



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**  
**ÁREA: GESTÃO EMPREENDEDORA**

**BÁRBARA ESTER LEITE DE CASTRO**  
**RA: 21150068**

**INTRAEMPREENDEDORISMO:**  
**PERFIS DOS SERVIDORES PERTENCENTES ÀS GERAÇÕES *BABY BOOMER* E**  
**Y DE UM ÓRGÃO DA UNIÃO**

Brasília – DF  
2015

BÁRBARA ESTER LEITE DE CASTRO

INTRAEMPREENDEDORISMO:  
PERFIS DOS SERVIDORES PERTENCENTES ÀS GERAÇÕES *BABY BOOMER* E  
Y DE UM ÓRGÃO DA UNIÃO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSc. Erika Lisboa

Brasília  
2015

BÁRBARA ESTER LEITE DE CASTRO

INTRAEMPREENDEDEDORISMO:  
PERFIS DOS SERVIDORES PERTENCENTES ÀS GERAÇÕES *BABY BOOMER* E  
Y DE UM ÓRGÃO DA UNIÃO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSc. Erika Lisboa

Brasília/DF, 14 de maio de 2015.

Banca Examinadora

---

Professora MSc. Erika Lisboa

Orientadora

---

Professor (a):

Examinador

---

Professor (a):

Examinador

INTRAEMPREENDEDORISMO:  
PERFIS DOS SERVIDORES PERTENCENTES ÀS GERAÇÕES *BABY BOOMER* E  
Y DE UM ÓRGÃO DA UNIÃO

Bárbara Ester Leite De Castro

**RESUMO**

A conscientização da necessidade de estimular e aproveitar os talentos empreendedores dos colaboradores é imprescindível para a sobrevivência das empresas no mercado. Sabe-se, no entanto, que essas práticas ainda não são suficientemente difundidas, especialmente no âmbito público. Considerando as particularidades das gerações que atuam no mercado de trabalho, a presente pesquisa teve como objetivo principal verificar se existe diferença entre os Perfis Empreendedores das gerações *Baby Boomer* e Y de um órgão da União, e como objetivos específicos conceituar o empreendedorismo e o intraempreendedorismo; descrever as características do empreendedor; levantar o Perfil Empreendedor da geração *Baby Boomer*; levantar o Perfil Empreendedor da geração Y; e identificar as principais diferenças entre os perfis das duas gerações. Para atingir tais objetivos, foi utilizado um questionário elaborado pelo SEBRAE/SP (2006), onde os participantes indicaram a ocorrência com que as características empreendedoras mostravam-se presentes em seu dia a dia no trabalho. Após realizar uma média das respostas de cada geração, verificou-se que tanto a geração *Baby Boomer*, quanto a geração Y apresentam a maioria de suas características no Perfil Empreendedor Médio Superior, e que não existem diferenças significativas de perfil entre elas. Os resultados obtidos foram posteriormente discutidos com base na teoria utilizada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Perfil Empreendedor; Geração *Baby Boomer*; Geração Y; Administração Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

Do ponto de vista pessoal, a escolha por empreender pode ser motivada por vários fatores, dentre eles: realizar sonhos, aproveitar oportunidades, contribuir socialmente, satisfazer uma necessidade ou adequar-se ao perfil profissional exigido pelas organizações (DORNELAS, 2007). Sob a perspectiva econômica, Shumpeter (apud Dolabela, 1999) esclarece que o empreendedor, com sua capacidade de explorar novas ideias e realizar mudanças, age como um impulsor da economia, estimulando seu crescimento.

Conforme Dornelas (2003) explica, o empreendedorismo no Brasil na década de 90 era considerado preocupante por ser motivado, em geral, por necessidade, isto é, para atender às necessidades básicas de renda do empreendedor. De acordo com o GEM (2013), pode-se verificar, no entanto, que o cenário atual é bastante diferente, considerando que a taxa de empreendedores iniciais motivados pelo aproveitamento de oportunidades, ou seja, que empreenderam por uma questão de inovação, mesmo possuindo emprego ou outras fontes de renda, totalizou 71,3% dos empreendedores. Tal mudança de cenário é positiva, pois, conforme Dornelas (2003), o empreendedorismo voltado para o aproveitamento de oportunidades é o que tende a tornar maior o desenvolvimento econômico de um país.

Além da inovação, o empreendedorismo também está diretamente ligado à competitividade. Para conseguir atender às crescentes exigências dos consumidores, lidar com as mudanças e a concorrência do mercado e conseguir nele se manter, as empresas estão despendendo cada vez mais esforços. Tais exigências se aplicam a todas as organizações. Enquanto as organizações novas precisam se esforçar para conquistar sua parcela de mercado, as organizações já consolidadas não podem estagnar, mas procurar mantê-la ou aumentá-la. Dornelas (2003) comenta que as empresas consolidadas que não se adaptam às novas exigências tendem a fracassar e alerta para necessidade de as empresas se tornarem mais empreendedoras. Bom Ângelo (2003) enfatiza que o espírito empreendedor deve estar presente, principalmente, nas organizações que estão no mercado há mais tempo.

Dornelas (2003) também esclarece que as organizações precisam apresentar as seguintes características empreendedoras em suas atividades: agilidade, incentivar seus colaboradores a serem pró-ativos, pensar e realizar coisas novas,

repensar suas atividades e a forma como são divididas e gerenciadas. Tais características devem poder ser observadas em todos os setores da organização.

Sobre o empreendedorismo presente dentro das empresas, também conhecido como intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, Costa, Cericato e Melo (2007) esclarecem que esta é uma prática em empresas que encorajam atitudes e ideias de seus funcionários voltadas para a realização das atividades de forma criativa e inovadora. Faz-se necessário esclarecer também que esta prática deve acontecer em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Drucker (1987) salienta que, tal qual os demais empreendimentos, as organizações públicas precisam inovar e introduzir esta prática em suas atividades.

Para Osborne e Gaebler (1994, p. 12), o empreendedorismo no governo parte da necessidade de reinventá-lo, considerando que o “tipo de governo que foi desenvolvido durante a era industrial, com suas burocracias lentas e centralizadas, preocupado com normas e regulamentos, sujeito a cadeias de comando hierárquicas, deixou de funcionar bem”. Osborne e Gaebler (1994) ressaltam que este governo foi eficiente para atender as necessidades da época, mas que com o passar do tempo se tornou inchado, gastando mais do que de fato oferece, sem atender às reais necessidades da sociedade e acompanhar o ritmo do mercado.

Nesse contexto, o empreendedor corporativo ou intraempreendedor, um tipo de funcionário que empreende dentro da empresa para a qual trabalha, ou seja, promove mudanças a partir de suas ideias ou ideias dos outros, mostra-se indispensável para ajudar as empresas que buscam atender às exigências do mercado e se tornar empreendedoras. Sabe-se, no entanto, que as organizações possuem em seu quadro de colaboradores pessoas de diferentes idades, enquadradas em diferentes gerações, cada uma com suas peculiaridades.

Para Dos Santos et al. (2011), os gestores enfrentam no dia a dia o desafio de administrar tais gerações, de forma que elas se completem e os conflitos que comprometem o desenvolvimento organizacional sejam minimizados.

Diante deste cenário, a pesquisa buscou responder a seguinte questão: Existe diferença entre os Perfis Empreendedores dos servidores pertencentes às gerações *Baby Boomer* e *Y* de um órgão da União? Para isso, tem-se por objetivo geral da pesquisa verificar se existe diferença entre os Perfis Empreendedores dos servidores das gerações *Baby Boomer* e *Y* de um órgão da União. Para alcançar o objetivo geral

proposto, foram definidos cinco objetivos específicos: conceituar o empreendedorismo e o intraempreendedorismo; descrever as características do empreendedor; levantar o Perfil Empreendedor da geração *Baby Boomer*; levantar o Perfil Empreendedor da geração Y; e identificar as principais diferenças entre os Perfis das duas gerações.

Embora exista vasta bibliografia sobre o tema empreendedorismo, a modalidade corporativa ainda é considerada recente e por isso os estudos realizados para esse tema são escassos. A realização desta pesquisa se justifica academicamente diante da necessidade de mais estudos e conhecimentos sobre o tema. Justifica-se do ponto de vista gerencial, pois os resultados a serem obtidos nesta pesquisa poderão ser aproveitados pela empresa que será estudada para verificar o quão empreendedora as gerações de seus colaboradores são e, a partir de então, desenvolver ações para melhor aproveitar ou desenvolver as competências empreendedoras deles a fim de que a empresa obtenha sucesso em suas atividades. Ainda nesse sentido, surge a justificativa social tendo em vista que a empresa poderá oferecer melhores serviços à sociedade à medida que procura se tornar mais empreendedora. Do ponto de vista econômico, a pesquisa também pode ser justificado considerando que, com estímulos e autonomia, os colaboradores poderão usar sua criatividade e inovação para aumentar a eficiência das atividades da empresa e utilizar o dinheiro público da melhor forma, contribuindo para o crescimento econômico do país.

Será apresentado a seguir o referencial teórico utilizado para alcançar os objetivos específicos estabelecidos, as informações relacionadas ao método de pesquisa, tais como a escolha do método, a caracterização da empresa, os participantes e a amostra da pesquisa, além dos instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta de dados. Também será exposta a análise de dados obtidos, considerando a base teórica utilizada. Para finalizar, a conclusão da pesquisa é apresentada a fim de verificar se os objetivos foram alcançados e o problema de pesquisa respondido.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico**

De acordo com Dornelas (2008), a palavra *entrepreneur*, de origem francesa, significa empreendedor e é utilizada para indicar aquele que assume riscos e começa algo novo. Empreender, por sua vez, vem do verbo francês *entreprendre*.

Para Hisrich e Peters (2004) a palavra empreendedorismo foi utilizada pela primeira vez para caracterizar o comportamento de Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente e como empreendedor assinou um contrato para a venda de mercadorias de um homem que possuía dinheiro, conhecido hoje como capitalista, assumindo papel ativo e correndo riscos físicos e emocionais, ao passo que o capitalista assumia riscos de forma passiva.

Na idade média, a palavra designava aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Ao contrário de Marco Polo, o indivíduo não assumia grandes riscos e apenas gerenciava os projetos utilizando recursos disponíveis, em geral oriundos do governo do país (DORNELAS, 2008).

No século XVII, conforme Hisrich e Peters (2004) esclarecem, o empreendedor foi visto novamente como aquele que assumia riscos, tendo em vista que ao oferecer serviços e produtos ao governo com preços prefixados, tanto a oportunidade de negócio – lucro -, quanto os riscos – prejuízo -, eram assumidos pelo empreendedor. Nesse sentido, segundo os autores, o escritor e economista Cantillon estabeleceu a diferença entre o empreendedor e o capitalista: o primeiro assumia riscos, enquanto o segundo fornecia capital.

No século XVIII, Dornelas (2008) comenta que o empreendedor Thomas Edison realizou suas pesquisas referentes à eletricidade e química graças ao auxílio financeiro de investidores - capitalistas -. Assim, as duas palavras foram definitivamente diferenciadas.

Para Dornelas (2008), no final do século XIX os empreendedores passaram a ser confundidos com administradores e gerentes.

No século XX, o empreendedor passou a ser visto como um realizador de mudanças, aquele que inova (HISRICH e PETERS, 2004).

Ainda segundo Dornelas (2008), no século XXI permanece a confusão quanto às atribuições dos empreendedores, administradores e gerentes.

## **2.2 Conceitos**

### 2.2.1 Empreendedorismo e o empreendedor

O termo empreendedorismo vem sendo motivo de estudo de diferentes áreas de conhecimento e por isso muitas são as definições existentes para ele. Para Maximiano (2011), existem duas correntes de pensamento principais: a econômica e a comportamentalista.

Enquanto o economista enxerga o empreendedor como aquele que inova, provoca mudanças e assim contribui para o desenvolvimento econômico, o psicólogo o vê como alguém que empreende motivado pela necessidade de realizar, obter ou experimentar algo diferente. Embora as duas correntes apresentem alguma diferença, ambas compactuam de características como ter iniciativa, disposição para correr riscos e fracassos, além da combinação de recursos que resultam em novidades com algum proveito prático (HISRICH e PETERS, 2004).

Conforme Bom Ângelo (2003, p. 25) conceitua, o empreendedorismo é “a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”.

Dornelas (2003) define que o empreendedorismo é a busca incessante de novas oportunidades de negócio, tendo como premissa a inovação para criar algo novo, modificar uma situação e criar valor. O empreendedor, por sua vez, “é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (DORNELAS, 2008, p. 23).

Segundo Schumpeter (apud Bom Ângelo, 2003, p. 27) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Para Dolabela (1999), o empreendedor é uma pessoa pró-ativa que não depende de terceiros para saber o que fazer e, principalmente, tem atitude para realizar o que imaginou. Dolabela (2003) comenta que todos aqueles que colocam em prática seu sonho podem ser considerados empreendedores, independente da área a qual pertença.

### 2.2.2 Intraempreendedorismo e intraempreendedor

O empreendedorismo não se restringe mais somente à criação de novas empresas. Sabe-se que já existem outras modalidades do empreendedorismo, e que

uma delas tem por objetivo mudanças e inovações dentro de organizações existentes. Nesse sentido, Greatti e Senhorini (2000) comentam que o espírito empreendedor não está relacionado à abertura de empresas, mas às condutas que transformam a pessoa em empreendedora.

Conhecido como empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, Dornelas (2003) esclarece que este é um processo em que um funcionário ou um grupo de funcionários busca mudar, criar ou melhorar algo dentro da organização da qual faz parte.

Bom Ângelo (2003) enfatiza que este processo é indispensável para as empresas, tendo em vista a necessidade de se ter no quadro funcionários pró-ativos, que saibam procurar e aproveitar oportunidades para sobreviver às constantes mudanças e à acirrada competitividade do mercado.

De acordo com Hashimoto (2006, p. 21)

[...] o termo intraempreendedor é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*, cunhado por Glifford Pinchot III, em 1978, e representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. Intraempreendedorismo, nessa mesma linha, é definido por Pinchot, como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa.

Para De Paula e De Almeida (2008, *on-line*), o “intraempreendedor é a pessoa que vislumbra oportunidades inovadoras e as implementa dentro das organizações”.

Estas oportunidades e mudanças, segundo Costa, Cericato e Melo (2007) podem gerar a otimização de recursos, processos e resultados.

### **2.3 Características empreendedoras**

Durante muitos anos acreditou-se que a capacidade de empreender era um dom inato aos indivíduos, que nasciam predestinados ao sucesso, ou não. Para Dornelas (2008), embora durante anos as pessoas tenham sido desmotivadas a empreender por não julgarem possuir características empreendedoras, esse pensamento não condiz mais com a realidade. Para o autor, os empreendedores nascem, em geral, com algum grau de inteligência ou talento, mas o sucesso do negócio está atrelado, dentre outros fatores, ao aprimoramento e ao acúmulo de competências, experiências e habilidades.

Nessa linha de pensamento, Dolabela (2003) comenta que assim como Beethoven acreditava que suas composições eram fruto de 99% de transpiração e somente 1% de inspiração, essa proporção também se aplica aos empreendedores,

que podem potencializar o seu perfil empreendedor. Faria e Ceballos (2007, p. 878) corroboram dizendo que “todos nascemos com um talento e um potencial empreendedor. A questão é descobri-los, desenvolve-los e gerenciá-los.”

Considerando que todos podem empreender e que o sucesso não é um fator genético ou divino, Dolabela (2006) esclarece que o empreendedor é influenciado pelo seu meio e o considera como sendo fruto do local e época em que vive. Greatti e Senhorini (2000, p. 22) complementam o autor dizendo que além dos próprios fatores psicológicos, os empreendedores são também “influenciados por fatores ambientais, econômicos e sociais que favorecem ou dificultam a ação empreendedora.”

Quanto às características do perfil empreendedor, Dolabela (1999) comenta ainda que ao analisar o sucesso de variados negócios, pôde-se verificar que os empreendedores apresentaram características em comum na maioria das pesquisas realizadas. Embora não seja possível afirmar que somente o fato de o empreendedor possuir tais características garanta-lhe sucesso, acredita-se que tê-las em seu perfil aumente as chances.

Sobre as pesquisas mencionadas por Dolabela (1999), destacaram-se as realizadas por autores comportamentalistas. Para Carvalho e Zuanazzi (2003) uma das principais contribuições para a análise do perfil empreendedor foi a do psicólogo David C. McClelland, que verificou quais características comportamentais os empreendedores de sucesso apresentavam em geral, classificando-as posteriormente. Segundo Câmara e Andalécio (2012) os comportamentalistas acreditam que conhecer tais características permite aos demais empreendedores fazerem uma auto-avaliação do que precisam desenvolver ou melhorar.

Conforme SEBREA (2005) explica, McClelland considera que os empreendedores são motivados pela necessidade de realização, planejamento e poder. Por isso, o psicólogo classificou as características em três conjuntos, a saber: conjunto de realização, conjunto de planejamento e conjunto de poder.

### 2.3.1 Conjunto de realização

*Busca de oportunidades e iniciativa:* Segundo Sebrae (2005), o empreendedor de sucesso se mantém atento ao que acontece no mercado e solicita *feedback* aos seus clientes e fornecedores. Acredita em suas ideias, procura antecipar

necessidades e no momento oportuno gera novos produtos e serviços para satisfazer seus clientes.

*Exigência de qualidade e eficiência:* O empreendedor é flexível e busca acompanhar as exigências do mercado. Tem como premissa a busca incessante por produzir mais e melhor, sem se esquecer de reduzir a utilização dos recursos tempo e dinheiro. Para satisfazer ou superar as expectativas dos clientes, procura oferecer produtos e serviços com alta qualidade, respeitando os prazos estabelecidos (SEBRAE, 2005).

*Correr riscos calculados:* Conforme Sebrae (2005), considerando que o risco faz parte do negócio, o empreendedor busca enfrentá-lo de forma consciente, procurando oportunidades com grau moderado de incerteza. Além disso, elabora um Plano de Negócios para aumentar as chances de sucesso em seu negócio.

*Persistência:* O empreendedor define aonde quer chegar, traçando planos e metas para alcançar seus objetivos. Age com determinação diante das dificuldades encontradas no percurso, mas quando percebe que precisa mudar sua estratégia, assim o faz (SEBRAE, 2005).

*Comprometimento:* Sebrae (2005) diz que o empreendedor reconhece que para satisfazer seus clientes precisa se esforçar e se sacrificar para realizar suas tarefas e cumprir os acordos estabelecidos. Não trabalha sozinho, responsabiliza-se pelos seus erros e o fracasso de sua equipe.

### 2.3.2 Conjunto de Planejamento

*Estabelecimento de metas:* Para Sebrae (2005), o empreendedor tem visão de futuro e sabe aonde quer chegar. Para isso, fixa de forma clara e específica um conjunto de metas e objetivos que possibilitem realizar seus projetos.

*Busca de informações:* De acordo com Sebrae (2005), o empreendedor sabe que o mercado se modifica com frequência e reconhece a importância de se manter informado sobre seus *stakeholders*. Para aprimorar suas atividades, busca conhecimento de diferentes áreas.

*Planejamento e monitoramento sistemático:* Além de estabelecer metas e objetivos, o empreendedor planeja como fará para cumpri-las e atingi-los, respeitando os prazos e os demais recursos definidos. Busca avaliar o seu desempenho e o de

sua equipe durante as atividades, revisar seu plano e corrigir inconformidades (SEBRAE, 2005).

### 2.3.3 Conjunto de poder

*Persuasão e rede de contatos:* Sebrae (2005) comenta ainda que o empreendedor se utiliza de estratégias para influenciar e convencer as pessoas em negociações ou para fazer com que sua equipe realize as atividades estabelecidas, além de manter uma rede de contatos com pessoas importantes para o alcance de seus objetivos.

*Independência e autoconfiança:* Por fim, Sebrae (2005) esclarece que o empreendedor tem confiança na sua capacidade e não desiste frente às dificuldades. Minimiza as formas de controle exercidas pelos outros para ter autonomia em seu negócio.

## 2.4 Gerações no mercado de trabalho

De modo geral, as organizações atuais são formadas por colaboradores que possuem diferentes idades e apresentam características distintas. Para classificá-los de acordo com suas particularidades, frequentemente, tem sido utilizada a palavra geração.

Conforme Dutra (2010), uma geração é um conjunto de pessoas que tem em comum experiências, princípios, condutas, a época em que nasceram, valores e a vivência de marcos históricos. Embora seja comum classificar as gerações considerando a idade das pessoas como elemento principal, Barbosa (2009) comenta que a geração é melhor classificada quando os demais elementos são também considerados.

Alguns autores utilizam um espaço de tempo maior para definir quando uma geração começa e termina, enquanto outros autores criam definições para as pessoas que em geral já saíram ou estão se preparando para entrar no mercado de trabalho, como as gerações Veteranos e Z, respectivamente. Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam que mesmo havendo essas diferenças, as características atribuídas a cada geração são as mesmas na maioria das vezes.

Dutra (2010) considera a existência de três gerações mais presentes no mercado de trabalho e as agrupa considerando a época em que nasceram da seguinte forma: *Baby Boomer* (1946-1964); Geração X (1965-1978); e Geração Y (1978-1994).

Barbosa (2009), por sua vez, aumenta o espaço de tempo da geração Y e acrescenta a geração Z: *Baby Boomer* (1946-1964); Geração X (1965-1978); Geração Y; (1979-2000) e Geração Z (a partir de 2001).

Amaral (apud Veloso, Dutra e Nakata, 2008) define quatro gerações e, diferentemente dos outros autores, considera a existência dos Veteranos (1920-1944) e classifica os demais da seguinte forma: *Baby Boomer* (1945-1960); Geração X (1961-1980); e Geração Y (a partir de 1981).

Pode-se perceber que as gerações mais presentes nas organizações são a X, a Y e a *Baby Boomer*, tendo em vista que todos os autores as citaram em suas classificações. Considerando o grande espaço de tempo entre a Geração *Baby Boomer* e Y, esta pesquisa estudará as duas gerações.

Nesta pesquisa será adotada a classificação proposta por Barbosa (2009), em que a geração *Baby Boomer* corresponde às pessoas que têm entre 51 e 69 anos de idade (1946-1964) e a geração Y as pessoas que têm entre 15 e 36 anos de idade (1979-2000).

## **2.5 Características das gerações *Baby Boomer* e Y**

### **2.5.1 Geração *Baby Boomer***

Segundo Dutra (2010), as pessoas nascidas nesta época vivenciaram momentos conturbados em meio às guerras, reivindicações civis e movimentos feministas. Em geral, trabalham exaustivamente, tem um alto grau de comprometimento para com a empresa, são esforçadas e, em contrapartida, tem a necessidade de serem reconhecidas e premiadas. Prezam pela estabilidade no emprego e por isso dificilmente cogitam abandoná-lo. Da Silva e Struckel (2013) corroboram dizendo que essas pessoas têm o interesse em trabalhar na mesma empresa por muito tempo.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008) essa geração é leal à empresa, busca ascender profissionalmente e tem necessidade de *status*. Resistência às mudanças, otimismo, organização, motivação e *workaholic* (vício em trabalho) são outras

características dessas pessoas, que às vezes confundem liderança com controle (DOS SANTOS et. al, 2011). Costa, Costa e Ladeira (2013) afirmam também que elas utilizam seus resultados obtidos para se definir e tendem a ser mais tradicionais.

### 2.5.2 Geração Y

Conforme Dutra (2010) esclarece, esta geração é composta por pessoas que cresceram conectados à internet e são comunicativas, flexíveis e informadas. Também são comprometidas com o trabalho, mas embora busquem equilibrar as ambições pessoais e profissionais, tendem a priorizar mais o lado pessoal.

Segundo Parry e Urwin (apud Veloso, Silva, Dutra, 2012) as pessoas que pertencem a esta geração também têm habilidade para usar diferentes tecnologias e buscam realizar suas tarefas com autonomia. A geração Y é formada por pessoas atualizadas, que buscam se satisfazer e crescer rapidamente no trabalho, gostam de colocar a criatividade em prática, encarar desafios e ter acesso a uma variedade de informações. Tem como característica marcante conseguir realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo e frequentemente buscam mudar normas e padrões estabelecidos (OLIVEIRA, 2010). Robbins, Judge e Sobral (2010) esclarecem que essas pessoas não hesitam trocar de emprego e somente permanecem nele até o momento em que ainda acreditam ter o que aprender. Em geral, eles têm dificuldade para respeitar hierarquias organizacionais. Vescovi (2012) aponta que agilidade, capacidade de lidar com mudanças e avaliar e tomar decisões em ambientes de risco também são características desta geração.

## 2.6 Modernização e Empreendedorismo na Administração Pública

A crise do petróleo nas décadas de 1970 e 1980 foi responsável por incentivar a criação de reformas administrativas em vários países com a intenção de modernizar a administração pública e tornar seus órgãos públicos mais empreendedores (MORAIS; VALADARES; EMMENODERFER, 2013). A administração pública brasileira, segundo Guimarães (2011, p.49-50), também sofreu estas transformações e hoje “ganhou novos desafios, dentre eles, o de utilizar práticas de excelência em gestão, capazes de fomentar iniciativas inovadoras com vistas à geração de melhor Índice de Desenvolvimento Humano.”

Pires (2010) comenta, no entanto, que realizar essas transformações na administração pública pode ser difícil, considerando que as pessoas, principais agentes de mudanças, trabalham em organizações públicas cuja estrutura é burocrática, há descontinuidade de atividades causadas pela troca de governos e faltam políticas que valorizem o seu desempenho, fatores capazes de incentivar a resistência às mudanças e, conseqüentemente, inibir a motivação para modernizar e empreender.

Seguindo esta linha de pensamento, Pereira (1996, p. 27-28) alerta

torna-se, assim, essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não há dúvida que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor. Para o servidor público é mais fácil definir esse sentido do que para o empregado privado, já que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público, enquanto que a atividade privada só o está indiretamente, através do controle via mercado.

Também são considerados obstáculos à ação empreendedora a restrição de recursos, a cultura da organização e as leis e normas existentes (PIRES, 2010).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da empresa**

O órgão pertence à União, não se enquadra em nenhum dos três poderes da República e possui unidades em todos os estados brasileiros. Para fins de estudo, esta pesquisa considerou a unidade sede, localizada no Distrito Federal.

É considerado por lei um órgão autônomo e independente e tem como atribuição a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Também é responsável pela fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição.

Sua missão é promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito. Como visão, pretende ser, até 2020, reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência e promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.

Autonomia institucional, compromisso, transparência, ética, independência funcional, unidade, iniciativa e efetividade são os valores deste órgão.

### 3.2 Método

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, visto que foi descrito o conceito de empreendedorismo e intraempreendedorismo, as características empreendedoras e as características específicas das gerações *Baby Boomer* e *Y*, que posteriormente foram utilizados responder ao problema de pesquisa. Segundo Gil (2010, p. 27), como um dos objetivos deste tipo pesquisa, tem-se “a descrição das características de determinada população”.

O método de abordagem do problema de pesquisa é quantitativo, tendo em vista a necessidade de tabular os dados obtidos para realizar o levantamento do Perfil Empreendedor das gerações. Para Soares (2003), este método utiliza ferramentas matemáticas que variam de complexidade para quantificar e analisar os dados da pesquisa.

Para a construção da fundamentação teórica sobre o tema utilizou-se, como procedimento técnico, a pesquisa bibliográfica, também chamada de fontes secundárias. Segundo Lakatos e Marconi (2010), este tipo de pesquisa abrange todo o conhecimento produzido sobre um assunto, seja ele redigido, dito ou gravado. Para esta pesquisa foram utilizados livros, manuais, revistas, teses, monografias e artigos científicos. Também foi realizado um levantamento para verificar as características empreendedoras que as gerações do órgão apresentam. Para Gil (2010, p. 35) “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário elaborado pelo SEBRAE/SP (2006), que tem como objetivo identificar o Perfil Empreendedor do entrevistado e conduzi-lo ao desenvolvimento de suas características empreendedoras.

Os entrevistados responderam a oitenta e cinco questões com cinco opções de resposta baseadas na seguinte escala likert: 01 para nunca, 02 para raramente, 03 para algumas vezes, 04 para maioria das vezes e 05 para sempre. Foram acrescentadas ao questionário mais 6 questões sócio demográficas, com opção de resposta múltipla escolha. No total, o questionário foi composto por 91 questões.

Os questionários foram distribuídos nos setores do órgão entre os dias 13 e 15 de abril de 2015, tendo como população um número desconhecido e como amostra 120 servidores selecionados conforme o período em que nasceram e a disponibilidade

para responder o questionário, sendo 60 entrevistados pertencentes à geração *Baby Boomer* e 60 entrevistados pertencentes à geração Y.

Após a coleta de dados, foi possível identificar o Perfil Empreendedor de cada geração com base em critérios pré-definidos pelo instrumento para realizar a soma e a subtração das questões respondidas, que foram pré-agrupadas em categorias cujos nomes eram as próprias características empreendedoras já citadas.

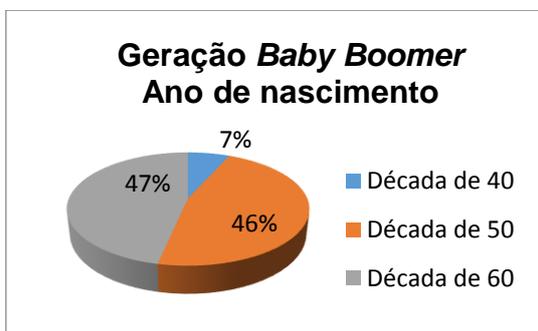
Conforme SEBRAE (2006), com base no resultado de cada categoria pode-se classificar o entrevistado em cinco diferentes perfis empreendedores: Perfil Empreendedor Inferior (PI) entre 01 e 05 pontos; Perfil Empreendedor Médio Inferior (PMI) entre 06 e 10 pontos; Perfil Empreendedor Médio (PM) entre 11 e 15 pontos; Perfil Empreendedor Médio Superior (PMS) entre 16 e 20 pontos; e Perfil Empreendedor Superior (PS) entre 21 e 25 pontos. Para realizar essa classificação, foi feita uma média dos resultados de cada característica, gerando um mapa para a geração *Baby Boomer* e um mapa para a geração Y.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta seção contém a tabulação e a análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários. Inicialmente são apresentados os dados sócios demográficos das gerações *Baby Boomer* e Y.

##### 4.1 Dados sócio demográficos

**Figura 1** - Ano de nascimento geração *Baby Boomer*.



Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 2**- Ano de nascimento geração Y.



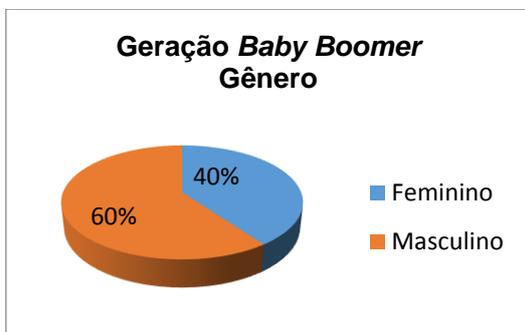
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a classificação de Barbosa (2009), as duas gerações podem ser enquadradas em seis décadas. No órgão pesquisado, a geração *Baby Boomer* mostrou-se formada principalmente por servidores nascidos nas décadas de 50 (46%)

e 60 (47%), tendo em vista que os nascidos na década de 40 (7%) em geral já se aposentaram.

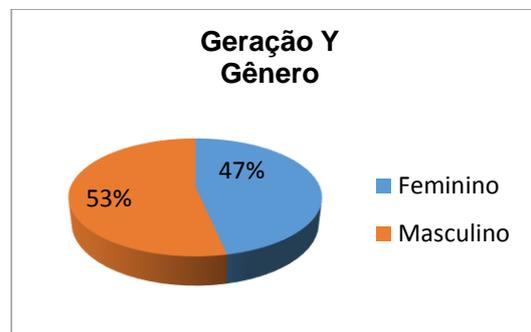
A geração Y, por sua vez, é constituída em sua grande maioria (64%) por servidores nascidos na década de 80. A pequena amostra (18%) de servidores nascidos na década de 90 se deve ao fato de essa geração ainda estar entrando no mercado de trabalho. Em relação aos nascidos na década de 70 (18%), essa amostra é justificada pelo fato de a classificação utilizada nesta pesquisa considerar como limite da geração Y apenas os nascidos no final desta década.

**Figura 3 - Gênero geração *Baby Boomer*.**



Fonte: Elaborado pela autora.

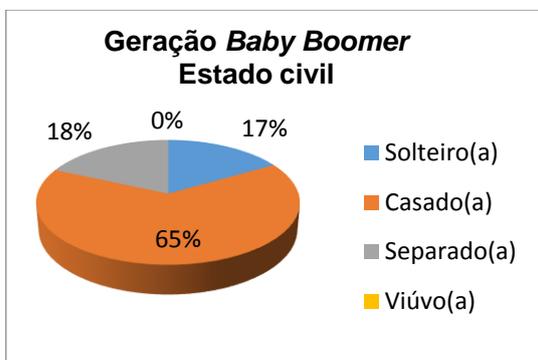
**Figura 4 - Gênero geração Y.**



Fonte: Elaborado pela autora .

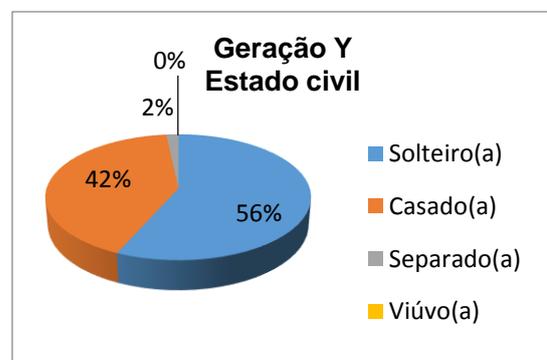
Com relação ao gênero dos servidores, verifica-se que nas duas gerações existe maior participação masculina. Na geração *Baby Boomer*, tem-se: participação masculina (60%), contra (40%) de participação feminina. Na geração mais recente, no entanto, pode-se perceber uma menor diferença entre os gêneros, assim apresentada: participação masculina (53%) e participação feminina (47%).

**Figura 5 - Estado civil geração *Baby Boomer*.**



Fonte: Elaborado pela autora.

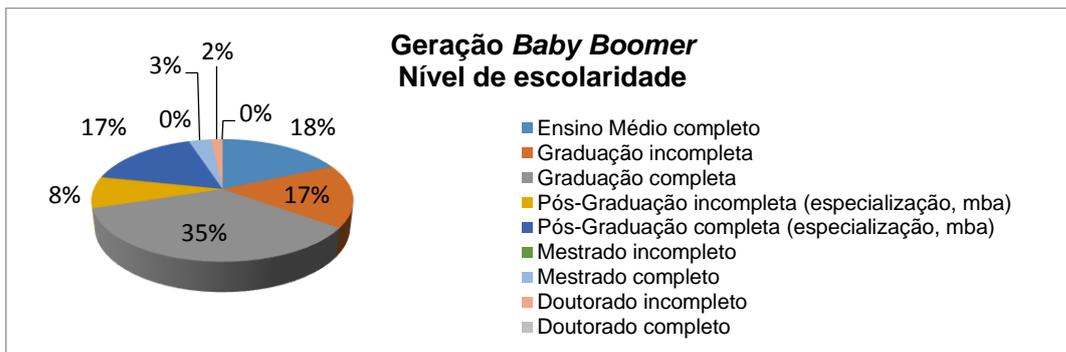
**Figura 6 – Estado civil geração Y.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao estado civil, a maioria (65%) dos servidores pertencentes à Geração *Baby Boomer* é casada, e o restante divide-se entre solteiras (17%) e separadas (18%). A geração Y mostra-se o inverso, sendo em sua maioria formada por pessoas solteiras (56%), seguida de casadas (42%) e separadas (2%).

**Figura 7** - Nível de escolaridade geração *Baby Boomer*.



Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 8** - Nível de escolaridade geração Y.



Fonte: Elaborado pela autora.

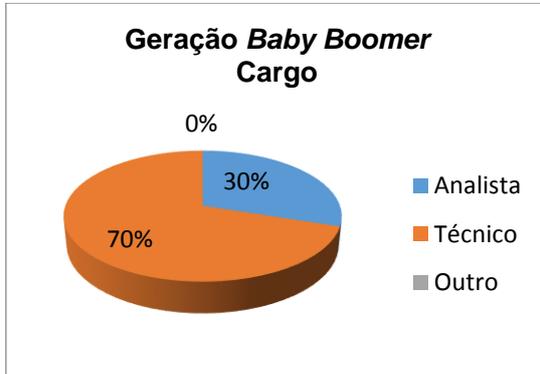
Verifica-se também que os servidores da geração *Baby Boomer* apresentam diferentes níveis de escolaridade, que vão desde ensino médio completo (18%) até o doutorado incompleto (2%). Percebe-se que o maior número de servidores tem ao menos graduação completa (35%).

No caso da Geração Y pode-se observar que os servidores também possuem diferentes níveis de escolaridade, que vão da graduação incompleta (15%) ao doutorado completo (2%). Em sua maioria, esta geração apresenta pós-graduação completa (32%).

Em ambas as gerações percebe-se que existe um grau de escolaridade positivo: a maioria da geração *Baby Boomer* possuiu ao menos graduação completa 35% e a geração Y pós-graduação completa (32%). Esse grau de escolaridade, aliada

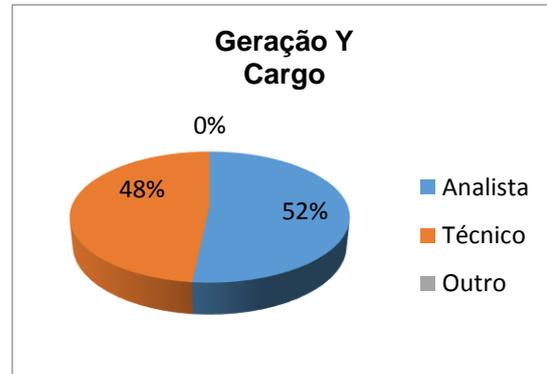
à busca de informação, constitui uma das características dos empreendedores, conforme explica Sebrae (2005).

**Figura 9** – Cargo geração *Baby Boomer*.



Fonte: Elaborado pela autora.

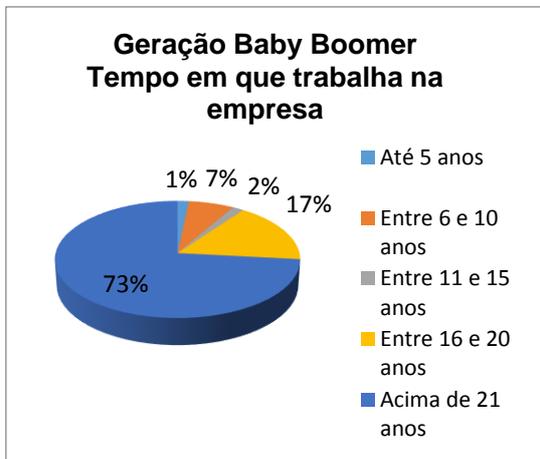
**Figura 10** – Cargo geração Y.



Fonte: Elaborado pela autora.

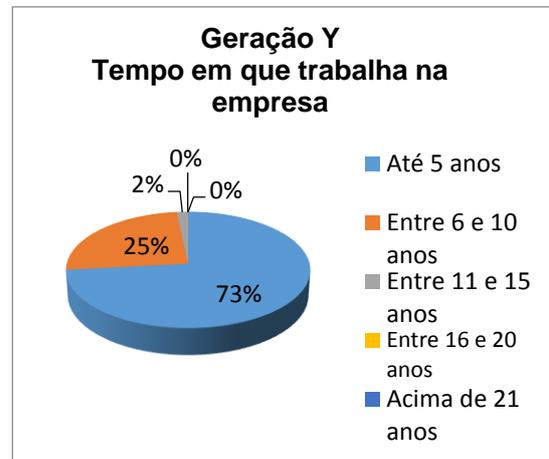
Com relação às posições de cada geração, observa-se que a geração *Baby Boomer* é em grande parte (70%) formada por servidores com cargo de técnico enquanto a geração Y possui mais analistas (52%).

**Figura 11** – Anos na empresa geração *Baby Boomer*.



Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 12** – Anos na empresa geração Y.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo na empresa, verifica-se que o maior número de servidores da geração *Baby Boomer* trabalha neste órgão há mais de 21 anos (73%), enquanto a geração Y trabalha há no máximo, 5 anos de atuação (73%).

Embora Da Silva e Struckel (2013) comentem que a geração *Baby Boomer* tem interesse em trabalhar na empresa por muito tempo, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmem que a geração Y não hesita trocar de emprego, neste caso não se pode

estabelecer nenhuma relação entre os resultados e a teoria, considerando que em geral os servidores públicos prezam pela estabilidade no emprego, independente de sua geração.

#### 4.2 Características e perfil empreendedor

A segunda parte desta seção apresenta os mapas gerados para identificar e analisar o Perfil Empreendedor das gerações *Baby Boomer* e *Y*, considerando as dezesseis características comuns aos empreendedores de sucesso.

**Tabela 1:** Mapa de Identificação e Análise de Perfil - *geração Baby Boomer*.

Mapa de Identificação e Análise de Perfil																									
Itens do perfil levantado	PI					PMI					PM					PMS					PS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01.Tem iniciativa																									
02.Busca oportunidades																									
03.Persistência																									
04.Busca informações																									
05.Exigência de Qualidade																									
06.Cumprimento de Contratos de Trabalho																									
07.Orientação para Eficiência																									
08.Orientação para Objetivos																									
09.Planejamento Sistemático																									
10.Resolução de Problemas																									
11.Assertividade																									
12.Autoconfiança																									
13.Correr riscos moderados																									
14.Uso da estratégia de Influência																									
15.Monitoramento																									
16.Preocupação com Gestões Financeiras																									

Fonte: SEBRAE (2006).

Observa-se na tabela 1 que a maioria (12) das características avaliadas da geração *Baby Boomer* está localizada no Perfil Empreendedor Médio Superior, cuja pontuação varia entre 16 e 20 pontos.

Com relação às características busca de oportunidades, correr riscos moderados e uso da estratégia de influência, verifica-se que foram as que receberam a menor pontuação e estão enquadradas no Perfil Empreendedor Médio, merecendo destaque para melhoria.

Apesar de as características iniciativa, persistência, assertividade, autoconfiança, planejamento sistemático e monitoramento estarem no Perfil Empreendedor Médio Superior, entende-se que existe a necessidade de que elas sejam melhoradas, considerando a proximidade das pontuações com o Perfil Empreendedor Médio. Ao centro do perfil, também com possibilidade de melhoria, tem-se a exigência da qualidade e a resolução de problemas. Com relação às características busca de informação, orientação para objetivos, orientação para eficiência e preocupação com gestão financeira, percebe-se que estas estão mais próximas do Perfil Empreendedor Superior, podendo tornar-se pontos fortes da geração caso sejam aperfeiçoadas.

Merece destaque ainda a característica cumprimento de contratos de trabalhos, que teve a maior pontuação e é a única enquadrada no Perfil Empreendedor Superior.

**Tabela 2:** Mapa de Identificação e Análise de Perfil – geração Y.

Mapa de Identificação e Análise de Perfil																									
Itens do perfil levantado	PI					PMI					PM					PMS					PS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01.Tem Iniciativa																									
02.Busca Oportunidades																									
03.Persistência																									
04.Busca Informações																									
05.Exigência de Qualidade																									
06.Cumprimento de Contratos de Trabalho																									
07.Orientação para Eficiência																									
08.Orientação para Objetivos																									
09.Planejamento Sistemático																									
10.Resolução de Problemas																									
11.Assertividade																									
12.Autoconfiança																									
13.Correr Riscos Moderados																									
14.Uso da Estratégia de Influência																									
15.Monitoramento																									
16.Preocupação com Gestões Financeiras																									

Fonte: SEBRAE (2006).

Na tabela 2 verifica-se que a maior parte (14) das características empreendedoras da geração Y também está enquadrada no Perfil Empreendedor Médio Superior.

Com relação à característica assertividade, capacidade de alertar o desempenho dos outros, se posicionar e debater, pode-se perceber que esta é a única presente no Perfil Médio Empreendedor e por isso merece maior destaque para melhoria.

As características mais próximas ao Perfil Empreendedor Médio que também necessitam ser melhoradas são persistência, autoconfiança, uso da estratégia de influência e monitoramento. Ao centro do perfil, tem-se as características iniciativa, planejamento sistemático e preocupação com gestões financeiras, que também podem ser aprimoradas.

Quanto às características empreendedoras que se aperfeiçoadas têm maior chance de se enquadrarem no Perfil Empreendedor mais alto, tem-se: busca de oportunidade, busca de informação, exigência da qualidade, cumprimento de contratos trabalhos, orientação para objetivos e resolução de problemas.

Assim como a geração *Baby Boomer*, a geração Y também apresentou uma característica de maior destaque, que se enquadra no Perfil Empreendedor Superior: a orientação para eficiência.

**Tabela 3:** Mapa de Identificação e Análise de Perfil – análise comparativa entre as gerações *Baby Boomer* e Y.

Mapa de Identificação e Análise de Perfil																									
Itens do perfil levantado	PI					PMI					PM					PMS					PS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01.Tem iniciativa																									
02.Busca oportunidades																									
03.Persistência																									
04.Busca Informações																									
05.Exigência de Qualidade																									
06.Cumprimento de Contratos de Trabalho																									
07.Orientação para Eficiência																									
08.Orientação para Objetivos																									
09.Planejamento Sistemático																									
10.Resolução de Problemas																									
11.Assertividade																									
12.Autoconfiança																									
13.Correr riscos moderados																									
14.Uso da estratégia de Influência																									
15.Monitoramento																									
16.Preocupação com Gestões Financeiras																									

Fonte: SEBRAE (2006)

Na tabela 3, são destacados em vermelho e ao centro do Perfil Empreendedor Médio Superior as características que as gerações apresentaram em comum, o que permite verificar que de 16 características empreendedoras, as gerações apresentaram 10 delas no mesmo perfil: iniciativa, persistência, busca de informações, exigência da qualidade, orientação para objetivos, planejamento sistemático, resolução de problemas, autoconfiança, monitoramento e preocupação com gestão financeira.

Para demonstrar as pequenas diferenças do Perfil Empreendedor, foi utilizada a cor verde para os resultados da geração *Baby Boomer*, e azul para a geração Y.

Nas características assertividade e uso da estratégia de influência, percebe-se que apesar de as gerações terem sido enquadradas em perfis diferentes, existe um equilíbrio nas pontuações obtidas por cada uma delas.

Embora Vescovi (2012) comente que a geração Y é propensa a correr riscos e Dos Santos et. al (2011) e Costa, Costa e Ladeira (2013) comentem que a geração *Baby Boomer* é tradicional e avessa à mudanças, pode-se verificar que, embora as gerações também tenham tido a característica correr riscos moderados enquadradas em diferentes perfis, não há grande variação entre o total de pontos obtidos por cada uma das gerações.

Para a característica cumprimento de contratos de trabalho, onde a geração *Baby Boomer* obteve sua maior pontuação, pode-se justificar esse resultado considerando o que Dutra (2010) comenta sobre o alto grau de comprometimento que esta geração tem para com o trabalho. Uma pontuação um pouco menor obtida pela geração Y também vai de encontro ao que Dutra (2010) afirma sobre esta geração também ser comprometida para com o trabalho, apesar de priorizar mais a vida pessoal.

Quanto à característica orientação para eficiência, maior pontuação obtida pela geração Y, também pode-se perceber que existe um equilíbrio quanto a conscientização da utilização do dinheiro público pelas duas gerações. Aliada a preocupação com gestões financeiras, que também obteve resultados próximos entre as gerações, entende-se que estas são características essenciais aos serviços públicos e aos servidores públicos. Segundo Thomaz (2012, p.19) "o princípio da eficiência deve ser respeitado pelos agentes públicos, pois não permite o emprego da

máquina pública para atender os interesses pessoais dos administradores, nem o seu uso perdulário, o desperdício e os gastos sem justificativa”.

Em relação à característica busca de oportunidades, percebe-se que além de terem sido enquadradas em diferentes perfis, as gerações apresentaram uma grande variação de pontuação, o que representa a única diferença relevante entre elas. Nessa característica, a geração *Baby Boomer* obteve um total de 15 pontos, enquanto a geração Y totalizou 19 pontos.

A menor pontuação obtida pela geração *Baby Boomer* pode ser justificada considerando novamente a resistência às mudanças e o tradicionalismo aos quais Dos Santos et. al (2011) e Costa, Costa e Ladeira (2013) apontam como características da geração *Baby Boomer*, que dificultam a busca de oportunidades.

Por outro lado, a maior pontuação obtida pela geração Y pode ser explicada considerando a existência de outras características que os autores atribuem a essa geração, e que favorecem e impulsionam a busca de oportunidades: segundo Parry e Urwin (apud Veloso, Silva e Dutra, 2012), essa geração gosta de encarar novos desafios. Além disso, tem facilidade para lidar com mudanças (VESCOVI, 2012), tem ousadia e busca o crescimento constante dentro das organizações (SILVA; DI PETTA, 2012), consegue fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo, e gosta de inovar e colocar a criatividade em prática (OLIVEIRA, 2010). Esse conjunto de características amplia as possibilidades e os interesses por realizar coisas novas.

Por fim, pode-se verificar que, com exceção da característica busca de oportunidades, não houve grande variação de pontuação obtida nas demais características, ainda que algumas delas tenham sido classificadas em perfis diferentes. Percebe-se que a geração Y apresenta um maior número de características no Perfil Médio Superior, e que dessas características, metade está mais próxima do Perfil Empreendedor Superior, o que pode representar uma maior tendência para atingir o Perfil Empreendedor mais alto. Também pode se observar que a geração *Baby Boomer*, além de apresentar maior número de características no Perfil Empreendedor Médio, tem um menor número de características no Perfil Empreendedor Médio Superior, que em geral concentram-se neste perfil ou aproximam-se mais do Perfil Empreendedor Médio, o que pode demonstrar uma menor tendência para atingir o Perfil Empreendedor Superior.

Independentemente de qual geração apresente mais características desenvolvidas, infere-se que as duas gerações têm um Perfil Empreendedor favorável à realização de mudanças no dia a dia deste órgão e ao oferecimento de melhores serviços à sociedade. No entanto, entende-se que os fatores limitantes à ação empreendedora apontados por Pires (2010) como estrutura burocrática, cultura organizacional, descontinuidade de tarefas, falta de políticas de valorização e limitação de recursos devem ser constantemente trabalhados para garantir a motivação, amparo e autonomia necessários à concretização das ideias dos servidores, além de incentivá-los a buscar alcançar o Perfil Empreendedor Superior.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao problema desta pesquisa, foram expostos objetivos específicos para conceituar o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, descrever as características do empreendedor, realizar o levantamento dos Perfis Empreendedores das gerações *Baby Boomer* e *Y* e identificar as principais diferenças de perfil entre elas. Ao atingir tais objetivos, foi possível responder ao problema de pesquisa, verificando que embora algumas características das gerações tenham sido enquadradas em diferentes perfis, com exceção da característica busca de oportunidades, não houve grande variação de pontuação nas demais.

Concluiu-se, portanto, que não existe diferença significativa de perfil entre as duas gerações, pois de um modo geral ambas classificam a maioria de suas características no Perfil Empreendedor Médio Superior, podendo este ser considerado satisfatório. Pode-se atribuir esse equilíbrio e semelhança de Perfil Empreendedor ao ambiente de trabalho em que as gerações atuam, pois é sabido que em órgãos públicos os servidores passam pelo mesmo processo de seleção, compartilham de interesses e expectativas de vidas e apresentam comportamentos semelhantes no dia a dia, o que tende a gerar também um Perfil Empreendedor parecido, ainda que as os servidores possuam uma grande diferença de idade entre si.

Pressupõe-se, no entanto, que havendo interesse em melhorar ou aperfeiçoar determinadas características, a geração *Y* por apresentar mais características no Perfil Empreendedor Médio Superior e aproximar-se mais do Perfil Empreendedor Superior, possa fazê-lo mais rapidamente e com menor esforço, enquanto acredita-

se que a geração *Baby Boomer* por se aproximar mais do Perfil Empreendedor Médio necessitará de mais tempo e demandará mais esforços.

Conforme esclarecem os autores Dolabela (2003) e Faria e Ceballos (2006), as características empreendedoras não são inatas ao indivíduo, podendo ser desenvolvidas e melhoradas ao longo do tempo. Isto significa que chegar ao Perfil Empreendedor Superior é algo possível para as duas gerações, desde que cada uma busque melhorar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes. Essa possibilidade torna-se maior considerando que as duas gerações apresentam um grau de escolaridade positivo, além de terem interesse em buscar informação, característica que recebeu pontuação satisfatória e idêntica pelas duas gerações.

Conclui-se ainda que se forem dados incentivos e liberdade para que os servidores promovam no ambiente de trabalho as mudanças e melhorias que julgarem pertinentes, a empresa estará contando com o intraempreendedorismo como aliado à sua modernização, à otimização de seus recursos e à entrega de melhores serviços a sociedade, além de exercer seu papel na construção de uma nova administração pública mais eficiente, inovadora e empreendedora a qual Osborne e Gaebler (1994) e Guimarães (2001) afirmam ser necessária.

Com relação à limitação desta pesquisa, entende-se que se houvesse maior acesso e disponibilidade dos servidores para responder ao questionário, uma amostra maior poderia representar melhor a realidade.

Como agenda futura, recomenda-se que o questionário seja aplicado em outros órgãos, considerando também os servidores da geração X para verificar a realidade empreendedora da administração pública brasileira de um modo geral. Também se recomenda que sejam incluídas ao questionário questões para identificar de que maneira o desenvolvimento do perfil empreendedor dos colaboradores é incentivado e limitado por influências do local de trabalho, posteriormente aplicando-o em empresas públicas e privadas para realizar uma análise comparativa dos resultados. Por fim, sugere-se que sejam realizados estudos mais detalhados para compreender a diferença de pontuação entre as gerações para a característica busca de oportunidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, C. **Mais tempo, mais dinheiro**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

BRASIL. Lei nº 8.625, de 12 de Fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 jan. 1993 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8625.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8625.htm)>. Acesso em 23 mar. 2015

BRASIL. Ministério Público Federal. **Acesso à informação**. Disponível em: <http://cidadao.mpf.mp.br/acesso-a-informacao/sobre-a-instituicao>>. Acesso em: 19 mar. 2015

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CÂMARA, E. C.; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, 2012

CARVALHO, C. E. ; ZUANAZZI, J. Análise das características de alunos de graduação em administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003. Disponível em:< <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/10.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

COSTA, A. M. ; CERICATO, D. ; MELO, P. A. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, 4. n. 4 p. 32-43, 2007. Disponível em: < <http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub/biblioteca/Empreendedorismo%20Corporativo.pdf>>. Acesso em 8 fev. 2015

COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. ; LADEIRA, L. B. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CENEG, 2013. Disponível em:< [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0574\\_3783.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

———. **Pedagogia empreendedora**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 2003.

———. **O segredo de Luísa**. 30a ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

———. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

———. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DA SILVA, V. F.; STRUCKEL, A. C. Perfil da Geração Y que trabalha no comércio da cidade de Maringá. **Caderno de Administração**, v. 21, n. 1, p. 8-23, 2013.

DE PAULA, R. M.; DE ALMEIDA, F. L. B. G. **O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**.

Disponível em:

<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083\\_05\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf)>. Acesso em: 19 fev, 2015.

DOS SANTOS; C. F; et al. O processo evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: SEMEAD, 2011. Disponível em:<

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>.

Acesso em: 15 mar. 2015.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, P. R.; CEBALLOS, Z. Empreendedorismo e plano de negócio. IN: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2007, 9., 5., São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: INIC/EPG, 2007. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-74.PDF>>. Acesso em: 10 mar. 2015

GEM. **Relatório Executivo Global Entrepreneurship Monitor**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Executivo%20GEM%202013.pdf>>. Acesso em 3 mar. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista. **I ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, v. 10, 2000.

GUIMARÃES, E. T. L. **Empreendedorismo governamental**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2011.

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

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS; E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIAMO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES; J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Meta-análise da produção científica internacional sobre empreendedorismo no setor público: o que tem sido escrito acerca disso?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB1645.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1645.pdf)> Acesso em: 23 mar. 2015.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PEREIRA, L. C. B. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil:** para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

PIRES, E. G. **O empreendedorismo como estratégia de gestão para a administração pública.** Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=4449](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4449)>. Acesso em 25 mar. 2015

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE. **Manual do Empresário. O empreendedor e suas características.** 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/BECA25B60A8F51D8032570F8006539AF/\\$File/fasciculo\\_1.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/BECA25B60A8F51D8032570F8006539AF/$File/fasciculo_1.pdf)>. Acesso em 5 mar. 2015

SEBRAE. **Manual do Aluno. Levantamento do perfil empreendedor.** 2006. Disponível em: <<http://www.lawinter.com/atividadegestaoperfil.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SILVA, P. F.; DI PETTA, S., M. Decodificando o comportamento do profissional Y. **Revista Acadêmica Eletrônica.** 2012. Disponível em: <<http://sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/07/decodificando-o-comportamento-do-profissional-y.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2015.

SOARES, E. **Metodologia científica.** Lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

THOMAZ, O. G. A Evolução cultural do gestor público brasileiro nas reformas administrativas. **Revista dos Mestrados Profissionais,** Recife, v. 1, número 1, p. 19, 2012. Disponível em: <[https://www.ufpe.br/mgp/images/rmp\\_v1revmgp.pdf](https://www.ufpe.br/mgp/images/rmp_v1revmgp.pdf)>. Acesso em 5 de mai. 2015.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. **XXXII Anais do EnAnpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2012, p. 197-207.

VESCOVI, R. A. **Os comportamentos de cooperação e competição entre as gerações nos ambientes de trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2012.