

Área: Inovação | Tema: Inovação na Gestão Pública

**Comportamento empreendedor: características comportamentais empreendedoras de chefes de departamento de uma IFES**

**Entrepreneurial behavior: entrepreneurial behavioral characteristics of department heads of an IFES**

Jeanne Margareth Mainardi, Italo Fernando Minello, Luis Felipe Dias Lopes e Denise Adriana Johann

**RESUMO**

O Objetivo desse estudo é analisar as características comportamentais empreendedoras entre os chefes de departamento da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para isso os seguintes objetivos específicos foram propostos: traçar o perfil dos gestores que exercem a chefia departamental nessa instituição e identificar se o comportamento empreendedor está presente entre esse nível de gestores da UFSM. Para atingi-lo, busca-se delinear o grupo de participantes e identificar a presença das características comportamentais empreendedoras (CCEs), por meio da aplicação do instrumento de McClelland (MANSFIELD at al., 1987), composto pelas dimensões de Realização, Planejamento e Poder, abrangendo dez CCEs. O questionário é composto por 55 questões e utilizou a escala Likert. A pesquisa foi realizada com toda a população, composta por 85 chefes de departamento. O instrumento obteve índices estatisticamente confiáveis. Como resultados verificou-se entre os chefes de departamento: o sexo masculino (58 %), indivíduos casados (64%), formação na área da saúde (22%), famílias que exercem atividade empreendedora (72%), departamento com até 20 professores (54%) e ocupam o cargo de 1 a 5 vezes (86%). Também identificou-se a existência das CCEs entre os respondentes, tendo as mesmas apresentado um nível de intensidade baixo, nesse sentido, elas podem ser desenvolvidas.

**Palavras-Chave:** Comportamento Empreendedor. Características Comportamentais Empreendedoras.

Gestores

**ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the entrepreneurial behavioral characteristics among the heads of department of the Federal University of Santa Maria (UFSM). For this purpose, the following specific objectives were proposed: to draw the profile of the managers who exercise the departmental leadership in this institution and to identify if the entrepreneurial behavior is present among this level of managers of the UFSM. In order to achieve this goal, the group of participants is designed to identify the presence of the entrepreneurial behavioral characteristics (CCEs) through the application of McClelland's instrument (MANSFIELD at al., 1987), which consists of the dimensions of Realization, Planning and Power, covering ten CCEs. The questionnaire consists of 55 questions and used the Likert scale. The research was carried out with the entire population, composed of 85 department heads. The instrument obtained statically reliable indexes. The results showed a predominance among department heads: male (58%), married (64%), health training (22%), entrepreneurial families (72%), department with 20 teachers (54%) and hold the position of 1 to 5 times (86%). It was also identified the existence of CCEs among the respondents, having presented a low level of intensity, in that sense, they can be developed.

**Keywords:** Entrepreneurial Behavior. Entrepreneurial Behavioral Characteristics. Managers

Comportamento empreendedor: características comportamentais empreendedoras de chefes de departamento de uma IFES.

## RESUMO

O Objetivo desse estudo é analisar as características comportamentais empreendedoras entre os chefes de departamento da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para isso os seguintes objetivos específicos foram propostos: traçar o perfil dos gestores que exercem a chefia departamental nessa instituição e identificar se o comportamento empreendedor está presente entre esse nível de gestores da UFSM. Para atingi-lo, busca-se delinear o grupo de participantes e identificar a presença das características comportamentais empreendedoras (CCEs), por meio da aplicação do instrumento de McClelland (MANSFIELD at al., 1987), composto pelas dimensões de Realização, Planejamento e Poder, abrangendo dez CCEs. O questionário é composto por 55 questões e utilizou a escala Likert. A pesquisa foi realizada com toda a população, composta por 85 chefes de departamento. O instrumento obteve índices estatisticamente confiáveis. Como resultados verificou-se entre os chefes de departamento: o sexo masculino (58 %), indivíduos casados (64%), formação na área da saúde (22%), famílias que exercem atividade empreendedora (72%), departamento com até 20 professores (54%) e ocupam o cargo de 1 a 5 vezes (86%). Também identificou-se a existência das CCEs entre os respondentes, tendo as mesmas apresentado um nível de intensidade baixo, nesse sentido, elas podem ser desenvolvidas.

Palavras chaves: Comportamento Empreendedor. Características Comportamentais Empreendedoras. Gestores

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the entrepreneurial behavioral characteristics among the heads of department of the Federal University of Santa Maria (UFSM). For this purpose, the following specific objectives were proposed: to draw the profile of the managers who exercise the departmental leadership in this institution and to identify if the entrepreneurial behavior is present among this level of managers of the UFSM. In order to achieve this goal, the group of participants is designed to identify the presence of the entrepreneurial behavioral characteristics (CCEs) through the application of McClelland's instrument (MANSFIELD at al., 1987), which consists of the dimensions of Realization, Planning and Power, covering ten CCEs. The questionnaire consists of 55 questions and used the Likert scale. The research was carried out with the entire population, composed of 85 department heads. The instrument obtained statically reliable indexes. The results showed a predominance among department heads: male (58%), married (64%), health training (22%), entrepreneurial families (72%), department with 20 teachers (54%) and hold the position of 1 to 5 times (86%). It was also identified the existence of CCEs among the respondents, having presented a low level of intensity, in that sense, they can be developed.

Keywords: Entrepreneurial Behavior. Entrepreneurial Behavioral Characteristics. Managers

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade exerce papel relevante tanto na produção de conhecimento quanto para o desenvolvimento social e econômico. Desta forma, a sociedade espera que a universidade entregue a ela indivíduos com comportamento empreendedor que possam contribuir para o desenvolvimento de sua região. Esse pensamento é compartilhado por Farhangmehr, Gonçalves e Sarmiento (2016) quando afirmam que as instituições de ensino superior precisam dar especial atenção ao empreendedor com função de agentes ativos contribuindo para a prosperidade e desenvolvimento de um País.

Para Guarany (2006) na universidade empreendedora se reconhece a necessidade de recursos humanos com uma formação mais completa, não só tecnológica, mas também gerencial e empresarial, para fortalecer o ambiente empreendedor. Nesse sentido, gestores desenvolvendo as características empreendedoras, terão melhores condições ao desempenhar suas funções. Essa universidade requer um conjunto de mudanças de comportamento, valores e práticas organizacionais fortalecendo o comportamento empreendedor de seus membros.

O espírito empreendedor, no setor público, é percebido quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos, a partir de características empreendedoras, se comprometem com a possibilidade de mudança dentro da organização, apresentam facilidade de adaptação ou ainda inovação em seus projetos (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007). Na visão de Lorentz (2015), temas como comportamento e características empreendedores vêm ganhando maior atenção na gestão de instituições de educação superior na medida em que ocorre maior profissionalização no alcance dos resultados esperados. Complementando, Souza e Santos (2013), colocam que, incorporar o comportamento empreendedor na gestão universitária pode trazer diversas vantagens às IES, tais como, ambiente de inovação, estruturas mais ágeis e flexíveis, tendo em vista que as universidades são vistas como organizações complexas e intensivas em conhecimento, as quais enfrentam vários desafios para desempenhar o seu papel na sociedade e se renovar continuamente ao longo da sua existência.

Nesse sentido, esse estudo objetiva verificar a existência do comportamento empreendedor entre os chefes de departamento da UFSM, por meio da verificação das CCEs entre os mesmos, com o intuito de contribuir com a instituição, já que eles atuam em diversas frentes e participam de decisões e mudanças ocorridas na universidade, além de colaborar para a aprofundar os estudos sobre o tema.

## 2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O comportamento empreendedor pode ser desenvolvido e a cultura empreendedora pode ser um estímulo para a formação de um perfil empreendedor (FILION, 2004). Nesse panorama, o ambiente, torna-se importante na formação do perfil. Se a pessoa cresce em um local onde é estimulada a agir de forma empreendedora e a vencer seus desafios, torna-se predisposto a desenvolver um comportamento e um perfil empreendedor. O comportamento empreendedor aumenta a probabilidade de sucesso em qualquer empreitada e a soma dessas características é decisiva para o sucesso de qualquer realização. (BORBA; MARINHO; ALBERTO, 2018).

Os estudos do empreendedorismo, na visão de Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez e Molina-Gómez (2014) podem ser divididos em duas categorias: contexto e características pessoais. A primeira diz respeito à educação empreendedora, diferenças regionais, cultura, capital, social, etc., já a segunda foca em desenvolver instrumento para medir orientação empreendedora relacionada às características psicológicas.

Nesse sentido Ching e Kitahara (2015), definem que as características ou fatores que influenciam o comportamento empreendedor podem ser identificadas nos estudos de empreendedorismo e serão detalhadas no próximo item.

## 3-CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCEs)

O comportamento empreendedor depende não só das características empreendedoras, mas também de contextos ambientais específicos (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013). Nesse estudo, ele é abordado por meio do estudo de características psicológicas, denominadas de características comportamentais Empreendedoras (CCEs). CCEs são traços de personalidade que distinguem as pessoas detentoras dos mesmos e as tornam mais susceptíveis a adotar atitudes e comportamentos empreendedores Mc Clelland (MANSFIELD et al., 1987).

Segundo Teixeira (2015), a procura de um perfil psicológico que permita compreender porque existem pessoas com a capacidade de se tornarem empreendedoras, enquanto outras não conseguem, mesmo tendo ideias inovadoras ou até mesmo reconhecendo oportunidades de negócio, levou à criação de um leque de características psicológicas associadas aos empreendedores. Já para Bygrave e Zacharakis (2011), características empreendedoras consistem em um conjunto de características psicológicas e demográficas que influenciam a decisão de alguém se tornar empreendedor, tendo esse momento sido chamado de “evento desencadeador”, para esses autores são características empreendedoras: necessidade de realização, propensão moderada ao risco, valores pessoais individuais, lócus de controle e a tolerância a ambiguidade.

No período contemporâneo algumas características são, frequentemente, citadas com relação ao perfil empreendedor, como a proatividade, a capacidade de inovar, a tolerância a riscos e a criatividade, as quais aparecem em vários anos da amostra (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014). Assim, verifica-se que são destacadas neste período características do empreendedor o configuram como sendo: interpessoal, perseverante, ambicioso, visionário e líder, apontando para um perfil menos técnico e mais voltado para o lado comportamental e para o relacionamento. (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014).

Ching e Kitahara (2015), destacam quatro modelos que abordam a identificação de características empreendedoras e suas aplicações pelos pesquisadores. São eles: 1) o modelo do McClelland; 2) de Kristiansen e Indarti; 3) do IMAE e 4) a escala de Santos. O primeiro será o adotado nesse trabalho e como tal detalhado nos parágrafos que seguem. O segundo visa medir a intenção empreendedora, usando para tal uma série de fatores como elementos responsáveis pela intenção de empreender e os diferencia em três grupos: 1) fatores demográficos e contexto individual; 2) personalidades e atitudes; e 3) elementos contextuais. O terceiro é baseado nos estudos realizados por McClelland. Porém, ao invés de utilizarem 3 dimensões, foi adicionada uma 4ª (Inovação). O quarto modelo parte da ideia de que não foi encontrada ainda uma escala, no Brasil, fácil de ser aplicada, já validada e sem restrições quanto ao seu uso, para ser utilizada na identificação do potencial empreendedor. A escala em questão é na realidade uma adaptação do modelo proposto por McClelland, com diferença na inclusão de uma 4ª dimensão que seria o grupo responsável pela intenção de empreender.

Retomando a abordagem do primeiro modelo, o de David McClelland, Oliveira (2010) destaca que ele foi um dos primeiros a usar as teorias da ciência do comportamento, para estudar a motivação para empreender, McClelland procurou estabelecer uma conexão entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades. Não se pode falar em características empreendedoras, sem abordar a pesquisa realizada por McClelland (1961) sobre o perfil empreendedor. Esse trabalho é até hoje considerado um dos mais importantes acerca do tema (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014).

Depois de quatro anos de pesquisas, em 1987, McClelland e sua empresa a McBer&Company chegaram a um relatório final do projeto que apresentava o resultado de suas pesquisas em três países: Equador, Índia e Malásia. Após a aplicação dos questionários nesses países, os autores chegaram à versão final de um questionário que seria capaz de mensurar as características comportamentais empreendedoras. Sendo validada a sua aplicabilidade, por atingir o objetivo, que era o de construir uma ferramenta que seria capaz de proporcionar o

desenvolvimento da eficiência dos treinamentos em prol do empreendedorismo (MANSFILELD et al., 1987; CHING; KITAHARA (2015).

Em 1990 a Universidade de Harvard junto com McClelland desenvolveu, a pedido da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), a metodologia do programa EMPRETEC, baseada nos estudos já realizado por McClelland. Nessa formulação ainda foram utilizados os três grandes constructos (Necessidade de Realização, Planejamento e Poder); mas aconteceu uma adaptação e as 13 características tornaram-se 10. Ao mesmo tempo reduziram-se as afirmações de 70 para 55 (5 para cada uma das 10 características e as cinco restantes para uso como fator de correção de escala). Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, assim, cada característica varia de 5 a 25 pontos, McClelland considera que a partir de 15 pontos o participante já apresenta uma propensão a empreender. (MANSFILELD et al., 1987; CHING; KITAHARA, 2015).

Conforme os relatos até aqui realizados, o questionário resultante dos estudos de McClelland, adotado pelo EMPRETEC e grande parte dos estudos realizados na área de comportamento empreendedor, apresenta as características empreendedoras segmentadas em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências, caracterizadas pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano. Essa relação é apresentada no quadro 1, elaborado com base no relatório “Final report –Entrepreneurship trainingand the Strengthening of entrepreneurial performance (MSI, 1990, p 80).

Quadro 1- Características empreendedoras e comportamento empreendedor.

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS
<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b>	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	<b>Correr riscos calculados</b>	Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir riscos ou controlar os resultados; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	<b>Persistência</b>	Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	<b>Comprometimento</b>	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário para terminar um trabalho; esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa

		vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>Busca de Informações</b>	Dedica-se, pessoalmente, a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga, pessoalmente, como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	<b>Estabelecimento de Metas</b>	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; define metas de longo prazo, claras e específicas; estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	<b>Planejamento e Monitoramento sistemático</b>	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<b>PODER</b>	<b>Persuasão e Rede de Contatos</b>	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; age para desenvolver e manter relações comerciais.
	<b>Independência e Autoconfiança</b>	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados, inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: adaptado de MSI (1990, p. 80-81)

Na visão de Krüger, Pinheiro e Minello (2017) David McClelland dedicou sua vida ao estudo do comportamento empreendedor, atribuindo características empreendedoras pessoais ao empreendedor de sucesso. Nessa perspectiva, Marinho (2016) destaca que as características empreendedoras contribuem para que o empreendedor se torne um ator social dinâmico quanto ao seu comportamento.

O desenvolvimento dessas características nos chefes de departamento pode transformá-los em gestores com iniciativa, proativos, criativos e empreendedores, dando outro significado à gestão institucional, colaborando para a transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade empreendedora. (DIENFEBACH, 2011).

### 3. METODOLOGIA

Com base no objetivo estabelecido - analisar as características comportamentais empreendedoras entre os chefes de departamento da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)- a pesquisa é teórico empírica, adota a abordagem quantitativa do tipo descritivo. Em se tratando de estudos quantitativos, Creswell (2014) argumenta que o estudo quantitativo investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria, é composto de variáveis com números e analisado com procedimentos estatísticos, a fim de determinar se as

generalizações preditivas da teoria são verdadeiras. O tipo descritivo para Vergara (2012) consiste na exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode ampliar-se para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis ou, ainda, para definição da natureza de tais correlações. No tocante à pesquisa empírica, Prodanov e Freitas (2013) dizem: é aquela que trabalha com a delimitação, descrição objetiva e eficiente da realidade empiricamente observável.

A população dessa pesquisa é composta pelos 85 chefes de departamento da UFSM. Para coleta de dados utilizou-se o questionário composto por 55 afirmações e desenvolvido a partir das pesquisas originais de McClelland (MCCLELLAND 1978, 1987; MANSFIELD et. al., 1987; MSI, 1990). Nele, os respondentes podem atribuir um valor de 1 a 5, em uma escala do tipo Likert, correspondendo à seguinte gradação: 1- nunca, 2- raras vezes, 3- às vezes, 4- frequentemente e 5 - sempre. As 10 dimensões das CCEs são avaliadas por meio de questões, que são visualizadas no quadro 2. Ressalta-se que existem questões invertidas e o uso do fator de correção, conforme explicação que segue.

Quadro 2– CCEs e questões do instrumento de McClelland (Mansfield et al., 1987)

(continua)

CCEs	QUESTÕES				
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49

(conclusão)

CCEs	QUESTÕES				
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54

Fonte: autora, baseado em Mansfield et al. (1987).

\* Questões negativas.

No quadro 2, (\*) corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se somar 6 (seis) pontos ao final do resultado. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de maneira inconsciente, o indivíduo que responde apresente uma autoimagem excessivamente favorável Mansfield et al. (1987). O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Quando ocorrer, todas as CCEs deverão ser corrigidas com a subtração dos

pontos correspondentes conforme o quadro 3.

Quadro 3– Fator de correção para o questionário das CCEs de McClelland

Se o total de pontos de Fator de Correção for...	...diminuir o número abaixo da pontuação de cada uma das CCEs
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 23	3
19 ou menos	0

Fonte: autor, baseado em MANSFIELD et al. (1987).

Após a aplicação do fator de correção (quando necessário), chega-se a pontuação final que identifica a intensidade de cada uma das CCEs, abaixo de 15 a CCE é considerada inexistente, sendo que o limite máximo que a pontuação pode atingir é de 25.

Esse estudo adotou uma estratificação para facilitar a visualização das CCEs e verificar as que necessitam ser melhor trabalhadas entre os chefes de departamento. A escala possui a seguinte classificação: pontuação abaixo de 15, a CCE é considerada inexistente; de 15,01 a 17,50 é de intensidade muito baixa; de 17,51 a 20 é baixa, entre 20, 01 e 22,5 é alta e de 22, 51 a 25 é tratada como muita alta.

Para análise os dados foram tabulados em planilha eletrônica (Microsoft Excel 2013) e analisados com o auxílio do software “Statistical Analysis System” – SAS versão 22.0. Os métodos utilizados para as análises estatísticas contemplam a estatística descritiva com verificação das médias e desvio padrão. Com o objetivo de testar a confiabilidade dos dados foi calculado o Alfa de Cronbach.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Entre os 85 chefes de departamento da UFSM, 59 foram os participantes que responderam ao questionário de McClelland (MANSFIELD et al, 1987), cujo perfil é apresentado no quadro 4:

Quadro 4 - Perfil dos participantes

(continua)

Gênero	Nº	%
Feminino	25	42,37
Masculino	34	57,63
Estado Civil		
Solteiro	17	28,81
Casado	38	64,41
Divorciado	3	5,08

<b>Separado</b>	<b>1</b>	<b>1,69</b>
<b>Faixa etária</b>		
<b>Até 40</b>	<b>8</b>	<b>13,56</b>
<b>41-50</b>	<b>27</b>	<b>45,76</b>
<b>51-60</b>	<b>18</b>	<b>30,51</b>
<b>61-70</b>	<b>6</b>	<b>10,17</b>
<b>Formação</b>		
<b>Ciências exatas e da terra</b>	<b>5</b>	<b>8,47</b>
<b>Ciências Biológicas</b>	<b>2</b>	<b>3,39</b>
<b>Engenharias</b>	<b>8</b>	<b>13,56</b>
<b>Ciências da Saúde</b>	<b>13</b>	<b>22,03</b>
<b>Ciências Agrárias</b>	<b>12</b>	<b>20,34</b>
<b>Ciências Sociais Aplicadas</b>	<b>6</b>	<b>10,17</b>
<b>Ciências Humanas</b>	<b>8</b>	<b>13,56</b>
<b>Linguística, Letras e Artes</b>	<b>5</b>	<b>8,47</b>
<b>Família exerce atividades empreendedoras</b>		
<b>Sim</b>	<b>45</b>	<b>76,27</b>
<b>Não</b>	<b>14</b>	<b>23,73</b>
<b>Nº de Componentes do departamento</b>		
<b>Até 20 pessoas</b>	<b>32</b>	<b>54,24</b>
<b>21-40 pessoas</b>	<b>22</b>	<b>37,29</b>
<b>41-60 pessoas</b>	<b>4</b>	<b>6,78</b>
<b>61-80 pessoas</b>	<b>1</b>	<b>1,69</b>
<b>Nº de vezes no cargo</b>		
<b>1-5</b>	<b>51</b>	<b>86,44</b>
<b>6-10</b>	<b>7</b>	<b>11,86</b>
<b>11-15</b>	<b>1</b>	<b>1,69</b>

Fonte: elaborado pela autora

Entre os chefes de departamentos, 45,76% estão entre 41 e 50 anos, 57,63% são do sexo masculino e 64,41% são casados. Com referência à formação dos respondentes, as duas áreas de maior percentual são da área da saúde (22,03%) e das ciências agrárias (20,34%). Quanto ao questionamento sobre ter alguém da família que exerceu o exerce alguma atividade empreendedora, 76,27% afirmaram que sim e 23,73% que não. Os departamentos dos respondentes em sua maioria (54,24%) são compostos por até 20 professores e a maioria (86,44%) dos chefes de departamento exerceram a função de chefia por até cinco vezes.

## 4.2.RESULTADOS E ANÁLISES

A análise dos resultados ocorreu por meio da verificação dos cálculos das médias e desvio padrão de cada dimensão do questionário das CCEs de McClelland (MANSFIELD et al.,1987).

No quadro 4, apresentou-se os resultados encontrados do instrumento respondido pelos 59 chefes de departamentos.

Quadro 5 –Médias e desvio padrão

Dimensões das CCEs	N	Média	Desvio Padrão
REALIZAÇÃO	59	18,12	1,22
PLANEJAMENTO	59	19,95	1,64
PODER	59	17,56	1,61
<b>CCEs</b>			
Busca de oportunidades e iniciativa	59	19,44	2,,01
Persistência	59	17,39	1,58
Comprometimento	59	19,46	1,99
Exigência de qualidade e eficiência	59	17,75	2,55
Correr riscos calculados	59	16,58	1,70
Estabelecimento de metas	59	20,61	2,21
Busca de informações	59	20,47	1,99
Planejamento e monitoramento sistemáticos	59	18,76	2,14
Persuasão e redes de contato	59	16,54	1,94
Independência e autoconfiança	59	18,58	2,26

Fonte: elaborado pela autora

A partir do quadro 4 é possível identificar as pontuações médias de cada característica e dimensão, assim como seus desvios padrões. A característica que teve menor desvio padrão foi a persistência, ela teve a menor variação em torno da média, ou seja, as respostas foram mais homogêneas. Entre as dez características a que teve a maior média foi a de estabelecimento de metas com o valor de 20,61, seguida pela busca de informações, com média 20,47. Já as que tiveram as menores médias foram: Persuasão e Rede de Contatos (16,54) e Correr Riscos Calculados (16,58). No geral, as CCEs, apresentaram pontuações baixas, com exceção do Estabelecimento de Metas e da Busca de Informações.

Percebe-se que esse grupo busca estabelecer metas, que associadas a objetivos mostraram-se desafiantes e adquirem significado pessoal, tais objetivos são mensuráveis e de curto prazo, as metas são claras e específicas e definidas em longo prazo (DIAS; SOUZA NETO; BOAS, 2010). Também busca informações que para Pires e Campos (2018) é uma importante ferramenta para se sobressair e desempenhar bem suas atividades.

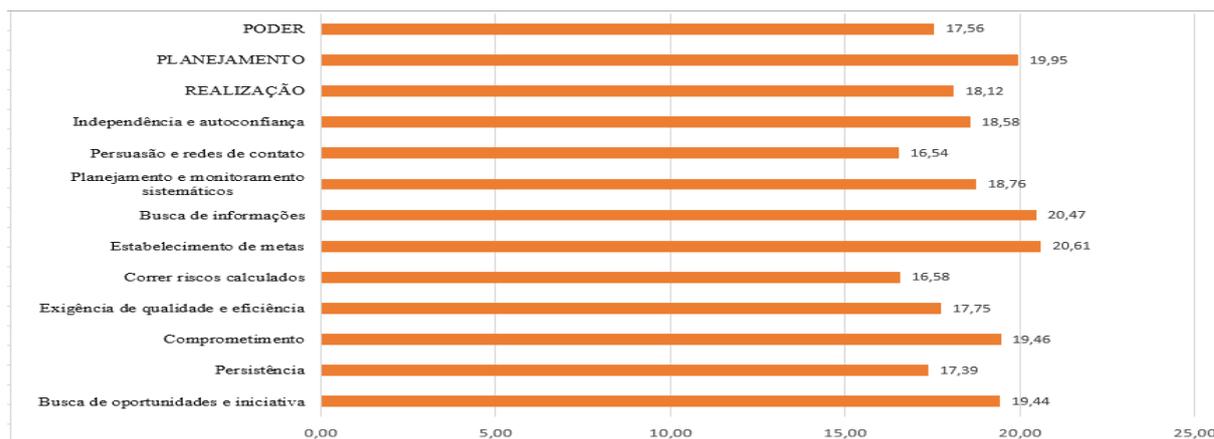
A partir desses resultados percebe-se a dificuldade enfrentada por esse grupo em lidar com as pessoas, tendo em vista que possuem pontuação muito baixa na CCE Persuasão e rede de contatos que consiste em utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; agir para desenvolver e manter relações no trabalho. (MSI, 1990). Isso indica que essa CCE pode ser desenvolvida para melhorar o desempenho da gestão de pessoas pelos chefes de departamento.

A baixa pontuação na CCE Correr riscos calculados pode indicar que os chefes de departamentos se limitam a atividades que não implicam em desafios ou correr riscos

moderados. Não avaliam alternativas novas com o cálculo de riscos deliberadamente; não agem para reduzir riscos ou controlar os resultados. (MSI, 1990). Conforme Dienfebach (2011), no setor público, o risco pode ocorrer no gerenciamento de programas ou unidades organizacionais, orçamentos e serviços, em administrar conflitos e a carreira.

Na figura 1 observa-se a média das dimensões e das características empreendedoras dos chefes de departamentos.

Figura 1 - Média das CCEs e de suas dimensões dos chefes de departamentos

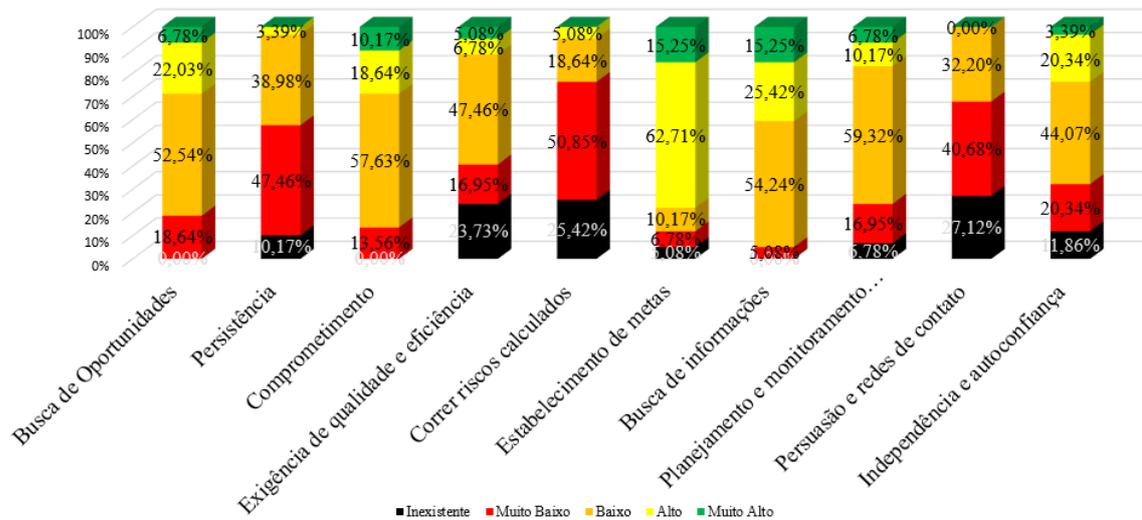


Fonte: elaborado pela autora

A partir da Figura 1, pode-se inferir que os chefes de departamentos participantes desse estudo, em média, possuem as dez características empreendedoras acima da pontuação mínima ( $\geq 15,0$ ), entretanto, constatou-se que só a Busca de Informações e Estabelecimento de Metas tiveram pontuação média acima de 20,0 pontos, podendo ser consideradas altas, lembrando-se que o máximo corresponde a 25 pontos. Considerando as dimensões das CCEs, a de maior média é o Planejamento (19,95) e a de menor é o Poder (17,56). Segundo Pires e Campos (2018), o Planejamento envolve a revisão constante dos planos, considerando os resultados obtidos e mudanças circunstanciais, já o poder envolve as características Persuasão e Rede de Contatos (que visa influenciar ou persuadir os outros) e também a CCE Independência e Autoconfiança (capacidade de ser autônomo em relação à normas e manter seu ponto de vista). Nesse sentido, as duas dimensões são fundamentais para as atividades dos chefes de departamentos, porém ressalta-se que é necessário desenvolver mais as CCEs que caracterizam a dimensão do Poder, por terem a menor pontuação.

Prosseguindo na análise foi realizado o cálculo da intensidade das CCEs (Figura 2). Para tal foi realizada uma estratificação de cores, sendo preto a característica inexistente (até o limite de 15 pontos), vermelho a característica é muito baixa (de 15,01 até 17,50), laranja considerada baixa (de 17,51 até 20,00), amarelo considerada alta (de 20,01 até 22,50) e verde a característica é considerada muito alta (de 22,51 até 25,00).

Figura 2 - Intensidade das Características comportamentais empreendedoras



Fonte – Elaborado pela autora

Verificando a figura 2 percebeu-se que com exceção da Busca de Oportunidades e Iniciativa, o Comprometimento e a Busca de Informações, as demais CCEs apresentaram a condição de inexistência em algum percentual, ou seja, tiveram respondentes com médias abaixo de 15, que para McClelland é o valor em que não existem características empreendedoras (MANSFIELD et al., 1987).

Nesse contexto, 27,12% dos chefes de departamentos não apresentaram a característica de Persuasão e Rede de Contatos e 25,42% deles não apresentou em seu perfil a CCE de Correr Riscos Calculados, sendo essas duas, as CCEs que não estão presentes em maior percentual dos 59 respondentes. Percebe-se a importância dos chefes de departamento trabalharem para fortalecer a Persuasão e rede de contatos, pois a realização de uma ideia ou projeto não é uma atividade solitária, depende de pessoas comprometidas, assim, quem tem essa característica desenvolvida é alguém que sabe ser persuasivo e constrói uma rede de contatos valiosa, que lhe permite utilizar pessoas chave como agentes para o alcance de seus próprios objetivos e tem facilidade de estabelecer relações no ambiente de trabalho. (MSI, 1990). Também, verificou-se que os respondentes tendem a não se colocar em situações que impliquem desafios ou riscos moderados. Diante disso, Correr Riscos Calculados é considerado importante para o exercício de uma função de chefia, por isso os chefes de departamento devem procurar desenvolvê-la.

Constatou-se que o Estabelecimento de metas apresenta pontuação alta ou muito alta em 77,97% dos pesquisados. Isso levou a se deduzir que pela perspectiva de McClelland (MSI, 1990) os chefes de departamentos buscam estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; definem metas de longo prazo, claras e específicas; estabelecem objetivos mensuráveis e de curto prazo.

#### 4.3 TESTE DE CONFIABILIDADE

Para estimar a confiabilidade foi medida a consistência interna por meio do alfa de Cronbach (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O Alfa de Cronbach é calculado pela seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Que corresponde a:

K corresponde ao número de itens do questionário;

$\sigma_i^2$  corresponde soma das variâncias de cada item;

$\sigma_t^2$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

O coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; isto é, o valor de alfa muda segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Já o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. (STREINER, 2003).

O Alfa de Cronbach para o instrumento das CCEs utilizado nessa pesquisa obteve  $\alpha = 0,81$ . Deste modo, os valores resultantes da aplicação dos questionários com os 59 docentes são confiáveis.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo desse estudo - analisar as características comportamentais empreendedoras entre os chefes de departamento da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - pode-se afirmar que ele foi alcançado. Isso se sustenta porque após analisar os instrumentos coletados, pôde se verificar que a maioria dos 59 chefes de departamento apresentam as características comportamentais empreendedoras, ou seja o comportamento empreendedor, embora em níveis considerados muito baixos e baixos. Tal fato pode ser considerado preocupante, tendo em vista que esses gestores desempenham um importante papel na estrutura da UFSM, podendo influenciar, positivamente, a cultura empreendedora da instituição.

Lorentz (2015) desenvolveu o raciocínio que segue: o comportamento empreendedor dos gestores, poderá promover uma gestão empreendedora, que por sua vez, culminará em uma universidade empreendedora. Para reverter esses resultados encontrados sugere-se criação de capacitações para fortalecimento das CCEs em todos os níveis de gestão da UFSM.

Com relação ao primeiro objetivo específico - traçar o perfil dos gestores que exercem a chefia departamental nessa instituição – pode-se considerar atendido ao se afirmar que os 59 participantes são predominantemente do sexo masculino (58%), casados (64%), pertencem a famílias em que algum membro exerce atividade empreendedora (76%), tem formação na área das ciências da saúde (22%) e rurais (20%) pertencem a departamentos com até 20 professores (54%) e ocupam o cargo de 1 a 5 vezes (86%).

Quanto ao segundo objetivo identificar se o comportamento empreendedor está presente entre esse nível de gestores da UFSM, para satisfazê-lo foi realizada a aplicação e análise do questionário de McClelland (MANSFIELD at al., 1987). Assim, verificou-se que os chefes de departamento possuem as características comportamentais, ou seja, o comportamento

empreendedor, já que são consideradas existentes a partir da pontuação 15, de um total de 25 pontos, sendo que a pontuação média do grupo foi de 18,56. Contudo, ressalta-se que as CCEs, embora existentes, apresentam média baixa, isso é reforçado ao se verificar a intensidade das mesmas, quando se observou que somente as CCEs Busca de Oportunidade e Iniciativa, Comprometimento e Busca de Informações estão presentes em todos os respondentes. A CCE com média mais alta foi a Estabelecimento de Metas (20,61) e a mais baixa a Persuasão e Rede de Contatos com média de 16,54.

Com o intuito de fortalecer as CCEs no perfil dos chefes de departamento, propõem-se a criação de processos de capacitação, na Instituição, visando fortalecer as CCEs de níveis de intensidade mais baixa entre os gestores chefes de departamento. Os resultados desse estudo podem contribuir para novas pesquisas sobre o comportamento empreendedor e influenciar o fortalecimento da cultura empreendedora na instituição. Espera-se, ainda, que este estudo contribua no sentido de instigar a reflexão para Instituição, repercutindo assim em melhorias na formulação de políticas e/ou programas e ações que visem o apoio ao desenvolvimento da atividade empreendedora na UFSM. Como sugestão fica o fortalecimento do projeto de Atitude e Educação Empreendedora, desenvolvido com objetivo de capacitar docentes a desenvolver habilidades e atitudes empreendedoras entre professores e alunos, bem como a realização deste estudo junto a outros grupos de gestores na UFSM e mesmo em outras instituições, a fim de obter-se um maior entendimento do fenômeno estudado. Ele propicia interação entre docentes de diversas áreas promovendo o desenvolvimento de atitude e cultura empreendedora na UFSM.

Entre as limitações desse estudo, aponta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros grupos, tendo em vista que mesmo os participantes serem representativos dentro do grupo chefes de departamentos, visto representarem praticamente a totalidade dos gestores chefes de departamento da UFSM, referem-se a um só grupo de gestores ficando de fora os demais. Sendo assim, sugere-se que seja aplicada junto a coordenadores, pró-reitores, servidores técnico-administrativos em cargos de gestão e grupo de professores que trabalhem com pesquisa ligada a transferência de tecnologia, empresas juniores e incubadoras, visto serem estes atores diretamente relacionados à concepção de universidade empreendedora. Além de propor-se que seja realizado em outras IFES.

## REFERÊNCIAS

BORBA, J. F.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Perfil Empreendedor: O Caso da Mula sem Cabeça. **REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 226-242, 2018.

BYGRAVE, William D.; ZACHARAKIS, Andrew – **Entrepreneurship**. 2ª ed. New Jersey: Wiley, 2011.

CHING, H. Y.; KITAHARA, J.R. Propensão a empreender: Uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 99-111, 2015.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIAS, T. R. F. V.; SOUZA NETO, S. P.; BOAS, A. A. V. Características comportamentais empreendedoras relevantes: estudo de caso dos ganhadores do prêmio top empresarial 2007.

In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2010, Recife. Anais. Editora da Anegep, 2010

DIEFENBACH, F. E. Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value. **Gabler Research**, GablerVerlag Wiesbaden, 2011

FARHANGMEHR, M.; GONÇALVES, P.; SARMENTO, M. Predicting entrepreneurial motivation among university students: The role of entrepreneurship education. **Education Training**, v. 58, n. 7/8, p. 861-881, 2016.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. From the Homo Entrepreneur to the Contemporary Entrepreneur: The Evolution of the Entrepreneurial Characteristics From 1848 To 2014. **Ibero american Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. 9, n. 2, p. 65 – 80, abril/junho, Blumenau, 2004.

GUARANY, L. R. **Interação universidade-empresa e a gestão de uma universidade empreendedora: a evolução da PUC-Rio**. 2006. 342 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2006

KEARNEY. C. HISRICH. R. D. ROCHE. F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*. v .15, n. 3, p. 275 - 299. Set/2007.

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, n. 2017\_01, 2017.

LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSM, 2015.

MCCLELLAND, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand  
MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. Managing motivation to expand human freedom. **American Psychologist**, Washington, v. 33, n. 1. p. 201-210, Mar 1978.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report**. Submetido por Robert Young, Washington, 1990.

MANSFIELD, R. S. et al. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Boston, Massachusetts, United States: **McBer and Company**. 1987.

MARINHO, Estêvão da Silva et al. Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria 2016.

OLIVEIRA, J. M. **Lócus de controle e a efetividade empresarial em microempresários do estado do Rio Grande do Norte**. 2010. 105 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2010.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; FERNÁNDEZ-GÁMEZ, M. A.; MOLINA-GÓMEZ, J. Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. **International Entrepreneurial Management**, v. 10, n. 4, p. 861-884, 2014.

PIRES, C. F.; CAMPOS, M. S. 05) O Empreendedorismo Feminino em São Gotardo: Uma Leitura Segundo a Teoria Comportamental de David McClelland. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664**, n. 16, p. 83-105, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição. Universidade FEEVALE. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Vol.11(2), pp.517-526. 2013.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, 2013.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

TEIXEIRA, R. M. A. **O evento desencadeador do empreendedorismo: a proposta de Bygrave aplicada aos empreendedores portugueses**. 2015. 102f. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas SA, 2012.