Implementação, comprometimento, proatividade.
Dedicação	Reservar boa parte de seu tempo apenas para agir em prol de seu empreendimento.
Liderança	Senso de liderança nato, habilidade de recrutamento e assessoramento.
Networking	Saber construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo e interno da empresa, como com clientes, fornecedores e <i>stakeholders</i> .
Organização	Obter e alocar recursos humanos, tecnológicos e financeiros de forma a otimizá-los; bom aproveitamento do tempo.
Planejamento	Planejar cada passo de uma ação, rascunhar planos de negócios, buscar investidores e mantém o foco no que se propõe.
Conhecimento	Sede pelo saber e aprender contínuo, quanto mais conhecimento maior o domínio do ramo de negócios e maior a chance de êxito.
Assunção de riscos	O empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Fonte: Desenvolvido pelo autor adaptado de Dornelas (2008)

Uma vez discutido e explorado tema empreendedorismo, é possível embarcar em uma ramificação de seu conceito, o empreendedorismo corporativo, que é a manifestação do conceito apresentado, porém dentro de uma organização já estabelecida.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O empreendedorismo corporativo pode ser definido como a ideia da aplicação dos conceitos chave relacionados ao empreendedorismo, como a busca de oportunidades, inovação, diferenciação para possibilitar a criação de valor em organizações já estabelecidas, ao invés de se basear na criação de uma nova entidade (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo corporativo segundo Covin e Miles apud Dess et. al. (2003), pode ser categorizado em quatro tipos:

- (a) renovação estratégica;
- (b) redefinição de domínio;
- (c) rejuvenescimento organizacional; e
- (d) regeneração sustentada.

Tal categorização com os devidos tipos indicados, são descritos mais detalhadamente no Quadro 2, intitulado Os quatro tipos de empreendedorismo corporativo.

Quadro 2: Os quatro tipos de empreendedorismo corporativo

TIPO	NOME	DESCRIÇÃO
a	Renovação estratégica	Alterar as estratégias da organização para se alinhar com o ambiente externo, criar uma forma de otimizar o aproveitamento dos recursos em prol da produtividade.
b	Redefinição de domínio	A organização tenta criar um novo mercado para um novo produto, ou .condicionar o mercado a um novo método de concepção
c	Rejuvenescimento organizacional	Inovar para melhorar processos, rotinas administrativas, procedimento burocráticos e políticas operacionais.
d	Regeneração sustentada	Desenvolver novas culturas internas, processos e estruturas com o objetivo de dar suporte a inovações, produtos e processos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Covin e Miles apud Dess, et al. (2003, p.354)

Dornelas (2008), aponta ainda que as definições de empreendedorismo dentro das organizações advêm de diversos estudos, realizados por vários autores e que apesar de adotar o termo empreendedorismo corporativo para sua obra, tal reconhece a pluralidade de variações e termos utilizáveis para o mesmo tema.

E apesar de poder ser intitulado de várias formas, o importante é que as

mudanças significativas no negócio ou na estrutura corporativa, alteram os relacionamentos internos da organização e também sua relação com o ambiente externo, mas o que difere o empreendedorismo corporativo do empreendedorismo tradicional, é que estas mudanças são na realidade renovações estratégicas, tais como novas formas de alocar recursos ou executar processos, resultando em inovações que não são consideradas novos negócios, mas sim novas formas de fazer o negócio atual (DORNELAS, 2008).

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo é o atributo que qualifica a ação do empreendedor interno, o chamado intraempreendedor, termo este utilizado primeiramente por Gilford Pinchot III (1989), adotando o termo ***intrapreneur*** para identificar as correlações entre intraempreendedores e empreendedores, já que ambos podiam ser definidos como indivíduo que assume riscos em prol da exploração de oportunidades, sendo que a principal diferenciação entre eles, ser o fato de que o trabalho do intraempreendedor estava voltado para dentro das organizações e não para fora delas .

Pinchot III (1989), com isto desenvolveu os primeiros estudos acerca do intraempreendedorismo, quando passou a observar como se estabelecia processos de inovação dentro de organizações consolidadas, estabelecendo hipóteses e conclusões a partir da identificação de comportamentos inerentes ao empreendedorismo nos empregados destas organizações.

Por meio de tal, o autor conceituou que estes empregados eram agentes de mudanças em suas organizações, pois melhoravam processos e criavam novas oportunidades de inovação (PINCHOT, 1989).

De acordo com os apontamentos realizados por Pinchot e Dornelas (1989, 2008), as principais características inerentes a um intraempreendedor podem ser verificadas no Quadro 3, intitulado Características e atributos gerais do intraempreendedor.

Quadro 3: Características e atributos gerais do intraempreendedor

CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS GERAIS
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
Networking	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.
Criação de valor	Dinamizam as organizações e inovam, agregando valor aos serviços e produtos

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

Ainda de acordo com Pinchot III (1989), existe uma série de peculiaridades que podem ser observadas na personalidade de um indivíduo intraempreendedor, e que definem o contraste entre este e um trabalhador comum. Para o **pai do intraempreendedorismo**, o intraempreendedor é um **forte visionário** e um **executor insaciável**.

O intraempreendedorismo é um comportamento que se tornou cobiçado por empresas e organizações inseridas em ambientes instáveis e de constante mudança, por se tratar de uma forma do colaborador agir como empreendedor interno, e esta atitude implicar na geração, desenvolvimento e implementação de inovações dentro de uma organização (BRUNING, et al., 2015).

De acordo com Alves *apud* Bruning, et al. (2015) o surgimento do ideal intraempreendedor ocorre quando as corporações identificam a necessidade de mudar as estruturas organizacionais, por meio do incentivo do comportamento empreendedor interno, que se entende pelo indivíduo que vai apresentar ideias, soluções e projetos e buscar colocá-los em ação independentemente de sua colocação na estrutura hierárquica.

Deste modo é possível indicar que o intraempreendedorismo deve fazer parte da cultura das empresas e organizações, de modo a ser incentivado, possibilitando com isto a promoção de novas oportunidades internas, para o alavanque de maiores resultados.

2.3.1 O intraempreendedor e a cultura organizacional

A partir da premissa de que o intraempreendedor é um grande acelerador de inovações, o desafio de qualquer organização que deseja usufruir dos seus benefícios, é condicionar seus ambientes e prover meios e oportunidades para que os indivíduos intraempreendedores persigam e concretizem suas visões, ou seja, a cultura intraempreendedora precisa estar alinhada às estratégias da empresa (LANA, 2010).

Após a efetivação deste alinhamento estratégico, as empresas que adotam uma cultura intraempreendedora acabam de fato investindo no próprio sucesso em seu mercado de atuação, pois a existência e o desenvolvimento de colaboradores intraempreendedores, pressupõem a geração contínua de inovações dentro da organização, o que ajuda a gerar inúmeras vantagens competitivas (HARTMAN, 2006).

Segundo Hartman (2006), a empresa ou organização, para adotar de maneira eficiente uma cultura intraempreendedora, deve se atentar a uma série de

comportamentos e adequações necessárias a sua estrutura organizacional, de modo a lhe promover uma cultura interna ampla e aberta à comunicação, entre outras ações que favoreçam o surgimento de iniciativas inovadoras dos funcionários.

As atitudes centrais relacionadas à cultura organizacional que propiciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo segundo Hartman (2006) são: favorecer o surgimento de ideias; recompensar adequadamente; valorizar tentativas e experimentações; propor projetos importantes para aqueles que são motivados por desafios e eliminar ou minimizar eventuais barreiras que possam se interpor às iniciativas.

Assim como o empreendedor, o intraempreendedor vai alavancar inovações e promover mudanças estratégicas que impactam mudanças para a empresa a qual pertence, e também para seu próprio desenvolvimento pessoal, uma vez que um profissional deste tipo atrai a atenção da gestão administrativa e adquire a possibilidade de ganhar benefícios e promoções para sua carreira. (DORNELAS 2008).

Ainda segundo Dornelas (2008), para que esses ganhos mútuos possam ser possíveis, o intraempreendedor precisa saber gerenciar os riscos e buscar retornos e recompensas para suas ações, já que mesmo em situação de maior autonomia para a implementação de ideias e gerenciamento de projetos, um funcionário continua subordinado às regras e padrões de comportamento do sistema corporativo.

Em conformidade com os apontamentos de Dornelas (2008) O intraempreendedorismo pode ser definido como um motor para a revitalização do desempenho das empresas em âmbito organizacional, para que esta revitalização seja bem sucedida, o desenvolvimento das ações intraempreendedoras deve estar atrelado não só aos objetivos organizacionais, mas também aos objetivos e aspirações pessoais dos funcionários, para que este evoluam e se sintam recompensados pelas suas iniciativas (ANTONCIC; HISRICH, 2001 apud LANA, 2010).

Sendo assim, para que tal potencialização possa ser de fato instalado em uma organização e de fundamental importância que seja criado um ambiente propício a tal prática. Para isto é necessário que haja uma série de ações e

características, sejam implementadas na organização, tornando assim propícia ao desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, tal como apresentado no Quadro 4, criado com base nos apontamentos feitos por Hamilton (2008) e intitulado Ações e características da cultura intraempreendedora nas organizações.

Quadro 4: Ações e características da cultura intraempreendedora nas organizações

AÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Recompensar o tipo de comportamento almejado	Se a empresa busca, por exemplo, um comportamento voltado para inovação, deve recompensar boas ideias e sua implementação bem-sucedida.
Dar permissão quanto à cultura de assunção de riscos por parte dos colaboradores	Para muitas organizações, isso pode ser bastante dificuldade, já que significa que as pessoas terão liberdade para cometerem erros. Contudo o fator "erros" neste caso é visto como um preço a se pagar pela possibilidade de testar novas possibilidades.
Dar controle às pessoas, ser flexível e praticar o incentivo à autonomia	Criar um ambiente aberto e de responsabilidade no qual intraempreendedores tenham controle sobre o conteúdo e o processo para que possam fazer as coisas como bem entenderem, de acordo com sua organização e seu planejamento
Promover a transparência	Deixar claro qual é a estratégia da organização, onde está o foco para crescimento e desenvolvimento de inovação e como a inovação é uma peça chave no futuro da entidade.
Fazer com que o aprendizado seja uma parte difundida da organização	A inovação pode ocorrer para obter o máximo de vantagem sobre o sucesso e aprendizagem, é preciso que haja alguns processos para gestão do conhecimento e ideias, que devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente usados e revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hamilton (2008)

Da mesma forma, Pinchot III (1989) em sua obra que marcou o início da bibliografia do intraempreendedorismo descreve o intraempreendedorismo como uma possibilidade para pessoas, com espírito empreendedor, que trabalham em empresas ou instituições, uma vez ser possível atuarem em benefício de sua empregadora e ao mesmo tempo alcançarem sua auto realização, desenvolvimento de capacidades e prestígio profissional.

Lana (2010) indica que a chave para a potencialização do intraempreendedorismo está no equilíbrio entre a performance intraempreendedora

dos funcionários e a estrutura organizacional da empresa, o que se relaciona diretamente com a nível de confiança que está pode confortavelmente depositar em seus funcionários.

No que se refere a características do profissional intraempreendedor, diversos autores fazem seus apontamentos específicos quanto a estas, podendo ser indicados atributos como: autoeficácia, a assunção de riscos controlados, a detecção de oportunidades, a persistência, sociabilidade, inovação e liderança (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009).

Por sua vez, Hashimoto (2006) também fez apontamentos sobre a personalidade e as características do intraempreendedor, como na seguinte passagem que evidencia suas percepções:

[...] o intraempreendedor já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade, como determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará seu cargo e seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização (HASHIMOTO, 2006, p. 79).

Para o estabelecimento de uma relação eficiente entre empregado e empregador, a empresa precisa empenhar-se na complementação das habilidades de seus colaboradores, fomentando o aprendizado dos mesmo em relação à criatividade e oportunidade, relacionamentos interpessoais, gestão de projetos, planos de negócios, técnicas de apresentação e negociação e cultura e comportamento organizacional (HASHIMOTO, 2006).

2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E O SERVIÇO PÚBLICO

O empreendedorismo nem sempre está atrelado à necessidade do lucro, motivo pelo qual outros tipos de organizações, tal como ONG's e repartições públicas tem se validado de ferramentas gerenciais empreendedoras para obtenção de melhores resultados frente as suas atividades (DRUCKER, 1987).

O uso dos princípios empreendedores por esta classe de instituições possibilitou o surgimento de uma nova área de conhecimento no campo do

empreendedorismo, o “empreendedorismo social” (SILVA, 2017).

Já o serviço público pode ser definido como sendo toda atividade que tem por função oferecer utilidade e comodidade material destinada à satisfação geral de uma coletividade, a essência do serviço público é a assunção por parte do Estado de todos os deveres pertinentes à um regime de direito público instituídos como interesses coletivos nos sistemas normativos (MELLO, 2015).

Ainda segundo Mello (2015) o serviço público diz respeito às atividades realizadas nas atribuições da administração, inserida no poder executivo, e sempre se refere à prestação por parte do poder público dos recursos necessários à vida coletiva, como mobilidade urbana, água e esgoto e energia elétrica.

Todavia há definições mais amplas que consideram o serviço público toda a atividade exercida pela administração que possuam relação à satisfação das necessidades públicas direta ou indiretamente, o que permite encaixar coerentemente na acepção do serviço público a execução de atividades necessárias para o mantimento do bem-estar da comunidade, tais como arrecadação de tributos, serviços de arquivo, limpeza de repartições e vigilância (DI PIETRO, 1980).

Figuram no direito administrativo, alguns conceitos mais amplos para definir o serviço público, como o que sugere Meirelles (2007) que conceituou esta classe de serviço por sendo “[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado” (MEIRELLES, 2007, p.330).

A Constituição Federal Brasileira (1988) apresenta redação que vigora e regulamenta a atuação e desenvolvimento do serviço público nas diversas esferas de poder no Território Nacional, indicada na emenda constitucional nº19 de 04 de Junho de 1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências, em seu Art.37 que dispõe que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. (BRASIL, 1988, p.XX).

Esta redação foi o que originou o acrônimo L.I.M.P.E para os cinco atributos descritos que norteiam a ação do servidor público, que referem-se a:

A respeito da correlação entre o serviço público e a atuação dos empreendedores sociais, Brinckerhoff (2000) sugere que a ação empreendedora social é diferente da ação empreendedora tradicional definida anteriormente, uma vez que os empreendedores comuns, são conceituados como sendo aqueles que correm riscos e impulsionam visões e inovação para sua própria organização, enquanto o empreendedor social possui como diferencial empregar suas habilidades em prol do benefício das pessoas a quem sua organização serve.

Segundo Vieira e Gauthier (2000), empreendedores sociais podem ser identificados como aqueles que utilizam da inovação e da força de recursos humanos e financeiros para criar valor e desenvolvimento social, econômico e comunitário, fazem uso de suas visões, determinação e criatividade para promover renovação estratégica.

Deste modo, os empreendedores sociais podem, portanto, ser considerados agentes pioneiros na solução de problemas sociais, tem como característica a vontade incansável de usar sua força de trabalho para mudar por completo diversos modelos existentes na sociedade contemporânea (VIEIRA; GAUTHIER, 2000).

O trabalho do empreendedor social pode efetivamente ser relacionado ao funcionário público, uma vez que este servidor da esfera federal, estadual ou municipal exerce função de auxiliar nos serviços que atendem as sociedades e comunidades (DRAYTON, 2003).

O trabalho do empreendedor social é identificar estagnações sociais e desenvolver novas formas de se resolver o problema, tornando-se extremamente importante para a realidade na qual está inserida por gerar e manter valor social e não apenas de interesse privado (DRAYTON, 2003).

O empreendedorismo social é coletivo, e tem a finalidade de produzir bens e serviços para a comunidade com o foco na busca de soluções para os problemas sociais, possui impacto inteiramente humano pois buscar resgatar indivíduos em uma situação de vulnerabilidade e promove-las a uma condição melhor através do serviço (MELO NETO; FROES, 2002).

Para a sociedade contemporânea, o empreendedorismo social tornou-se não

apenas um fenômeno social, mas também uma necessidade para os mais diversos âmbitos, algo que acaba por ficar evidente por meio do apresentado no Quadro 5, elaborado por David (2004), que explicita melhor algumas características e habilidades essenciais ao empreendedor social.

Quadro 5: Características e Habilidade do Empreendedor Social

Características/Habilidades	Referência
Cooperativos, possuem visão social, habilidade de comunicação, empáticos, criatividade na solução de problemas reais, forte ética, pragmáticos	Johnson (2000).
Sinceros, paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planejamento, habilidade para improviso.	Boschee (2002).
Criativos, líderes	Melo Neto e Froes (2002).
Inovadores, arrojados, transparentes.	Dees (1998).

Fonte: Elaborado por David (2004) com base nos autores citados

2.5 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A partir de uma necessidade fabril, em tempos de guerra, a mulher assim como os jovens (crianças e adolescentes), passaram a ser considerados mão de obra ativa, suprimindo os homens, que foram destinados ao serviço militar.

Corroborando com tal afirmação, segundo Alves (2017), a entrada da mulher no mercado de trabalho decorreu:

[...] inicialmente em razão da necessidade de mercado, fazendo com que migrasse dos seus afazeres domésticos para as indústrias a fim de atender os interesses destas junto a sua produção, por não poderem contar com a mão de obra masculina, que em grande parte havia sido convocada a servir na Primeira Grande Guerra 1914 / 1918 (ALVES, 2017, p. 27).

A partir desta abertura, a mulher passou a ter condições que antes não possui, tal como ter acesso a estudar em nível superior, o que lhe permitiu assim se impor no mercado de trabalho e galgar novas posições e cargos, frente aos homens (THÉBAUD, 1991).

Já em se tratando de Brasil, não há uma data ou marco que de fato, comprove a entrada da mulher no mercado de trabalho, contudo o verdadeiro

crescimento deste se deu inicialmente na década de 1970, também por razões econômicas a época, que acabaram obrigando a mulher ao trabalhar fora de casa, para ajudar no sustento do lar (BRUSCHINI, 1995).

Atualmente as mulheres já ocuparam grande representatividade no mercado de trabalho, figurando como importante ator no contexto público e social desde 2015, como descrito em reportagem (FOLHA, 2015), que apontou que em 2013, a mulher equivalendo se ao homem, ocupando cerca de 43% no mercado de trabalho formal e sendo superior quando estudadas em organizações sem fins lucrativos (Ong's) e em órgãos da administração pública.

A crescente evolução desta participação no mercado de trabalho, partindo do ano de 2009 até 2013, se evidencia por meio da Figura 1, que apresenta a presença feminina no Brasil.

Figura 01: A presença femina no Brasil

PRESENÇA FEMININA NO BRASIL

Participação de mulheres e homens em postos de trabalho formais, em %

■ Homens ■ Mulheres



 **Setores com maior presença feminina em 2013, em %**

Saúde e serviços sociais	73,3
Educação	66,6
Alojamento e alimentação	57,7
Adm. pública, defesa e seguridade social	56
Atividades financeiras, de seguros e de serviços relacionados	54,5

 **Setores com maior presença masculina em 2013, em %**

Construção	91,1
Indústria extrativa	87,9
Transporte	82,4
Empresas de eletricidade e gás	81,1
Água e esgoto	80

Fonte: Folha (2015)

2.6 INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO

O caminho percorrido pela mulher até se tornar uma figura intraempreendedora foi árdua, basta observar a evolução desta no mercado de trabalho, demorada no que tange a sua entrada, mas já na modernidade é exponencial a sua participação, principalmente como intraempreendedora em suas entidades (LANA, 2010).

Com isto as mulheres que ocupam cargos de chefia estão mudando a forma de liderar equipes e as organizações, algo que permite observar-no perfil feminino, a existência de uma maior persistência, atenção à detalhes, valorização da cooperação e facilidade de compor equipes (GARCIA, 2009).

Tais características, permitem que a mulher profissional atualmente, se diferencie em muito da mulher do começo do século, pois estas hoje ocupam cargos de responsabilidade iguais aos de homens, seguem a equidade salarial, divergindo somente na aglutinação de tarefas tradicionais da sociedade, sendo ao mesmo tempo mãe, esposa e dona de casa (PROBST, 2007).

A respeito da mulher como empreendedora e intraempreendedora, de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2008*, por meio do Relatório sobre Mulheres e Empreendedorismo, destaca-se a quantia de um terço de indivíduos do sexo feminino envolvidas em atividades empreendedoras, sendo que esta quantidade pode ser ainda maior se considerarmos os trabalhos informais.

Outros autores também investigaram o potencial feminino e contribuem para a formação do conhecimento do intraempreendedorismo vetorizado pela mulher nas organizações, neste sentido, Nunes (2007) aponta que o estilo de liderança das mulheres é mais persuasivo do que o dos homens, e apresenta maior empatia, além de que a existência do preconceito de gênero motiva às mulheres a comprovarem sua competência, e apesar do aspecto negativo, a maioria das mulheres enxerga essa necessidade como fator motivacional para alcance dos objetivos.

A mulher intraempreendedora é aquela que busca expandir o domínio da organização em competência e em oportunidades a partir de novas combinações de recursos gerados internamente, pois sabem usar as informações e conhecimentos que estão disponíveis para produzir algo novo (ROEHRS, et al.,2009).

Há uma série de características femininas que contribuem diretamente para a boa desenvoltura da mulher como empreendedora e intraempreendedora, tais como: Intensidade, Afetividade, Auto Astral, Aptidão para Negociação, Humildade, Responsabilidade, Saber Ouvir, Autoconhecimento, Flexibilidade e Motivação (WIESEL, 2009). Ainda segundo este, a mulher tem maior potencial de satisfazer as necessidades emocionais dos que com ela trabalham, alcançando equilíbrio organizacional e facilitando o sucesso

Em linhas gerais, toda a jornada de inserção da mulher no mercado de trabalho e todas as características singulares inerentes ao gênero são vitais para o funcionamento da sociedade, e desta forma tais características podem ser encaradas como vantagens competitivas e motores para o intraempreendedorismo, corroborando com o crescimento de participação no ambiente de estudo deste trabalho, o serviço público.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico deste trabalho, ou seja, as informações referentes ao ambiente de realização e participantes do estudo, bem como os métodos utilizados para análise e para a interpretação dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Oliveira (2007), a escolha e seleção dos procedimentos metodológicos feitos pelo pesquisador retratam sua visão de mundo, e demonstram a forma como o mesmo vê a realidade à sua volta, em consequência, a metodologia adotada para a concepção deste trabalho indica a linguagem acadêmica do autor quanto à produção e concepção do conhecimento científico.

O método utilizado foi a pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, e o procedimento estudo de campo, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário.

A metodologia de análise dos dados foi desenvolvida com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), por meio da estruturação de um procedimento adaptado aos moldes desta, tendo em vista a complexidade do método original.

3.1.1 Quanto a natureza da pesquisa

De acordo com os propósitos do trabalho, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois tem como finalidade gerar conhecimentos e processos para a solução de problemas específicos (MALHOTRA, 2012).

A respeito do caráter aplicado nas pesquisas científicas, Andrade (2010) afirma que estudos desta natureza podem contribuir com o avanço do conhecimento em uma determinada área.

O estudo das características intraempreendedoras entre as servidoras públicas da SEFAZ de Caraguatatuba, pode ser utilizado futuramente em outras pesquisas com finalidades específicas, bem como as inferências produzidas, tanto a respeito do intraempreendedorismo, como em relação a cultura organizacional do

serviço público, pode gerar contribuições para mudança de procedimentos e renovação estratégica por parte da Prefeitura de Caraguatatuba.

3.1.2 Quanto ao objetivo

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa é exploratória pois busca investigar e conhecer as considerações e percepções das participantes a respeito das características e atributos intraempreendedores relacionados às suas atuações profissionais e as relações destas com o ambiente de trabalho.

Como indica Sampieri et al. (2006) a pesquisa exploratória pode ser realizada quando se têm o intuito de analisar um tema ou problema que tenha sido pouco estudado ou que não tenha sido abordado anteriormente.

Segundo Selltiz et al. (1967) enquadram-se nesta categoria de estudos, todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na expectativa de que o autor atinja maior afinidade com o fenômeno pesquisado e que segundo Gil (2011), tem por finalidade o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de ideias e conceitos, que possibilitem a formulação de problemas mais precisas para pesquisas posteriores.

Corroborando com tais definições, pode se apontar que está ainda, tem o objetivo de prover critérios e compreensão, e os fatos de: possuir processo de pesquisa flexível e não estruturados, amostras pequenas e não representativas, abordagem qualitativa, constatações experimentais e resultados que são seguidos por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas (MALHOTRA, 2012).

3.1.3 Quanto a abordagem

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, haja vista que esta buscar compreender a qualidade e o conteúdo das informações coletadas, não tendo por preocupação, quantificações e o levantamento de dados estatísticos, e sim a tratativa dos conceitos e teorias estudadas no levantamento bibliográfico, da análise das respostas obtidas com o instrumento de pesquisa.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Goldenberg (1997), não apresenta preocupação com sua representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo, ou uma organização. Para ele, os autores que adotam essa abordagem opõem-se ao pressuposto que defende a uniformização de modelos de pesquisas científicas, pois se entende que cada ciência possui sua peculiaridade e, portanto, necessita de metodologias próprias e flexíveis

Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa busca o significado dos dados, fomentando essências, explicações, origens e correlações. Para este autor, o que caracteriza de uma forma clara este tipo de abordagem, são as pesquisas que buscam por:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

O estudo qualitativo é apropriado para os estágios iniciais de uma investigação, quando a familiaridade e o conhecimento do fenômeno por parte do autor são ainda limitados, mas pode auxiliar a prover um maior conhecimento em vista de atingir reflexões coerentes e construtivas para a perspectiva do problema de pesquisa (MATTAR, 2001).

Utilizar uma abordagem quantitativa proporciona ao pesquisador, aprofundamento da investigação e das questões relacionadas ao tema, e ajuda na compreensão da relação entre tema e objeto de estudo, pois valoriza o contato direto com a situação estudada, e mesmo que se busque um objetivo comum, há sempre a possibilidade de percepção de individualidades e significados múltiplos (GIL, 2011).

3.1.4 Quanto ao procedimento

Quanto a seu procedimento, esta pesquisa adotou a utilização do estudo de campo, onde foram aplicados os questionários e termos de consentimento livre e esclarecidos (TCLE) impressos para cada uma das sete servidoras da SEFAZ que

integram a população amostral da pesquisa, formalizando assim o estudo de campo, ou seja, a realização de pesquisa direta, junto ao objeto de pesquisa.

De acordo com Gil (2011) o estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas, e por conta disso seu planejamento apresenta flexibilidade, podendo ocorrer reformulação dos objetivos ao longo do processo de pesquisa. Em sentido parecido, o estudo de campo é justamente o tipo de pesquisa caracterizado pelas investigações feitas com coleta de dados junto a pessoas (FONSECA, 2002).

A pesquisa de campo se refere não somente a uma forma de estudo a respeito do problema proposto, mas sim um coletivo de métodos que alia referenciais bibliográficos, e as informações que podem ser construídas a partir dos instrumentos de coleta, de modo a atender com clareza os objetivos propostos (CARDOSO, 1986).

3.2 OBJETO DE ESTUDO E ÁREA DE REALIZAÇÃO

A partir do estabelecimento dos procedimentos metodológicos, estreita-se a investigação sob dois aspectos: o trabalho da mulher e o serviço público.

Para tanto, neste trabalho o intraempreendedorismo é estudado estabelecendo-se uma correlação ao trabalho das servidoras públicas da SEFAZ de Caraguatatuba, com questões fundamentais a respeito do papel da mulher na sociedade e estabilização do gênero feminino no mercado de trabalho moderno.

Sendo assim, foi estabelecida uma pesquisa exploratória que foi conduzida investigando o serviço público de Caraguatatuba, levando em consideração a estrutura do município, que tem a Prefeitura Municipal como a maior empregadora e o funcionalismo público, que reflete o maior exemplo de estrutura organizacional na região, possibilitando um estudo com relativa amplitude.

E pensando nesta amplitude foi selecionada a SEFAZ para realização da pesquisa, pois esta secretaria se mostrou mais indicada ao estudo, por fatores operacionais internos, uma vez que é sediada no Paço Municipal, principal prédio do Governo Municipal e centro das atividades do setor financeiro, contábil e jurídico responsáveis pela arrecadação de receita do município.

Não foi descartado aqui, para o estabelecimento deste objeto de estudo e

área de realização a conveniência, já que o pesquisador atuava nesta secretária, sendo assim, conhecedor da quantidade de mulheres ocupando cargos nesta e da equidade com homens, inclusive em cargos de liderança, configuração que devido as desigualdades de gênero do mercado de trabalho propiciam um amplo espectro de análises.

3.2.1 População e amostra

A população desta pesquisa ficou estabelecido como sendo, mulheres em posse de cargos públicos na Prefeitura Municipal de Caraguatatuba, alocadas na SEFAZ.

Para uma melhor compreensão da estrutura desta secretária e a quantificação de seus componentes, incluindo a disposição de seções vinculadas à SEFAZ, dispomos o Quadro 6, intitulado Estrutura hierárquica e informações do quadro de servidores da SEFAZ, que inclusive apresenta seus componentes divididos por gênero.

Quadro 6: Estrutura hierárquica e informações do quadro de servidores da SEFAZ

Ordem Hierárquica	Alocação	Funcionários	
		M	F
1	Secretário da Fazenda	1	
1	Secretário Adjunto	1	
Assessoramento (Staf)	Gabinete do Secretário		3
2	Divisão de Receita- Diretoria	1	
3	Área de Tributos Diversos (Tributação)	2	2
3	Área de Tributos Imobiliários (Cadastro)	10	15
3	Área de Dívida Ativa (Dívida Ativa)	1	10
2	Divisão Financeira- Diretoria	1	
3	Área de Contabilidade	3	4
3	Área de Tesouraria	2	5
2	Divisão de Fiscalização- Diretoria		1
3	Área de Fiscalização Tributária (Fiscalização do Comércio)	20	6
3	Área de Arrecadação e Transferências (Fiscalização I.S.S.Q.N)	4	2
TOTAL POR GÊNERO		46	48
TOTAL DE SERVIDORES		94	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela Prefeitura de Caraguatatuba (2019)

O conceito de amostra faz referência à parte de uma população, a seleção de uma quantidade limitada de indivíduos, que possuam às mesmas características de um todo (SAMARA; BARROS, 2007).

Desta forma, o universo amostral da pesquisa se deu a um total de 48 (quarenta e oito) servidoras da SEFAZ, e a aplicação da pesquisa buscou atingir este contingente em sua totalidade.

Em virtude de este trabalho ter sido realizado em uma secretária de uma prefeitura municipal com demanda bastante grande de serviços públicos e atendimentos diversos não somente à população externa, mas também às interdependências de setores internos, não houve a possibilidade da adoção de todo o contingente de público alvo de pesquisa, limitando-se assim a uma amostra, que refletiu a possibilidade de análises do pesquisador.

Levando isto em consideração, e uma série de fatores de conveniência, incluindo disponibilidade de horários, sobrecarga na rotina de trabalho e acessibilidade, das servidoras efetivamente convidadas para o estudo, foram selecionadas 7 (sete) para integrar o plano amostral desta pesquisa, divididas em 1 (uma) participante de cada alocação de atuação em que estas aparecem dentro da estrutura hierárquica identificada.

Deste modo, estas participantes tornaram-se representativas à pesquisa qualitativa, que não demanda ter uma amostra grandiosa, podendo de forma limitada ser o suficiente para análise e aferição de informações, uma vez que o objetivo não necessita de dados estatísticos.

Sendo assim, este trabalho se utilizou de uma amostra não probabilística, por conveniência, onde as amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, não sendo estas obtidas por conceitos estatísticos (SAMARA; BARROS, 2007).

De acordo com Malhotra (2012) esse é o tipo de técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória, ao contrário, confia no critério pessoal do pesquisador. Embora essa abordagem não seja tão sofisticada quanto a amostragem probabilística, é também muito útil e versátil para várias circunstâncias (COZBY, 2003).

Desta forma, a quantidade de participantes foi definida de forma flexível, em

que se buscou obter a participação de servidoras de vários setores, para diversificação dos dados coletados. Também como critérios de seleção foram convidadas participantes com diferentes tempos de serviço na prefeitura, para possibilitar uma análise mais abrangente quanto à percepção de servidoras que tiveram experiências diferentes pelo seu tempo de serviço, e ainda, funcionários de setores diferenciados para se obter a percepção do tema dentro das várias células que compõe o sistema da SEFAZ.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E APLICAÇÃO

Esta pesquisa utilizou como instrumento de pesquisa um questionário desenvolvido para o estudo de campo, elaborado pelo autor com base nos levantamentos bibliográficos, que balizaram o atendimento do objetivo estabelecido.

Um questionário é constituído por questões, estas são estruturadas de acordo com os objetivos da pesquisa, apresentado aos respondentes a fim de obter as informações desejadas dos mesmos (McDANIEL; GATES, 2006).

Quanto a este instrumento de pesquisa, Gil (2011) cita que este consiste:

[...] basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário (GIL, 2011 p. 121).

Um questionário também se caracteriza pela sua constituição através de uma série ordenada de questões que devem ser respondidas pelo informante sem a presença do pesquisador, sendo o objetivo dos questionários descobrir opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, deve ser utilizada linguagem clara e coesa, para que quem vá responder compreenda o que está sendo perguntado. (GERHARDT, et al., 2009).

Um questionário deve ser estruturado seguindo três aspectos principais, sendo

estes: a necessidade de ser estruturado de uma maneira que os participantes consigam responder de maneira satisfatória; capacidade de envolver e motivar os respondentes e empregar esforços para minimização das possibilidades de erros de resposta (MALHOTRA, 2012).

Existe uma grande diversidade em tipos de questões que podem ser empregadas a um questionário, o instrumento pode possuir questões abertas; fechadas; dicotômicas; de múltipla escolha e com respostas escalonadas (McDANIEL; GATES, 2006).

3.3.1 Realização da pesquisa

A pesquisa foi realizada em etapas, iniciadas pela pesquisa bibliográfica e posterior construção do instrumento de pesquisa, estabelecido como questionário, constituído de oito perguntas. Sendo estas perguntas divididas em quatro abertas (discursivas) e quatro fechadas (múltipla escolha).

As questões fechadas possuem lacunas para resposta diretamente no questionário impresso, quanto às questões discursivas, poderiam ser respondidas manuscritas (em folha à parte) ou digitadas para impressão, à escolha da participante.

Cada participante recebeu um envelope de papel pardo contendo: uma carta de apresentação; duas vias do TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) do Comitê de Ética em Pesquisa do IFSP, das quais uma permanece com o pesquisador para arquivo e outra com a participante em cópia impressa do questionário. As participantes o questionário individualmente sem a presença das demais, a condução da pesquisa foi estritamente pessoal para cada uma delas em suas especificidades, sem comunicação entre as participantes ou interferências em relação às opiniões de cada uma. Todos os documentos descritos encontram-se apensados a este trabalho.

Para melhor ilustrar o roteiro de pesquisa percorrido neste trabalho, o Quadro 7, apresenta as etapas que compõe o processo de coleta e análise dos dados da pesquisa.

Quadro 7: Etapas da aplicação do questionário, coleta e análise dos dados.

ETAPA	DESCRIÇÃO
1	Apresentação do projeto de pesquisa e solicitação de consentimento para a participação das servidoras, requerido pelo pesquisador para a Diretoria Administrativa da SEFAZ Caraguatatuba.
2	Anuência quanto ao requerido pelo pesquisador- dada pela Diretoria Administrativa da SEFAZ Caraguatatuba após solicitação ao Secretário Municipal da Fazenda.
3	Elaboração da carta de apresentação e do TCLE, prosseguido do convite e escalação das sete participantes do estudo.
4	Entrega dos envelopes contendo os documentos da pesquisa- feito às participantes.
5	Recolhimento dos envelopes, contendo o instrumento de pesquisa devidamente preenchido.
6	Análise e interpretação dos dados.
7	Discussão e conclusão do caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4 DESCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário desta pesquisa é composto por quatro partes e descritas no Quadro 8, sendo estas: elementos introdutórios, seção 01 (caracterização), seção 02 (questões abertas) e seção 03 (questões fechadas).

Os quadros que serão apresentados posteriormente foram divididos para sua explicação individual, no entanto compõem o instrumento de pesquisa de forma uniformizado e sequencial, na qual foram impressos para leitura e preenchimento.

Quadro 8: Composição do instrumento de coleta de dados

COMPONENTE	DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Elementos Introdutórios	Cabeçalho; contextualização da pesquisa e conceituação do tema.
2	Seção 01 (Caracterização)	Dados da Participante.
3	Seção 02 (Questões Abertas)	Instruções de preenchimento e questões 01, 02, 03 e 04.
4	Seção 03 (Questões Fechadas)	Instruções de preenchimento; apresentação de características intraempreendedoras e questões 05, 06, 07 e 08.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4.1 Elementos Introdutórios

Os elementos introdutórios são formados pelo cabeçalho, que caracteriza a pesquisa, apresenta a contextualização do tema e que tem por objetivo explicar às participantes a respeito da concepção da proposta, seus objetivos e suas técnicas metodológicas.

A conceituação do tema busca introduzir a participante ao intraempreendedorismo, por meio da seleção de algumas passagens bibliográficas que deem subsídios as posteriores reflexões requisitadas.

Sendo assim, esta parte da pesquisa, definida como elementos introdutórios podem ser melhor compreendidos por meio do Quadro 9:

Quadro 9: Elementos introdutórios do questionário

INSTRUMENTO DE PESQUISA
Questionário qualitativo para estudo de campo.
Características profissionais intraempreendedoras: o caso das servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba.
CONTEXTUALIZAÇÃO
<p>O objetivo desta pesquisa é investigar as características profissionais inerentes à intraempreendedores, tendo como objeto de estudo as servidoras públicas atuantes na Secretaria da Fazenda de Caraguatatuba. Em Caraguatatuba, a Prefeitura Municipal representa uma parcela muito significativa da população economicamente ocupada, visto o grande número de servidores em cargos públicos, por esse motivo foi delimitado como objeto de pesquisa o serviço público. O intraempreendedorismo é um comportamento que tornou-se cobiçado por empresas e organizações inseridas em ambientes instáveis e de constante mudança, por se tratar de uma forma do colaborador agir como empreendedor interno, e esta atitude estar relacionada com a geração, desenvolvimento e implementação de inovações dentro da organização. Um intraempreendedor seria aquele profissional com pensamento diferente de empregados comuns, é o indivíduo que quer potencializar suas competências, promover renovações estratégicas, evoluir no cumprimento de suas tarefas, para não só contribuir com o funcionamento do trabalho mas alcançar seu sucesso profissional na carreira. O presente estudo alia o tema intraempreendedorismo com outras duas temáticas muito atuais: a mulher no mercado de trabalho, e o serviço público. As mulheres que ocupam o mercado 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 se identifica que a gestão pública, passou a se preocupar mais com o desempenho de seus servidores, com os seus resultados e a buscar padrões para obter uma melhoria contínua. Considerando todo esse viés, é observado o elevado número de mulheres ocupando cargos na Secretaria da Fazenda, este estudo de campo delimita a secretaria como universo de concepção desta investigação qualitativa, com o intuito de responder o problema "Quais as características e atributos intraempreendedores podem ser percebidos entre as servidoras públicas na Secretaria da Fazenda?". Para atender aos objetivos propostos, essa pesquisa conta com você para responder com maior sinceridade possível às questões elaboradas, baseando-se na sua vivência e experiência profissional na Secretaria Municipal da Fazenda.</p>

Continuação- Elementos Introdutórios

CONCEITUAÇÃO DO TEMA

As perguntas deste questionário, tem por objetivo extrair as informações baseadas na vivência de cada respondente em seus cargos, para viabilizar uma análise do conteúdo e aferição dos resultados. Para nortear um pouco melhor seu entendimento, pode-se apontar alguns conceitos teóricos sobre o tema. De acordo com Bruning et al. (2015) os benefícios do intraempreendedorismo estão relacionados à possibilidade de gerar, desenvolver e implementar inovações dentro de uma organização. É uma forma de melhorar os procedimentos de trabalho e estimular o crescimento tanto pessoal como organizacional. Já 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 profissional intraempreendedor é aquele indivíduo que vai, através de várias competências, apresentar ideias, soluções e projetos e buscar colocá-los em ação independentemente de sua colocação na estrutura hierárquica, e esse fenômeno, de acordo com uma vasta gama de estudos recentes, manifesta-se e está fortemente atrelado ao serviço público, e não só a empresas privadas. As organizações governamentais, tem tido a preocupação de estimular esse comportamento em seus colaboradores para extrair o melhor deles e tentar atingir melhor eficiência e qualidade nos serviços desenvolvidos, afinal, como apontados por Martins e Pieranti (2007, p. 190), “o que necessitam as políticas públicas é de bons planejadores, com mentes privilegiadas e visão de futuro”. Intraempreender é empregar empenho a favor da organização e em busca de sua realização pessoal. Ainda, para que o intraempreendedorismo se desenvolva é necessário que a cultura e o clima organizacional do local em que se trabalha sejam propícios para tal. Bruning et al. (2015) pontua que a cultura interna da organização necessita ser aberta a inovação e a assunção de riscos, permitir o exercício da liberdade, da criatividade e da autonomia pelos colaboradores no desempenho de tarefas, criar canais de comunicação que tornem possível que o conhecimento, a experiência e a inventividade dos funcionários de todos os níveis hierárquicos da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4.2 Seção 01 (Caracterização)

Esta parte do questionário é composta pela caracterização da participante, em que os dados preenchidos servem apenas para controle por parte do pesquisador e que seguindo o acordo estabelecido por meio do TCLE, não serão divulgados.

Sendo assim, esta parte pode ser melhor compreendida, por meio do quadro 10, intitulado Caracterização da participante.

Quadro 10: Caracterização da participante

SEÇÃO 01- CARACTERIZAÇÃO DA PARTICIPANTE			
Nome da Participante:			
Denominação atribuída:	Participante nº _____	Data:	
Cargo:		Setor de Alocação:	
Idade:		Tempo no cargo:	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4.3 Seção 02 (Questões abertas)

Esta parte do questionário corresponde às perguntas abertas (discursivas), as quais puderam ser respondidas manuscritas ou digitadas para posterior impressão. Esta é composta também por instruções gerais para preenchimento, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Seção 02 (Questões abertas)

SEÇÃO 02- QUESTÕES ABERTAS	
INSTRUÇÕES	Baseada nas contextualizações sobre o tema feitas acima, esta seção do questionário corresponde a perguntas abertas . O objetivo de cada pergunta é entender características inerentes a você, ao seu local de trabalho e ainda a cultura organizacional interna de seu setor , e até mesmo reflexões sobre as pessoas que trabalham com você. De acordo com o termo de participação assinado por você, todo sigilo e segurança estão assegurados, as respostas não servirão a nenhum propósito que não seja essa pesquisa, tampouco sua identidade será mencionada em qualquer situação. Cada umas das quatro perguntas seguintes foram elaboradas para direcionar uma reflexão e delimitar um raciocínio que te leve à uma resposta, porém, não há limites ou regras impostas, sinta-se livre para, dentro do que está sendo discutido, discorrer e apontar qualquer coisa que você acredite ser pertinente e enriquecedora. As respostas são discursivas e devem ser feitas à tinta ou impresso.
PERGUNTA 01	Você acredita que a sua atuação profissional reflete características relacionadas ao intraempreendedorismo? Acha que este tipo de profissional pode gerar contribuições positivas para o serviço público?
PERGUNTA 02	Você acha que sua forma de trabalhar, suas ideias, métodos e organização têm trazido benefícios para você o seu ambiente de trabalho? O que pode melhorar ou ser diferente? Há evolução e melhorias no serviço, em aspectos gerais, desde sua entrada no cargo?
PERGUNTA 03	Para que o intraempreendedorismo, as melhorias e as inovações se desenvolvam é necessário que a cultura e o clima organizacional do local em que se trabalha sejam propícios para tal . Como você relataria essa perspectiva no seu local de trabalho? Quais são as dificuldades e as facilidades? O que pode ser observado sobre este aspecto em sua opinião?
PERGUNTA 04	Refletindo sobre o perfil profissional intraempreendedor, pense em uma colega de trabalho , em qualquer posição hierárquica, que você tenha contato, ou que tenha tido em qualquer tempo, e cuja atuação profissional tenha lhe ajudado ou contribuído profissionalmente, ou até mesmo que te inspire admiração de alguma forma. Quais qualidades, atributos, virtudes e características você acredita ser possível apontar sobre esta pessoa? Você relacionaria de alguma forma o desenvolvimento dessa profissional com o tema discutido?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.4.4 Seção 03 (Questões fechadas)

Esta parte do questionário corresponde às questões fechadas, que apresentam instruções gerais para seu correto preenchimento, e que após tais instruções são indicadas doze características profissionais intraempreendedoras (adaptadas para o contexto do serviço público) a serem respondidas. As doze características apresentadas, descrição e referências de adaptação, estão dispostas no Quadro 12.

Quadro 12: Características profissionais intraempreendedoras adaptadas para a pesquisa

Nº	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO (ADPTADA)	REFERÊNCIA
1	AUTOEFICÁCIA	Dado o conhecimento do servidor sobre suas próprias capacidades e limitações, ele as conhece, controla e administra, levando em consideração aquilo que é melhor.	Bohnenberger; Schmidt (2009)
2	ASSUNÇÃO DE RISCOS CONTROLADOS	Diante de um problema ou oportunidade, avalia alternativas de ação analisando potenciais consequências. O servidor intraempreendedor não é impulsivo nem avesso ao risco, assume-os após análise e considerações.	Bohnenberger; Schmidt (2009)
3	NETWORKING	O servidor intraempreendedor sabe como construir e gerenciar uma rede de contatos, estabelecer relacionamento com diversas pessoas, em diversos setores, que possam auxiliá-lo no desenvolvimento de suas funções e no sucesso geral da organização.	Dornelas (2008)
4	INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	São os processos de observação, reflexão e assimilação de informações acerca de como é concebido determinado processo, com o objetivo de encontrar alternativas criativas. O servidor intraempreendedor pode avaliar experiências, opiniões e percepções, e considerar as necessidades da organização pública perante a sociedade, no intuito de utilizar os recursos disponíveis de maneiras diferentes, contribuindo positivamente para os processos executados.	Bohnenberger; Schmidt (2009)
5	TRABALHO EM EQUIPE	O Servidor tem a capacidade de trabalhar em equipe, construir formas eficientes de cooperação entre os indivíduos, e com comprometimento, dinamismo e confiança unir forças e competências para que o grupo como um todo se conduza a bons resultados.	Baron; Shane (2010)
6	VISÃO SISTÊMICA	O servidor tem visão ampla e sistêmica da organização em que está inserido, conhece o funcionamento não só de suas responsabilidades, mas também do todo interligado à suas atribuições, reconhece as estruturas formais, políticas e organizacionais e busca exercer influência, conexões, diálogo para obter resultados.	Hamilton (2008)
7	LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPES	O servidor sabe liderar e influenciar o comportamento de outras pessoas para atingir os objetivos da organização. Um servidor intraempreendedor sabe que tipo de abordagem tomar para que seus subordinados se sintam produtivos e aptos a comprometer-se com objetivos no sentido de concretizá-los	Bohnenberger; Schmidt (2009)
8	CRIAÇÃO DE VALOR	Criar valor está ligado à competência de inovação e criatividade, é o comportamento que busca dinamizar e agilizar os processos, estabelecer novas formas de fazer as coisas com o objetivo que se tornem mais fluídas, proveitosas, eficientes. Criar valor é agregar inovações positivas, melhorar algo que era feito de forma diferente.	Pinchot (1989) III
9	ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS	Criação de planos de ação e necessidades de atividades que deverão ser realizadas. Estabelecer metas e objetivos concretos, mensuráveis e estabelecidas a curto, médio ou longo prazo, sempre podendo ser ajustado.	Pinchot (1989); Dornelas (2008) III

10	DETECTAÇÃO DE OPORTUNIDADES	Identificar e utilizar informações provenientes de diversas fontes, manter-se atento ao que ocorre interna e externamente à organização, buscando entender ameaças, e momentos propícios para ações e inovações.	Bohnenberger; Schimidt (2009)
11	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	Um servidor intraempreendedor sabe obter e alocar recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, bem como administrar o seu tempo e planejar as etapas de desenvolvimento das atividades que precisam ser cumpridas em diversos aspectos, tanto no expediente regular como projetos de maior duração ou constantes.	Pinchot III (1989); Dornelas (2008)
12	FLEXIBILIDADE E SOCIEABILIDADE	Em prol de conseguir se manter e desenvolver todas suas habilidades, um servidor intraempreendedor precisa primordialmente estar apto a envolver-se com os demais indivíduos do seu mundo de trabalho, é necessário ter boas relações, respeitadas e genuinamente éticas e profissionais com colegas de trabalho, autonomia para transitar entre estes, sem a necessidade direta de ser intermediado por um superior. Têm êxito em se inserir em equipes por saber lidar com diferenças e analisar suas relações interpessoais.	Bohnenberger; Schimidt (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores referenciados (2019)

Procedendo a apresentação das doze características, o questionário indica as questões 05 a 07, em que cada participante deve indicar seis características dentre as doze, por meio de sua interpretação e contextualização as questões, conforme indicado no Quadro 13.

Quadro 13: Questões 05, 06 e 07

QUESTÃO	PERGUNTA
05	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, selecione as 6 que: Você acredita serem inerentes a você, e estarem atreladas ao seu modo de trabalhar.
06	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, selecione as 6 que: Você acredita serem deficitárias, pouco valorizadas ou apresentam barreiras para a existência, desenvolvimento e aplicação dentro do serviço público, considerando sua vivência no seu ambiente de trabalho.
07	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, selecione as 6 que: Você observa em outras servidoras, que você acredita que mais se manifestam, de forma na atuação profissional de suas colegas de trabalho (independentemente da posição hierárquica).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Já a questão 08, apresenta 08 (oito) características inerentes à cultura organizacional de ambientes propícios ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, estas também foram adaptadas de para o contexto do serviço público a partir de uma fonte bibliográfica referenciada. Cada participante foi instruída a ponderar a pertinência de cada característica ao seu ambiente de trabalho, e classifica-las como uma, entre três categorias (A, B ou C), sendo estas:

- **A)** Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho;

- **B)** Considero a característica pertinente em partes, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
- **C)** Considero a característica deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.

Sendo assim, para melhor ilustrar as referidas características, tais são apresentadas no Quadro 14, que as exibe na ordem estabelecida no instrumento de pesquisa.

Quadro 14: Características organizacionais para o intraempreendedorismo.

N°	DESCRIÇÃO (ADAPTADA)	REFERÊNCIA
1	Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar.	Hashimoto (2006)
2	Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores.	Hashimoto (2006)
3	Incentivo e encorajamento dos colaboradores à expor e desenvolver suas ideias	Lana (2010).
4	Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação.	Lana (2010).
5	Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações.	Lana (2010).
6	Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos	Hashimoto (2006)
7	Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação	Hashimoto (2006)
8	Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas.	Hashimoto (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores referenciados (2019).

3.5 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.5.1 Análise de conteúdo: conceituação

A análise de conteúdo está atrelada às técnicas de análise das comunicações, na busca da compreensão e construção de conhecimento através do que foi relatado no instrumento de coleta de dados. O objetivo desta técnica é

enriquecer a leitura e ultrapassar incertezas através de uma extração de informações mais aprofundada a partir do material obtido (BARDIN, 2011).

Há na literatura diversas formas de conceituar este método, a mais sucinta e que talvez represente melhor os procedimentos teóricos que serão aplicados neste trabalho, dizem que a análise de conteúdo é:

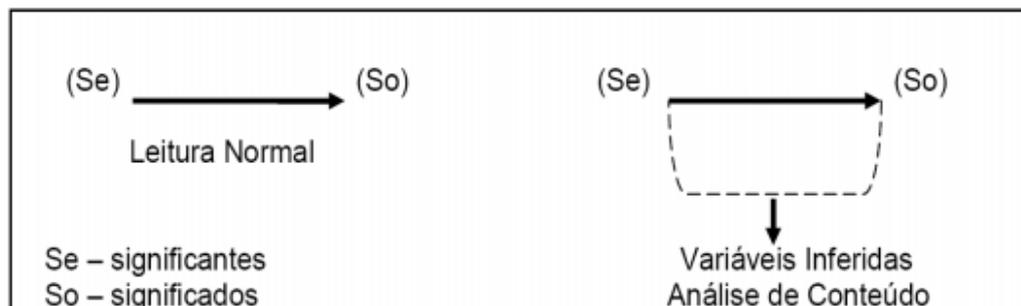
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1977, p.30).

Laville e Dione (1999) sugerem que análise de conteúdo procura desconstruir a estrutura inicial dos elementos coletados e de seus conteúdos, com o objetivo de, através de uma nova análise minuciosa, possa ser alcançada diferentes características e significações.

Muito mais que um conjunto de técnicas, a análise de conteúdo é o ato de aferir informações advindas do comportamento humano, com possibilidade de aplicação muito variada e com duas funções básicas: verificação de hipóteses ou questões e descoberta do que está por trás de um conteúdo, podendo estas funções serem complementares (MINAYO, 2001)

Buscando ilustrar a maneira como a análise de conteúdo agrega uma ressignificação aos dados coletados, permitindo inferências e interpretações de cunho científico para pesquisas qualitativas, podemos apontar a figura do estudo de Bardin.

Figura 2: Análise de conteúdo



Fonte: Bardin (1977, p.42)

É possível compreender que a análise de conteúdo é uma técnica que tem como objetivo explorar de forma reflexiva o discurso e a comunicação estabelecida através dos instrumentos de coleta de dados, de modo a facilitar a compreensão do que está sendo tratado, e agregar valor aos dados coletados, apurando as possíveis interpretações do que foi dito, para que a partir disso possa ser associado as vivências relatadas com o conteúdo teórico explorado na formulação dos referenciais da pesquisa (BARDIN, 2011).

Para a adaptação e adequação da técnica para esta pesquisa, foi utilizada a terminologia que caracteriza as etapas operacionais da análise de conteúdo em três fases, sendo estas:

- 1) pré análise;
- 2) exploração do material; e
- 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011).

3.5.2 Análise de conteúdo: adaptação e operacionalização.

Conforme já apontado esta pesquisa faz uso de uma adaptação das técnicas de análise de conteúdo presentes na obra de Bardin (2011) considerando a alta complexidade do método original, e a adequação das etapas da análise para o conteúdo coletado por meio dos questionários.

Sendo assim, foi empregado duas formas de análise de conteúdo, a primeira para interpretação dos dados coletados nas questões abertas (01, 02, 03 e 04), e a segunda para interpretação dos dados coletados nas questões fechadas (05, 06, 07 e 08), sendo trabalhadas distintamente por conta de suas características, também distintas.

Estas duas formas distintas de análise foram necessárias devido as diferentes naturezas das duas classes de questões (discursivas e de múltipla escolha), porém, após a definição das categorias de análise, as inferências e interpretações construídas tomam como embasamento todas as questões como um conjunto, e são analisadas individualmente, com um tópico dedicado para cada uma das participantes.

3.5.3 Análise das questões abertas

A adaptação e operacionalização do método de análise para estas questões foram fundamentadas nas três etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011) conforme apresentado no quadro 15, intitulado Adaptação da análise de conteúdo:

Quadro 15: Adaptação da análise de conteúdo.

Análise de dados (Questões abertas)
Etapa 01: Pré análise
Coleta dos questionários respondidos
Organização das folhas impressas e arquivamento para análise
Leitura Flutuante: primeira leitura (leitura branda das respostas dadas).
Escolha Documental: escolha de trechos e passagens mais relevantes; destaque ou sublinhamento de frases; estreitamento dos discursos.
Formulação de Hipóteses e Objetivos: anotações gerais do conteúdo lido, formulação de textos primários para gerar o texto final da análise.
Referenciação dos Índices: Elaboração dos indicadores que serão estruturados para a análise e definição das categorias de análise.
Etapa 02: Exploração do material
Categorização: Estruturação da distribuição dos dados analisados em tópicos, sendo um tópico por participante e subtópicos para cada categoria criada na Referenciação dos índices.
Leitura Crítica: Nova leitura do material estruturado pela pré análise, para aferição das análises finais que compõem a pesquisa.
Etapa 03: Tratamento dos Dados
Formulação final dos textos que compõe as análises e estruturação no corpo da pesquisa, nos tópicos definidos.
Análise Geral: Considerações e análises inferenciais, reflexivas e críticas acerca do conteúdo como um todo, abordando todas as oito perguntas e tecendo considerações conectivas entre todas as participantes, com base no que foi analisado individualmente para cada uma (compilação do conteúdo).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores referenciados (2019).

Deve ser ressaltado, que as diferenças metodológicas entre a análise das questões abertas e fechadas, diferem-se apenas na etapa 1 no item pré análise, a partir da etapa 2, onde ocorre a exploração do material, em todas as questões são analisadas em conjunto para gerar a análise individual de cada participante, dentro das categorias de análise pré-determinadas.

3.5.4 Análise das questões fechadas

A Seção 03 do questionário, conforme indicada no tópico de descrição do instrumento, é formada pelas questões 05, 06, 07 e 08, e se qualificam por serem questões fechadas, de múltipla escolha.

Para análise das questões fechadas, o método adaptado da análise de conteúdo foi alterado apenas na Etapa 01: Pré análise, onde foi realizada uma tabulação simples para uma quantificação geral das vezes que cada característica foi assinalada pelas participantes (no caso das questões 05, 06 e 07) e quantas vezes cada característica organizacional foi qualificada dentre as três alternativas disponíveis (no caso da questão 08).

Esta alteração fez-se necessária devido a não haver elementos discursivos para leitura nestas questões fechadas, e sim indicações qualitativas que só foram possíveis a partir da reflexão das participantes.

A quantificação geral permite visualizar quais características profissionais foram mais indicadas, e de que forma cada característica organizacional foi mais qualificada, a tabulação permite inferências mais precisas em relação ao que o grupo de respondentes como um todo pode perceber sobre a SEFAZ, que é afinal a área de realização do estudo.

Após a Etapa 01, os dados planejados da Seção 03 prosseguiram junto aos demais dados da Seção 02 para a Etapa 02, onde ocorreu a exploração do material e posteriormente a Etapa 03 onde as análises foram redigidas efetivamente.

3.5.5 Categorias de Análise

Como explicado anteriormente, as análises produzidas para esta pesquisa foram estruturadas em tópicos individuais para cada participante, cada um destes tópicos está dividido em subtópicos considerando a Referenciação dos Índices. Os índices referenciados na análise dos dados serão tratados como **categorias 01, 02 e 03**, conforme elaboração feita pelo autor na pré análise.

A criação das categorias trata do agrupamento dos conteúdos explorados, com o objetivo de facilitar a compreensão, e condensar as análises de

cada questão dentro de uma categoria que expresse seus conteúdos de formas similares.

A análise geral, relatório produzido após as análises individuais por participante, também é regida pelas três categorias de análise determinadas.

O Quadro 16 indica as categorias de análise referenciadas para esta pesquisa.

Quadro 16: Categorias de Análise.

N°	CATEGORIA	CONTEÚDO DE REFERÊNCIA
1	Considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora.	Questões 01, 02 e 05
2	Considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional.	Questões 03, 06 e 08
3	Considerações e percepções acerca de características profissionais intraempreendedoras refletidas em colegas de trabalho	Questões 04 e 07

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores referenciados (2019).

É importante ressaltar, que nos tópicos de análise individuais são realizadas análises mais objetivas, com o intuito apenas de ressaltar os aspectos mais importantes do conteúdo fornecido por cada participante dentro das três categorias.

As inferências mais detalhadas foram reservadas para a análise geral que procede as individuais, na qual foram levadas em consideração uma interpretação coletiva de todas as participantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme o método exposto na metodologia deste trabalho, este capítulo aborda a análise e interpretação dos dados coletados, sendo que a análise foi distribuída em tópicos individuais para as participantes da pesquisa.

O Quadro 17, apresenta a caracterização das participantes, com as informações referentes à sua colocação em seus setores na SEFAZ, subdivididos em três categorias de análise.

Quadro 17: Caracterização das Participantes

DENOMINAÇÃO	CARGO	IDADE	SETOR DE ALOCAÇÃO	Tempo no Cargo
Participante 01	Agente Administrativo	27	Divisão de Receita- Área de Dívida Ativa	5 anos e 7 meses
Participante 02	Agente Administrativo	26	Divisão de Receita- Área de Dívida Ativa	8 meses
Participante 03	Agente Administrativo	30	Gabinete do Secretário	2 anos
Participante 04	Agente Administrativo	28	Divisão de Receita- Área de Tributos Diversos	5 anos
Participante 05	Agente Administrativo	47	Divisão de Receita- Área de Tributos Diversos	12 anos
Participante 06	Agente Administrativo	43	Divisão de Receita- Área de Tributos Imobiliários (Processamento)	9 meses
Participante 07	Agente Administrativo	26	Divisão de Receita- Área de Tributos Imobiliários (Processamento)	1 ano e 4 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após a caracterização das participantes de uma forma geral, se tornou possível realizar a apresentação individual de cada uma delas, por meio das análises obtidas por categorias estabelecidas e percepções das mesmas ante aos questionamentos já apresentados.

4.1 PARTICIPANTE 01

4.1.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 01 acredita que o profissional intraempreendedor é o mais indicado para qualquer função no mercado de trabalho atual, inclusive no serviço público, onde as características

intraempreendedoras o permitem mostrar ao público externo e a sociedade, que os órgãos públicos possuem a intenção de melhorar o atendimento à população.

A Participante 01 garante que sua atuação profissional reflete características intraempreendedoras, pois sempre procura buscar novas ideias, inovações e exemplos de métodos que já funcionam em prefeituras de outros municípios que possam agregar valor em Caraguatatuba. Esta constatação possibilita a reflexão de que o intraempreendedorismo no serviço público pode estar associado ao intercâmbio de informações e conhecimento entre os governos municipais, já que a troca de experiências tem o condão de permitir o aperfeiçoamento de procedimentos.

Ao refletir sobre sua forma de trabalhar, a Participante 01 acredita que seu desenvolvimento traz benefícios mútuos para ela e para o ambiente de trabalho, principalmente em relação a otimização do tempo, já que afirma tentar eliminar os 'retrabalhos' para tornar os procedimentos mais eficientes.

Na questão 05, a Participante 01 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: criação de valor; estabelecimento de metas e objetivos; organização e planejamento; flexibilidade e sociabilidade; inovação e criatividade e visão sistêmica. As características assinaladas sustentam as considerações apontadas nas demais questões da Categoria 01.

A Participante 01 aponta ainda, que pode melhorar seu desempenho buscando estar sempre atualizada nas informações e conhecimentos sobre todos os processos administrativos que atua ou auxilio nos despachos, foi dado um exemplo prático e um panorama geral sobre sua percepção durante os anos que esta na Prefeitura, descritos na passagem abaixo, afirmando que:

Desde a minha entrada a cinco anos, percebo que cada vez mais é dado **ouvidos** aos profissionais que opinam sobre assuntos já consolidados no serviço público, isso é uma evolução uma vez que vários procedimentos estavam ultrapassados. Ex: enviar cartas, podendo também usar aplicativos de mensagens (PARTICIPANTE 01, 2019).

4.1.2 Categoria 02

No que concerne às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional a Participante 01 tem a perspectiva que há a dificuldade de implantação de novos procedimentos no primeiro momento.

Ela aponta que um dos fatores que contribui para isto é um ambiente de trabalho onde geralmente há muitos servidores de 'carreira', servidores que estão há muito tempo, em alguns casos décadas, exercendo a mesma função. Neste sentido logo aparecem as dificuldades, em vista da existência de procedimentos que são feitos de uma mesma forma há anos, sem questionamentos ou novas visões.

O Quadro 18 relaciona as 08 (oito) características organizacionais levantadas por meio da questão 08 do instrumento de pesquisa, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 1.

Quadro 18: Categorização da Questão 08 da participante 01

QUESTÃO 08 - Categorização das características organizacionais (PARTICIPANTE 01)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações;
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores; • Incentivo e encorajamento dos colaboradores à expor e desenvolver suas ideias; • Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação; • Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas;
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos; • Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019)

Na pergunta 06, a Participante 01 acredita que entre as características apontadas, as 06 (seis) que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público,

considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: assunção de riscos controlados; networking; trabalho em equipe; liderança e formação de equipes; detecção de oportunidades e flexibilidade e sociabilidade.

Foi indicado na passagem abaixo outra percepção da Participante 01 acerca do ambiente organizacional, em que a mesma afirma que:

Observo que no serviço público seria muito interessante se todos fossem “adeptos” das novas metodologias e “ouvissem” os jovens servidores, que muitas vezes estão ainda buscando se atualizarem sempre, com ideias frescas e que enxergam sob outra ótica o mesmo procedimento (PARTICIPANTE 01, 2019).

Pode ser observado que a maioria das considerações da Participante 01 expõe a opinião de dificuldades do ambiente organizacional relacionadas à solidificação de procedimentos e dificuldade de flexibilização, para ela, mudanças na Secretaria da Fazenda permitiriam maior arrecadação de receita, responsabilidade fiscal e praticidade para o contribuinte pagar seus tributos.

4.1.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 01 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: auto eficácia; networking, inovação e criatividade; liderança e formação de equipes; detecção de oportunidades e organização e planejamento.

A questão 04 solicita às participantes refletirem sobre qualidades positivas sobre uma colega de trabalho, algo externo ao seu desempenho pessoal e que possa ser relacionado ao intraempreendedorismo.

A Participante 01 aponta uma profissional descrita como paciente, possuindo atributos como inteligência e astúcia, para a participante esta servidora é uma ótima líder, que possui a habilidade de saber explicar e ajudar os contribuintes, além de ser simpática sem exceções e ainda relaciona o tema ao aspecto de saber liderar e proporcionar um bom convívio entre todos os servidores, juntamente ao andamento dos procedimentos.

4.2 PARTICIPANTE 02

4.2.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 02 acredita que desempenha atividades com características intraempreendedoras, uma vez que se coloca a disposição do constante aprendizado para aumentar a eficiência no desempenho de suas funções.

Afirma ainda que sua forma de trabalhar é satisfatória e contribui com o bom andamento das atividades de seu setor, mas que, no entanto, percebe certa resistência à novas ideias quando propostas, em suas palavras “muitas atividades são executadas de modo “arcaico” por assim dizer, o que gera atrasos e/ou perda de tempo e esforço humano nas atividades rotineiras (PARTICIPANTE 02, 2019). ”

Na questão 05, a Participante 02 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: autoeficácia; assunção de riscos controlados; visão sistêmica; detecção de oportunidades; organização e planejamento e flexibilidade e sociabilidade.

4.2.2 Categoria 2

No que concerne às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional a Participante 02 aponta que seu local de trabalho é favorável a novas ideias de processos e atividades que facilitem e favoreçam os serviços prestados, pois sempre recebe profissionais jovens e comprometidos (estagiários) e ainda possui um grande contingente de funcionários com experiências ímpares, fomentando a troca de ideias.

Como aspectos negativos, a Participante 02 aponta que o cotidiano do expediente por vezes pratica o atropelamento de discussões importantes para a mudança de procedimentos, discussões essas que muitas vezes são esquecidas e as atividades permanecem sendo executadas sem um planejamento ou revisão do processo.

O Quadro 19 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 02.

Quadro 19: Categorização da Questão 08 da participante 02.

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 02)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
*não houve classificações para esta categoria	
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores; • Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; • Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação;
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos; • Incentivo e encorajamento dos colaboradores à expor e desenvolver suas ideias; • Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação; • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações; • Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na pergunta 06, a Participante 02 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: networking; inovação e criatividade; trabalho em equipe; liderança e formação de equipes; criação de valor e estabelecimento de metas e objetivos.

4.2.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 02 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: auto eficácia, assunção de

riscos controlados; networking; visão sistêmica; estabelecimento de metas e objetivos e organização e planejamento.

Na pergunta 04, por estar a pouco tempo trabalhando na SEFAZ, a Participante 2 optou por indicar o perfil profissional de uma colega com a qual trabalhou em outra empresa, e que em suas palavras diz ter contribuído grandemente para o seu crescimento profissional, ético e humano. Foram apontadas as seguintes características: persistência, proatividade e partilha de conhecimento.

Para a Participante 02, esta profissional não desistia no primeiro fracasso, buscava alternativas para que o problema fosse solucionado de forma a motivar a equipe e transparecer aos outros que nela morava uma líder com quem se podia contar, além disso, era muita empenhada em se colocar em igualdade à equipe, para conhecer as fraquezas e o potencial dos indivíduos, além da disposição constante em repassar seus conhecimentos, com uma postura respeitosa e de igualdade com os membros da equipe.

4.3 PARTICIPANTE 03

4.3.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 03 acredita que sua atuação está relacionada com o intraempreendedorismo, ela aponta que sempre trabalhou em empresas privadas e em áreas diferentes da atual, e desde que integra o quadro de funcionários da SEFAZ, tenta trazer seus conhecimentos e vivências para o dia a dia da Prefeitura, com o objetivo em suas palavras, de agregar ideias e práticas sociais.

Afirma ainda que o profissional intraempreendedor pode gerar contribuições positivas para o serviço público, e que a sua forma de trabalhar tem trazido benefícios para o ambiente de trabalho, em relação a isso a Participante 03 é crítica e enfática, afirmando que: “aqui é necessário ser ágil, responsável, organizada e paciente. Aqui poderia melhorar o espaço físico, com um espaço preparado para o tipo de serviço que eu faço. Não houve melhorias (PARTICIPANTE 03, 2019)”.

Na questão 05, a Participante 01 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: networking; inovação e criatividade; trabalho em equipe; criação de valor; organização e planejamento; flexibilidade e sociabilidade.

4.3.2 Categoria 02

No que concerne às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional a Participante 03 foi direta e objetiva, em suas palavras: “Quando o objetivo da equipe e a vontade de fazer o trabalho da melhor maneira possível são iguais para todos os integrantes, o trabalho flui muito bem (PARTICIPANTE 03, 2019)”.

O Quadro 20 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 03.

Quadro 20: Categorização da Questão 08 da participante 03.

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 03)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
*não houve classificações para esta categoria	
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores; • Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; • Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação; • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações; • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos;
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo e encorajamento dos colaboradores à expor e desenvolver suas ideias; • Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação; • Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A Participante 03, acrescentou sua percepção geral de que para ela, a integração da equipe de trabalho é um dos aspectos essenciais para o intraempreendedorismo na SEFAZ.

Na pergunta 06, a Participante 03 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: autoeficácia; inovação e criatividade; visão sistêmica; criação de valor; detecção de oportunidades e flexibilidade e sociabilidade.

4.3.3 Categoria 3

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 03 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: networking; trabalho em equipe; liderança e formação de equipes; estabelecimento de metas e objetivos, detecção de oportunidades e organização e planejamento.

Na questão 04, o perfil da profissional escolhida para o relato é descrito como uma pessoa honesta, discreta, criativa e que busca sempre resolver os problemas que aparecem no dia a dia de forma justa.

A Participante 03 aponta sobre a profissional: “É acessível e de fácil socialização. Acredito que tem relação com o intraempreendedorismo, pois com essas características ela tem uma postura diferenciada e que as fizeram crescer dentro da Prefeitura (PARTICIPANTE 03, 2019)”.

4.4 PARTICIPANTE 04

4.4.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 04 acredita ser uma

profissional que agrega no ambiente de trabalho, principalmente por ter boas relações com colegas de outros setores e saber lidar com as diferenças.

A participante ressalta que considera os profissionais intraempreendedores como agentes que produzem impactos positivos no cenário público, o qual ela considera bem limitado, em especial à inovação e criatividade.

Refletindo sobre as contribuições que sua forma de trabalhar traz a ela e ao ambiente de trabalho, a Participante 04 afirma ter uma visão ampla do ambiente da SEFAZ, o que é positivo, pois segundo suas palavras, tudo está interligado. Acredita ter como diferencial um bom relacionamento com colegas fora do seu setor, o que se qualifica como networking, umas das características presentes neste estudo. A participante faz também apontamentos sobre o trabalho em equipe, afirmando que:

Acredito que poderia melhorar com relação ao trabalho em equipe, construir formas de cooperação de outros indivíduos, pois apesar de ter uma boa relação, esse aspecto poderia ser melhorado. Com toda certeza existe uma melhoria significativa desde a minha entrada no cargo, de modo especial com relação à chefia (PARTICIPANTE 04, 2019).

Na questão 05, a Participante 04 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: autoeficácia; networking; visão sistêmica; liderança e formação de equipes; organização e planejamento e flexibilidade e sociabilidade. Todas as características assinaladas apresentam linearidade e coerência com os demais apontamentos feitos nas questões discursivas.

4.4.2 Categoria 02

No que se refere às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, a Participante 04 aponta que o serviço público possui muitas restrições com relação à cultura e o modo de gestão, pontua aspectos muito similares à Participante 01, ressaltando que os servidores com mais tempo de serviço podem ser fechados a inovações.

Em relação ao seu setor de alocação, a Participante 04 expõem de modo especial, que seu chefe tem apresentado interesse em discutir e implantar melhorias

no ambiente de trabalho, no modo de se conceber os procedimentos, desde que estes não modifiquem a formatação tradicional do padrão público.

O Quadro 21 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 04.

Quadro 21: Categorização da Questão 08 da participante 04.

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 04)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
*não houve classificações para esta categoria	
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; • Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação; • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos; • Incentivo e encorajamento dos colaboradores a expor e desenvolver suas ideias; • Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação; • Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas;
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores. • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na pergunta 06, a Participante 04 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: assunção de riscos controlados; inovação e criatividade; trabalho em equipe; criação de valor; estabelecimento de metas e objetivos e detecção de oportunidades.

4.4.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 04 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: autoeficácia; networking; visão sistêmica; estabelecimento de metas e objetivos; organização e planejamento e flexibilidade e sociabilidade.

Na questão 04, a Participante 04 identifica o nome de uma ex-chefe, atualmente servidora aposentada, que comandou sua equipe durante quatro anos, ela a descreve da seguinte forma:

Ela era uma profissional que era aberta a mudanças o que contribuía para um melhor desenvolvimento do trabalho, além de deter um conhecimento incrível, sem nunca ter feito um curso superior. Uma profissional que foi atenta à criação de valor, pois é bem operacional e dinâmica e tem uma percepção boa com relação a detectar oportunidades (PARTICIPANTE 04, 2019).

A passagem acima retirada do questionário da Participante 04 é construtiva, no sentido de dar um contraponto ao que já foi dito anteriormente sobre servidores mais velhos representarem resistência à inovação, no caso da ex-chefe da Participante 04 este parece ser 'um ponto fora da curva', e demonstra que o intraempreendedorismo não está necessariamente ligado a juventude do mercado de trabalho e sim a uma pré-disposição de qualquer pessoa ao perfil.

4.5 PARTICIPANTE 05

4.5.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 05 acredita ter muitas ideias intraempreendedores, afirma que a criatividade e a inovação contribuem na busca da melhor prestação de serviço, e melhores resultados, para ambos os lados (profissional e instituição).

Refletindo sobre os benefícios próprios e para a organização alavancados por sua atuação profissional, a Participante 05 afirma que a forma como executa o

trabalho é objetiva e conclusiva, realizada com qualidade e presteza, fazendo do tempo seu aliado. A Participante 05 diz ser contra arquétipos, e defende a melhoria contínua e o acompanhamento do ritmo acelerado da evolução.

Foi apontado pela participante uma série de melhorias na forma de conceber os procedimentos, abordando pontos importantes sobre o processo de burocratização do serviço público, de acordo com suas palavras:

Houve muitas melhorias, as administrações têm se preocupado cada vez mais com a excelência no atendimento ao cidadão. Muitos serviços foram desburocratizados, e os avanços tecnológicos cada vez mais facilitam o acesso do cidadão a informações (ex: através da web, pode-se emitir certidões, guias para pagamentos de impostos, visualizar trâmites de processos e até mesmo relatório de débitos) (PARTICIPANTE 05, 2019).

Na questão 05, a Participante 05 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: auto eficácia; assunção de riscos controlados; networking; inovação e criatividade; trabalho em equipe e visão sistêmica.

4.5.2 Categoria 02

No que se refere às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, a Participante 05 aponta que a cultura do comodismo é uma barreira para novas ideias, em suas palavras: “ouvir coisas como: sempre foi feito dessa forma, pra que mudar...;ou; não vejo necessidade..., isso nunca vai acontecer, é muito desestimulante (PARTICIPANTE 05, 2019)”.

Na pergunta 06, a Participante 05 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: inovação e criatividade; trabalho em equipe; liderança e formação de equipes, criação de valor, detectação de oportunidades e flexibilidade e sociabilidade.

O quadro 22 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 05.

Quadro 22: Categorização da Questão 08 da participante 05

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 05)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores.
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; Incentivo e encorajamento dos colaboradores a expor e desenvolver suas ideias; Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação. Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações; Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas;
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos; Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação;

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

4.5.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 05 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: auto eficácia, assunção de riscos controlados; inovação e criatividade; visão sistêmica; estabelecimento de metas e objetivos e organização e planejamento.

Na questão 04, a Participante 05 não fez apontamentos específicos de uma pessoa, por conta de ter muitas referências ao longo do tempo que está na Prefeitura Municipal de Caraguatatuba, contudo ressalta que ao longo de doze anos de serviço público, teve a oportunidade de conhecer várias profissionais engajadas em honrar a posição de servidor, que exercem suas atividades com base nos princípios da moralidade, isonomia, publicidade e eficiência.

Para esta participante, o que mais contribui para o serviço público e pode ser relacionado com o intraempreendedorismo são os profissionais focados no bem-estar da sociedade, na produtividade, e no crescimento da administração.

4.6 PARTICIPANTE 06

4.6.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 06 acredita que possui características intraempreendedoras, e que no geral, esse profissional pode agregar valor ao serviço público, ela aponta que tem a perspectiva de melhorar aquilo que enxerga não estar funcionando da melhor maneira possível, do ponto de vista de como o trabalho é organizado, ou das ações que devem ser tomadas.

A Participante 05 reflete sobre as condições da estruturação do serviço público, em contrapartida com a iniciativa necessária para os intraempreendedores, afirmando que:

Apesar de entender que uma certa burocracia é necessária ao serviço público, o que com frequência é vista como algo retrógrado e negativo, acredito que sempre existem procedimentos que podem ser alterados para melhor atender aos servidores e contribuintes, sem que deixem de acontecer de uma maneira responsável como deve ser (PARTICIPANTE 06, 2019).

Refletindo sobre sua forma de trabalhar, a Participante 06 acredita que têm colhido benefícios para si, e impactado positivamente seu setor, como exemplo de práticas foi indicado o modo como toma notas para reflexão e a maneira como organiza o espaço físico de trabalho.

A Participante 06 enfatiza que seu setor de alocação serve como exemplo de várias melhorias e alteração de processos práticos, que, durante a concepção e aplicação necessitaram de ideias inovadoras que podem ser relacionadas ao tema.

Alguns exemplos citados são: a mudança no padrão de arquivamento dos processos físicos, com adesão às etiquetas coloridas para diferenciar os anos de referência, e o uso de planejamento de materiais para gestão de estoque do prédio, para auxiliar o setor responsável por pedidos e manutenção dos almoxarifados.

Na questão 05, a Participante 06 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: autoeficácia, assunção de riscos controlados; inovação e criatividade; visão sistêmica; estabelecimento de metas e objetivos e organização e planejamento.

4.6.2 Categoria 02

No que concerne às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, a Participante 06 afirma que seu setor de alocação é bastante propício a mudanças.

A SEFAZ possui com objetivo principal a arrecadação de receita para o município, no entanto o setor da Participante 06 é uma subdivisão de uma Seção de Cadastro e pode ser considerado de assessoramento e documentação, pois lida com o processamento do cadastro de imóveis. Neste sentido a participante ressalta a existência de aspectos que não podem ser alterados, mas que de uma maneira geral, a chefia e demais funcionários são abertos à mudanças.

A Participante 06 fez apontamentos que novamente remetem a reflexão dada por outras participantes do estudo, de que setores compostos por servidores que estão há mais tempo na Prefeitura oferecem maior resistência à mudanças, e de que a renovação da força de trabalho e inserção de novos servidores pode favorecer o intraempreendedorismo, ela relata:

Percebo esta facilidade pelo fato que nosso Setor é relativamente novo e com servidores que estão na Prefeitura há menos de três anos (com exceção da chefia). Já na Seção, onde existem servidores com mais anos de Prefeitura, percebe-se uma certa acomodação nas maneiras de trabalhar, mais difíceis de serem alteradas (resistência à mudanças) (PARTICIPANTE 06, 2019).

Foi apontado como outro fator que dificulta o intraempreendedorismo a existência sazonal de políticas prioritárias, o exemplo dado foi que houveram momentos no passado, em que a Prefeitura tinha como prioridade emergencial arrecadar receitas advindas do IPTU, e, portanto, o foco passou a ser os setores operacionais para arrecadação, deixando atividades de transferência cadastral em segundo plano.

Ela afirma: “[...] as transferências cadastrais não eram feitas com tanta cautela se comparadas à fase atual, onde a preocupação com a identificação de possíveis documentos falsos é grande (PARTICIPANTE 06, 2019)”.

O Quadro 23 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 06.

Quadro 23: Categorização da Questão 08 da participante 06.

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 06)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores. • Incentivo e encorajamento dos colaboradores a expor e desenvolver suas ideias; • Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação. • Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação; • Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas.
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar; • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações; • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos.
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
*Não houve classificações para esta categoria	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na pergunta 06, a Participante 06 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: assunção de riscos controlados;

inovação e criatividade; trabalho em equipe; visão sistêmica; liderança e formação de equipes e flexibilidade e sociabilidade.

4.6.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 06 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: autoeficácia; networking; estabelecimento de metas e objetivos; detecção de oportunidades; organização e planejamento; flexibilidade e sociabilidade.

Na questão 04, o perfil apontado pela Participante 06, descreve uma profissional que tem uma boa visão do todo e das partes, sabe trabalhar em grupo, sabe liderar e gosta do que faz, sem medo dos desafios. Ela ainda reflete, em suas palavras: “Acredito que qualquer profissional com as características acima terá um bom desenvolvimento profissional (PARTICIPANTE 06, 2019)”.

4.7 PARTICIPANTE 07

4.7.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora, a Participante 07 acredita ter características intraempreendedoras, dentro do que é possível considerando o contexto do ambiente de trabalho. Suas ressalvas baseiam-se nas condições burocráticas do serviço público, ela aponta:

Tendo em vista que a organização alvo do estudo trata-se de uma empresa pública, existem procedimentos que são padronizados e burocráticos que devem ser adotados, entretanto, em todo local de trabalho é possível implementar a busca pela melhor forma de resolver tais procedimentos, e, no setor público não é diferente! (PARTICIPANTE 07, 2019).

A Participante 07 ressalta ainda, que o intraempreendedor na SEFAZ precisa ter uma mente aberta e boa vontade para entender que todo trabalho deve ser realizado com excelência, a fim de buscar sempre o melhor atendimento ao foco de trabalho, que são os contribuintes.

Refletindo acerca dos benefícios que sua forma de trabalhar trazem para si e para o ambiente de trabalho, a Participante 07 relata que suas principais virtudes são: anotar orientações, buscar clareza na comunicação, tanto com contribuintes, quanto com colegas de trabalho e funcionários de outros setores e secretarias, com o objetivo de acrescentar o conhecimento que possui em todos os processos que está envolvida.

A Participante 07 é crítica consigo mesma e sua postura no trabalho e acredita que esta é a característica do servidor comprometido com a melhoria constante, afirma que apesar de considerar-se uma boa profissional, sabe de práticas que pode melhorar, ela cita como exemplo a necessidade de diminuir o acúmulo de anotações e rascunhos e esforçar-se em transformar estes em materiais digitais.

Na questão 05, a Participante 07 afirma que dentre as características fornecidas, as que mais se relacionam a ela e ao seu modo de trabalhar são: autoeficácia; networking, assunção de riscos controlados; visão sistêmica; estabelecimento de metas e objetivos e flexibilidade e sociabilidade.

4.7.2 Categoria 02

No que se refere às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, a Participante 07 considera que seu setor de trabalho é propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, afirma que apesar do setor estar sempre sobrecarregado de serviços, as chefias tentam manter um clima descontraído no setor, com o objetivo de não exercer muita pressão que possa comprometer o potencial dos funcionários.

A Participante 07 afirma que “em reuniões para tratar sobre novos serviços ou melhores formas para trabalhar opiniões são sempre ouvidas, analisadas e se pertinentes, adaptadas ao ambiente de trabalho (PARTICIPANTE 07, 2019)”.

O Quadro 24 relaciona as oito características organizacionais da Questão 08, e as devidas categorizações realizadas pela Participante 07.

Quadro 24: Categorização da Questão 08 da participante 07.

QUESTÃO 08- Categorização das Características Organizacionais (PARTICIPANTE 07)	
CATEGORIA A	Considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores.
CATEGORIA B	Considero pertinente em parte, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar. Incentivo e encorajamento dos colaboradores a expor e desenvolver suas ideias; Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação. Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos; Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação; Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas.
CATEGORIA C	Considero a características deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na pergunta 06, a Participante 07 acredita que entre as características apontadas, as seis que são menos valorizadas, ou apresentam maiores barreiras para existência, desenvolvimento e aplicação no serviço público, considerando a vivência pessoal no seu setor de alocação, são: networking; inovação e criatividade, visão sistêmica, criação de valor, detecção de oportunidades e organização e planejamento.

4.7.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as características apresentadas, a Participante 07 acredita que as seis que mais podem ser observadas em outras servidoras, ou seja, na forma de atuação profissional de suas colegas são: auto eficácia; trabalho em equipe; liderança e formação de equipes; estabelecimento de metas e objetivos; assunção de riscos controlados e flexibilidade e sociabilidade.

Na questão 04, o perfil apontado pela Participante 06, descreve uma profissional que tem uma visão ampla, proporcionando um clima leve e agradável:

“Sabe conversar e ouvir, aconselhar, orientar, sabe a maneira mais adequada de apreender quando necessário, sem dúvida alguma se relaciona ao intraempreendedorismo, pois é responsável por impulsionar toda uma seção e serve de exemplo para qualquer liderança (PARTICIPANTE 07, 2019)”.

4.8 ANÁLISE GERAL

4.8.1 Categoria 01

No que se refere às considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidoras, as participantes da pesquisa indicaram acreditar que o profissional intraempreendedor pode gerar benefícios para o desenvolvimento do serviço público, apesar de terem ressalvas e apontamentos individuais, todas acreditam que possuem características relacionadas ao intraempreendedorismo.

Em relação às considerações e percepções acerca de suas formas de trabalhar, ideias e métodos, e se estes têm trazido benefícios pessoais para a organização, estas consentiram de forma afirmativa quanto a essas perspectivas, apontando peculiaridades e formas distintas de manifestação do intraempreendedorismo em seus desenvolvimentos como servidoras.

Além dos atributos intraempreendedores pré-estabelecidos, as características pessoais mais relevantes, referentes ao modo de trabalho, que surgiram nas considerações discursivas da pesquisa foram: utilização do tempo como aliado na eficiência do trabalho; presteza e simpatia no atendimento ao cidadão; organização da área de trabalho e clareza na comunicação.

Foi apontado que as chefias de setores, tem dado maior atenção à intervenção dos servidores no andamento das atividades, abrindo espaço para mudança de procedimentos, também é possível inferir que o trabalho em equipe e o funcionamento sistêmico dos setores são as características mais relevantes para alavancar impactos positivos na gestão pública da SEFAZ.

Foi percebido pelas servidoras o crescente interesse da administração em desburocratizar o que for possível para melhorar a qualidade do serviço prestado,

bem como investir cada vez mais em tecnologia para dar subsídios aos funcionários no que concerne a renovação estratégica e inovação.

A questão 05 solicitou o assinalamento das 06 (seis) características profissionais intraempreendedoras que as participantes analisassem como mais pertinentes a elas mesmas e a seu modo de trabalhar e por meio das respostas obtidas, foi criada a Tabela 1, afim de apresentar a quantificação geral dos assinalamentos das participantes, intitulada Quantificação geral de assinalamentos da questão 05.

Tabela 1: Quantificação geral de assinalamentos da questão 05

QUANTIDADE GERAL DE ASSINALAMENTOS			
PERGUNT A 05	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, selecione as 6 que: <i>Você acredita serem inerentes a você, e estarem atreladas ao seu modo de trabalhar.</i>		
5	AUTOEFICÁCIA	1	LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPES
4	ASSUNÇÃO DE RISCOS CONTROLADOS	2	CRIAÇÃO DE VALOR
4	NETWORKING	3	ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS
4	INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	1	DETECÇÃO DE OPORTUNIDADES
2	TRABALHO EM EQUIPE	5	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO
6	VISÃO SISTÊMICA	5	FLEXIBILIDADE E SOCIABILIDADE

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Diante das indicações das participantes, é possível afirmar que a visão sistêmica é a característica profissional intraempreendedora mais percebida na opinião das participantes como inerente ao modo de trabalho, sendo também muito recorrentes ao grupo as características: auto eficácia; organização e planejamento e flexibilidade e sociabilidade.

A quantificação simples proposta foi eficaz para verificar que os apontamentos feitos nas questões discursivas sustentam a indicação das características citadas nas demais questões do questionário.

As características menos recorrentes ao modo de trabalho das participantes foram: liderança e formação de equipes; trabalho em equipe; detecção de oportunidades e criação de valor.

4.8.2 Categoria 02

No que se refere às considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, as participantes da pesquisa apontaram aspectos positivos e negativos em relação aos seus setores de alocação, justamente por conta dos diferentes setores, percebem-se diferentes percepções, algumas mais positivas do que outras, mas em linhas gerais, os problemas e possibilidades de melhoria apontados são sistematicamente recorrentes na SEFAZ, ou seja, atingem os diversos setores.

Em relação às considerações de aspectos negativos, foi apontado por diversas participantes dificuldades advindas da baixa flexibilização de procedimentos em setores com maior concentração de servidores antigos, que já estão na prefeitura há mais anos, em vários casos, décadas. É possível inferir, de acordo com a percepção das participantes, que o envelhecimento dos servidores acarreta solidificação de procedimentos antigos e dificultam a mudança destes para novas formas de conceber as atividades, gerando atrasos, retrabalhos, e perda de eficiência.

Aparentemente, este problema não reside necessariamente nos servidores mais velhos, e sim na forma com a qual a administração pública enfrenta esta perspectiva, visto que foi apontado exemplos de profissionais intraempreendedores que eram de fato os mais velhos dos setores, mostrando o ponto de vista de que a idade não está atrelada ao intraempreendedorismo, e sim a atitude e comportamento do profissional, que pode ser alterada e encorajada pelas ações corretas por parte dos gestores e supervisores do serviço público.

Outros aspectos negativos e ideias de melhorias que emergiram das questões discursivas foram: necessidade de aprimoramento e otimização dos espaços físicos; atropelamento de discussões rotineira essenciais para melhorar procedimentos; necessidade de reavaliação de restrições advindas de normas burocráticas; necessidade de combater e eliminar comportamentos de 'comodismo' e gestão de políticas prioritárias que não alterem a qualidade do serviço.

Quanto aos aspectos positivos apontados pelas participantes foi discutido que os setores, apesar das dificuldades, são favoráveis a novas ideias e procedimentos,

um dos facilitadores apontados é o fato de que a SEFAZ recebe constantemente estagiários de cursos superiores em seus setores, essa inserção de jovens profissionais em período de formação fomenta a existência do intraempreendedorismo, através da troca de informações e partilha de conhecimento entre estagiários e funcionários experientes.

Também foi discutido a integração dos objetivos das equipes de trabalho, que facilitam o fluxo das atividades e o emprego de novas ferramentas de gestão de processos, gestão de projetos e gestão de recursos humanos e materiais no objetivo de aumentar a eficiência dos setores.

A questão 06 solicitou o assinalamento das 06 (seis) características profissionais intraempreendedoras que as participantes analisassem como sendo deficitárias pouco valorizadas ou que apresentassem barreira para existência, desenvolvimento e aplicação dentro do serviço público, e para uma melhor compreensão dos assinalamentos, foi criada a Tabela 2 intitulada Quantificação geral de assinalamentos da questão 06.

Tabela 2: Quantificação geral de assinalamentos da questão 06

QUANTIDADE GERAL DE ASSINALAMENTOS			
PERGUNTA 06	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, selecione as 6 que: Você acredita serem deficitárias, pouco valorizadas ou apresentam barreiras para a existência, desenvolvimento e aplicação dentro do serviço público, considerando sua vivência no seu ambiente de trabalho.		
1	AUTOEFICÁCIA	4	LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPES
4	ASSUNÇÃO DE RISCOS CONTROLADOS	5	CRIAÇÃO DE VALOR
3	NETWORKING	2	ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS
5	INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	5	DETECÇÃO DE OPORTUNIDADES
5	TRABALHO EM EQUIPE	1	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO
3	VISÃO SISTÊMICA	4	FLEXIBILIDADE E SOCIABILIDADE

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

É possível observar que as características relatadas como as com maiores dificuldades foram: inovação e criatividade; trabalho em equipe; detecção de oportunidades e criação de valor.

Já questão 08 apresentou 08 (oito) características inerentes à cultura organizacional propícia ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, com a

possibilidade de três categorias de classificação de pertinência. A quantificação geral dos assinalamentos desta questão foi disposto na Tabela 3, intitulada Quantificação geral de assinalamentos da questão 08.

Tabela 3: Quantificação geral de assinalamentos da questão 08

Característica	QUANTIFICAÇÃO GERAL DOS ASSINALAMENTOS						
1	Cultura flexível, que permita o funcionamento orgânico das estruturas hierárquicas, e a desburocratização de processos, a fim de conferir liberdade de autonomia para a capacidade de inovar.						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	0	B	6	C	1
2	Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores.						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	3	B	3	C	1
3	Incentivo e encorajamento dos colaboradores à expor e desenvolver suas ideias						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	1	B	4	C	2
4	Permissão e incentivo à criação de ideias e iniciativas que realmente sejam levadas adiante, acompanhamento de iniciativas em relação à recursos, níveis de risco, custos e disponibilidade de cooperação.						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	1	B	4	C	2
5	Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações.						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	1	B	3	C	3
6	Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	0	B	4	C	3
7	Cultura organizacional que recompense o servidor, através de reconhecimento, atribuição de novas responsabilidades, gratificações salariais e incentivos salariais, gestão que leve em conta equilibrar a vida pessoal e a vida profissional para uma maior satisfação						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	1	B	4	C	2
8	Receptividade a riscos, mudanças, estratégias, inovações, opiniões diversas, garantindo acesso a recursos que conduzam a renovações estratégicas.						
	QUANTIFICAÇÃO:	A	1	B	4	C	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019)

A partir da análise das quantificações é possível produzir uma série de inferências. Em linhas gerais, é possível observar que a maior quantificação de assinalamentos se encontra na categoria b-considero a categoria pertinente em partes, considerando a existência de dificuldades em relação a esta.

Diante do exposto, é possível apontar que a maior parte das participantes acredita que existe pertinência às características, porém as mesmas ainda podem ser melhoradas, pois não se encontram plenamente relacionadas (Categoria A) mas também não são deficitárias ou não existentes (Categoria C). Os assinalamentos mais numerosos em torno da categoria intermediária (B) revelam que a cultura organizacional da SEFAZ para as participantes já está em vias de se tornar o ideal, porém é necessário as diversas correções e aprimoramentos apontados nas demais questões discursivas.

A característica **Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores** pode ser indicada como o ponto forte em atributos organizacionais para a SEFAZ, por ter tido o mérito de ser a única classificada mais de uma vez na categoria A (considero a característica pertinente e relacionada ao meu ambiente de trabalho), com o total de três assinalamentos.

Da mesma forma, as características **Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações e Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos** podem ser indicadas como ponto fraco em atributos organizacionais para a SEFAZ, tendo em vista que ambas foram classificadas três vezes como pertencentes à categoria C (considero a característica deficitária ou não existente em relação ao meu ambiente de trabalho).

4.8.3 Categoria 03

Na questão 07, dentre as 12 (doze) características apresentadas as participantes assinalaram as 06 (seis) que acreditavam mais se manifestar na atuação profissional de suas colegas de trabalho independentemente da posição hierárquica.

Para melhor ilustrar tais manifestações, foi criada a Tabela 4, intitulada Quantificação geral de assinalamentos da questão 07.

Tabela 4: Quantificação geral de assinalamentos da questão 07

PERGUNTA 07	Dentre as 12 características intraempreendedoras listadas, <u>selecione as 6 que: Você observa em outras servidoras, que você acredita que mais se manifestam na atuação profissional de suas colegas de trabalho (independentemente da posição hierárquica).</u>		
6	AUTOEFICÁCIA	3	LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPES
3	ASSUNÇÃO DE RISCOS CONTROLADOS	0	CRIAÇÃO DE VALOR
5	NETWORKING	6	ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS
2	INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	3	DETECÇÃO DE OPORTUNIDADES
2	TRABALHO EM EQUIPE	6	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO
3	VISÃO SISTÊMICA	3	FLEXIBILIDADE E SOCIABILIDADE

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019)

É possível observar que as características mais observadas pelas participantes em suas colegas de trabalho foram: auto eficácia; estabelecimento de metas e objetivos; organização e planejamento e networking.

Na questão 04, nos perfis apontados pelas participantes, emergiram novos atributos e características profissionais que foram relatadas como relacionadas ao intraempreendedorismo, tais como: inteligência, astúcia, paciência, simpatia, persistência, proatividade, partilha de conhecimento, acessibilidade, dinamismo, moralidade, isonomia e predisposição a desafios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como questão norteadora à pesquisa realizada, a pergunta **Quais as características e atributos intraempreendedores podem ser percebidos nas servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba?**, Este trabalho permitiu ao autor realizar inicialmente um levantamento bibliográfico a respeito do surgimento e estabelecimento do intraempreendedorismo, posteriormente se aprofundando especificamente em um conjunto de características e atributos inerentes a este perfil profissional, para depois alinhar seu desenvolvimento ao redor de duas perspectivas para abordagem do tema principal: o trabalho da mulher e o serviço público.

Devido ao funcionamento interno e fatores de conveniência e acessibilidade do pesquisador para com o público alvo, não houve a possibilidade de atingir por completo o universo amostral. Das servidoras convidadas, 7 (sete) foram efetivamente escaladas para compor o contingente amostral. Durante as análises e aferições, a amostra, bem como os resultados obtidos, possibilitou alcance ao objetivo do trabalho, tendo em vista que a abordagem qualitativa que não demanda expressividade numérica ou dados estatísticos.

As análises e discussões dos dados obtidos possibilitaram atender o objetivo geral do trabalho de investigar características e atributos profissionais intraempreendedores inerentes às servidoras da SEFAZ, bem como foram capazes de atender aos objetivos específicos de analisar a percepção das servidoras com relação ao seu setor de alocação, cultura organizacional e aspectos positivos e negativos de seu ambiente de trabalho, e ainda, analisar a percepção das servidoras a respeito da manifestação de características intraempreendedoras em suas colegas de trabalho.

Devido a grande quantidade de dados coletados e para facilitar a compreensão destes, o Quadro 25, intitulado **Quadro Resumo**, apresenta as informações mais importantes dentre as coletadas, no que concerne aos objetivos da pesquisa. O Quadro está estruturado com as três categorias de análise, e as colunas em que constam as características mais indicadas os números em parênteses evidenciam a quantificação de assinalamentos das características.

Quadro 25: Quadro Resumo

QUADRO RESUMO		
Categoria 01	Descrição	Considerações e percepções acerca do tema e do desenvolvimento pessoal como servidora
Características mais indicadas:	Visão sistêmica (6), autoeficácia, organização e planejamento e flexibilidade e sociabilidade (5).	
Outras características apresentadas:	Utilização do tempo como aliado na eficiência do trabalho; presteza e simpatia no atendimento ao cidadão; organização da área de trabalho e clareza na comunicação.	
Categoria 02	Descrição	Considerações e percepções acerca do ambiente de trabalho e da cultura organizacional.
Aspectos negativos relatados	Dificuldades advindas da baixa flexibilização de procedimentos; solidificação de procedimentos antigos devido ao envelhecimento da mão de obra; necessidade de aprimoramento e otimização dos espaços físicos; atropelamento de discussões rotineiras essenciais para melhorar procedimentos; gestão de políticas prioritárias que não alterem a qualidade do serviço.	
Aspectos positivos relatados	Recebe constantemente estagiários de cursos superiores em seus setores fomentando troca de informações e partilha de conhecimento entre estagiários e funcionários experientes; integração dos objetivos das equipes de trabalho entre setores.	
Pontos fortes para a SEFAZ (dentre as oito características organizacionais)	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamento, cursos e outras formas de profissionalização para aumentar a capacidade técnica dos servidores. 	
Pontos fracos para a SEFAZ (dentre as oito características organizacionais)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir um ambiente livre e autônomo para o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos e a geração de inovações. • Ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos. 	
Categoria 03	Descrição	Considerações e percepções acerca de características profissionais intraempreendedoras refletidas em colegas de trabalho
Características mais indicadas:	auto eficácia (06) ; estabelecimento de metas e objetivos (06) ; organização e planejamento (06) e networking(05).	
Outras Características apresentadas:	inteligência, astúcia, paciência, simpatia, persistência, proatividade, partilha de conhecimento, acessibilidade, dinamismo, moralidade, isonomia e predisposição a desafios.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019)

Em relação à resolução da questão-problema e ao atendimento do objetivo geral, os resultados da pesquisa permitiram verificar que as características intraempreendedoras que mais podem ser percebidas nas servidoras públicas da SEFAZ Caraguatatuba são: **a visão sistêmica, a auto eficácia, a organização e planejamento e a flexibilidade e sociabilidade**. As participantes acreditam possuir

atributos profissionais relacionados ao tema intraempreendedorismo, bem como afirmaram que este tipo de profissional pode gerar impactos positivos para o serviço público.

Ficou constatado pela percepção das participantes do estudo, que existem mulheres atuando como intraempreendedoras em seus setores de alocação, desta forma, em atendimento ao objetivo específico que propôs analisar a percepção das servidoras a respeito da manifestação de características intraempreendedoras em suas colegas de trabalho, pode-se verificar que as características que mais se destacam são: **autoeficácia; estabelecimento de metas e objetivos; organização e planejamento e networking**. Além destas, emergiram das análises das respostas discursivas as seguintes características: **inteligência, astúcia, paciência, simpatia, persistência, proatividade, partilha de conhecimento, acessibilidade, dinamismo, moralidade, isonomia e predisposição a desafios**.

Os resultados obtidos puderam evidenciar a relevância de estudos relacionados ao intraempreendedorismo e ao empreendedorismo corporativo em organizações e repartições públicas dentro de qualquer esfera de poder, em especial a esfera municipal, visto o potencial de mudanças organizacionais, otimização de procedimentos e renovações estratégicas que podem ser positivamente impactados pelos temas da pesquisa.

Através da realização da pesquisa bibliográfica, outro dos objetivos específicos delimitados, também foi possível demonstrar o crescimento e a emancipação do gênero feminino no mercado de trabalho, inclusive com dados estatísticos que evidenciaram que a administração pública é um dos setores de predominância feminina quando comparada à presença masculina. Além disso, o marco teórico ressalta uma série de atributos e características relativas à mulher que vêm sendo percebidas e estudadas como sendo um diferencial para as organizações, principalmente no que tange ao empreendedorismo social e ao intraempreendedorismo.

Ambos estes fatos, da forte presença feminina no setor público, e de suas qualidades específicas, corroboraram com a relevância em conduzir o estudo estritamente com mulheres, pois se entende que o interesse das organizações públicas quanto ao melhor entendimento do intraempreendedorismo em suas culturas organizacionais, deve atentar-se à mulher de uma forma especial, seja por

sua presença majoritária ou por suas singularidades. A mulher intraempreendedora pode não somente revolucionar os ambientes e suas culturas internas, como contribuir para a sociedade avançar com rapidez rumo aos ideais de equidade salarial, moral e de tratamento entre os gêneros.

Dar atenção e obter o conhecimento acerca de quais características intraempreendedoras são mais latentes dentro do quadro de funcionários de uma organização, pode permitir a esta identificar forças, fraquezas e oportunidades, para explorar melhor o potencial de cada profissional, para buscar o aperfeiçoamento de processos e possibilitar o acontecimento de renovações estratégicas. Os impactos na organização que estimula o intraempreendedorismo são positivos e tendem a otimizar o fluxo operacional e a eficiência geral do cotidiano de trabalho.

Como sugestões para a gestão da SEFAZ Caraguatatuba, têm-se a possibilidade de analisar de forma mais aprofundada a cultura organizacional da secretaria como um todo, e dos setores, de modo a tentar garantir um ambiente livre e autônomo para que o profissional qualificado faça suas próprias avaliações, planejamentos e testes em relação ao gerenciamento de equipes e processos de geração de inovações, além de proporcionar um ambiente igualitário, onde todos são tratados da mesma forma, sem privilégios e benefícios especiais, em busca de redução de autoritarismo hierárquico e promoção de um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos, visto que estes atributos organizacionais descritos foram classificados mais frequentemente no estudo como deficitários, e o aprimoramento dos mesmos pode melhorar o desempenho intraempreendedor dos servidores.

Como sugestões para futuros trabalhos, têm-se a possibilidade de explorar as características e atributos intraempreendedores de mulheres atuando no mercado privado, para a partir deste estudo traçar-se paralelos com a atuação intraempreendedora no serviço público, possibilitando analisar as diferenças entre estas perspectivas.

É possível também, em caráter comparativo, conduzir pesquisas restritas ao público masculino na administração pública, para verificação efetiva de diferenças entre o trabalho intraempreendedor do homem e da mulher. Ou ainda, estudos que enfatizem a ambição do intraempreendedor quanto ao aprimoramento de sua carreira, para que seja possível analisar se o intraempreendedor do mercado privado

possui maior motivação em intraempreender, quando os benefícios para si são mais perceptíveis em termos de promoções e ganhos financeiros, do que quando se atua na administração pública onde os maiores ganhos estão atrelados aos impactos sociais positivos.

Por fim, sugere-se aprofundar os estudos com relação ao intraempreendedorismo na administração pública na esfera municipal de outras cidades, pois este trabalho possibilitou constatar aspectos positivos para o aprimoramento da gestão municipal, e um estudo comparativo entre cidades pode permitir o compartilhamento de informações entre gestores e funcionários e possivelmente contribuir para cooperações regionais na estruturação e evolução dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cesar Augusto Ilódio. **A mulher na alta liderança em organizações de grande porte da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte- SP**- Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, 2017.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.
- BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:> http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em Fevereiro/2019.
- BRINCKERHOFF, Peter C. **Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development**. New York: Wiley, 2000
- BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra de. **Comportamento Organizacional e Intraempreendedorismo**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- BRUSCHINI, C. **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: o trabalho da mulher nos anos oitenta**. In: FERNANDES, R. (org.) O trabalho no Brasil no limiar do século XXI. São Paulo: LTr. 1995.
- CARDOSO, R. C. L. **A venturas de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- COZBY, Paul C. 2003. **Métodos de Pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo : Atlas, 2003.
- DAVID, Denise Elizabeth Hey **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações** /– Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.
- DESS, Gregory G.; IRELAND, R. Duane; ZAHRA, Shaker; FLOYD, Steven; JANNEY, Jay; LANE, Peter. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of management**. 29 (3) pg. 351-378, 2003.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em**

negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRAYTON, Willian. **Social entrepreneurs**. Disponível em: http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm. Acesso em: Fevereiro/2019

DRUCKER, Peter F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. e MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Ed. Cengage, 2008.

FILION, L. J., LIMA, E. As Representações Empreendedoras: Um Tema Essencial, mas ainda Negligenciado. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 2, p. 89-107, 2009. Disponível em < <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1175/1130>>- Acesso em: Dezembro/2018.

FILION, Louis. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: RA/USP, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.

FONSECA, J.J.S. 2002. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza : UEC Apostila, 2002.

FRANCO, Augusto de. **Empreendedorismo político**. Disponível em: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo2.htm>. Acesso em: Dezembro/2018.

GARCIA, Luiz Fernando. **O diferencial da mulher empreendedora**. João Pessoa, 2009. Disponível em: <http://www.administracao.memes.com.br/jportal>. Acesso em: Agosto/2018.

GERHARDT, Tatiana E (Org.); SILVEIRA, Denise T.(Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre : Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil - 2008: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAMILTON, Beverly. Intrapreneurship: Leveraging organizational talent, Training Journal, local, p. 49-53, nov. 2008. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=29&hid=5&sid=c231cfba-d322-4317-b70f0f3094b7cd3a%40sessionmgr10>> Acesso em: Setembro/2017.

HARTMAN, A. **Avaliação do nível de cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Ponta Grossa-PR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Rio de Janeiro, p.7- 14, mar. 2012. Disponível em< http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pmerj_201201comentarios.pdf>Acesso em: Fevereiro/2019

- LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fumec.- Belo Horizonte, 2010.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MALHOTA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCDANIEL, C. D.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MCDANIEL, C. D.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33ª edição. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.
- MELO NETO, Francisco de Paula de.; FROES, César. **Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- 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: Fevereiro/2019.
- OLIVEIRA, A. L. **Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa**: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. Gestão e Comportamento Humano nas Organizações. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PROBST, Elisiana Renata. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertação (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007.
- ROEHRS, Maria D. A.; SCHMIDT, Carla M.; CIELO, Ivanete D. **Intraempreendedorismo Feminino no Contexto Público**. Disponível em: >
<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5941/4515>> Acesso em: Julho/2018
- SAMARA, B. S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2010.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York Harper Perennial, EUA, 1947.

SELLTIZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo**: o caminho para o sucesso no século XXI. Disponível em: http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm.> Acesso em: Fevereiro/2019.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. Administração.5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THÉBAUD, F. (1991). A grande guerra. **O triunfo da divisão sexual**. Em G. Duby & M. Perrot (orgs.), História das mulheres no ocidente (p.31-93). (Trad. Alberto Couto). São Paulo: Afrontamento.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VETTORAZZO, Lucas. Presença de mulheres no mercado de trabalho avança pouco e chega a 43%. **Folha de São Paulo**, Rio de Janeiro, 16/06/2015, Mercado. Disponível em: > <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/06/1642780-presenca-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-avanca-pouco-e-chega-a-43.shtml>> acesso em: Maio/2019

VIEIRA, Renata M.F.; GAUTHIER, Fernando A.O. **Introdução ao empreendedorismo social**. Anais. II Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2000

WIESEL, Gilberto. **Mulheres empreendedoras**. Disponível em:> <http://www.profissionaldesucesso.com>> acesso em: Fevereiro/2019

APÊNCIE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO



Carta de Apresentação

Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso.

Características profissionais intraempreendedoras: O caso das servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba.

Saudações! Meu nome é Danilo Rodrigues de Souza, tenho 20 anos e sou estudante de graduação do curso de **Tecnologia em Processos Gerenciais** no Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de São Paulo- Câmpus Caraguatatuba, estou cursando o quinto e último semestre do curso e sou estagiário da SEFAZ exercendo função na Seção de Dívida Ativa, desde Abril de 2017, com término prévio do meu contrato em Abril deste ano.

O público alvo da pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso são todas as funcionárias da Secretaria da Fazenda, devido à observação da enorme relevância do trabalho feminino para o funcionamento da secretaria, uma vez que as mulheres são maioria por aqui, e sabemos que todo o sucesso nas atividades dos setores do Paço Municipal se dão em virtude do exemplar serviço prestado por vocês diariamente.

O tema da minha pesquisa é o **Intraempreendedorismo**. De forma sucinta, o intraempreendedorismo pode ser descrito como um comportamento profissional de indivíduos que agem como empreendedores internos, ou seja, da mesma forma que um empreendedor é aquela figura que busca ideias, iniciativas e ações para criar um negócio bem sucedido, o intraempreendedor é aquele funcionário que busca ter uma atitude diferenciada, busca aplicar a si mesmo em busca de inovações internas na empresa em que trabalha, seja para melhorar ou facilitar procedimentos, aumentar a produtividade, mudar estruturas organizacionais, perseguir renovações estratégias que resultem em melhorias para si próprio e para a entidade à qual faz parte. O profissional intraempreendedor é um daqueles com perfil mais cobijado nos dias de hoje, pois estes possuem o potencial para alavancar crescimentos e resultados e tais atitudes podem trazer vantagens tanto para empresa/entidade a qual pertencem como trazer melhorias para sua própria carreira conforme se destacam profissionalmente.

A sua participação nesta pesquisa inclui o preenchimento de um TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), o qual devo cumprir para garantir a segurança de sua participação, e os dados serão coletados através de um questionário semiestruturado, com oito perguntas.

Você está convidada! Espero contar com sua participação e que esta seja uma experiência enriquecedora!

DANILO RODRIGUES DE SOUZA
Estudante de Graduação- Tecnologia em Processos Gerenciais/
IFSP Caraguatatuba
E-mail: dan441933@gmail.com- Telefone: (12) 98199-0255
Rua José Lopes Andrade, nº352, Morro do Algodão – Caraguatatuba

APÊNCIDE B- TCLE



**Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Comitê de Ética em Pesquisa**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidada para participar da pesquisa **Estudo sobre características profissionais intraempreendedoras: O caso das servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba**. Os objetivos deste estudo são **investigar características e atributos profissionais intraempreendedores e suas contribuições para o serviço público**. Você foi selecionado porque é **funcionária pública atuando na Secretaria da Fazenda de Caraguatatuba** e sua participação não é obrigatória, nem remunerada. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Sua participação nesta pesquisa consistirá em **ler e responder um questionário semiestruturado, composto por quatro questões dissertativas e quatro questões de múltipla escolha**. Os riscos relacionados com sua participação **não são eminentes, pois o pesquisador garante o tratamento sigiloso dos dados, e o intuito da pesquisa é tratar de assuntos construtivos, não há o objetivo de apontar erros ou fazer críticas, no entanto, se surgir qualquer insegurança na participante relacionado à riscos ou qualquer outro aspecto de sua participação, o pesquisador coloca-se à disposição**. Os benefícios relacionados com a sua participação são: **a introdução a um novo tema que pode ser enriquecedor para seu repertório profissional, a experiência de responder ao questionário fornecerá os dados necessários para construção do saber científico e ao mesmo tempo pode ser uma reflexão proveitosa para você acerca do seu trabalho e do seu ambiente organizacional**. As informações obtidas através dessa pesquisa **serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação**. Os **dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação**. Na análise dos dados você estará identificada por um número, apenas o pesquisador terá acesso direto a suas respostas, **o conteúdo transmitido ao trabalho serão apenas análises e aferições**. Você receberá uma via deste termo onde constam o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Professor Mestre Cesar Augusto Ilódio Alves
Orientador
E-mail: cesar.aialves@gmail.com

Danilo Rodrigues de Souza
Estudante de Graduação- Tecnologia em Processos
Gerenciais- trabalho de conclusão de curso
E-mail: dan441933@gmail.com
Endereço: Rua José Lopes Andrade, 352, Morro do
Algodão
Telefone: (12) 98199-0255

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
Rua Pedro Vicente, 625 Canindé – São Paulo/SP
Telefone: (11) 3775-4569
E-mail: cep_ifsp@ifsp.edu.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Participante da Pesquisa
Assinatura e nome

