



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONIMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**JAMILE NUNES NORONHA**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO  
EXECUTIVO**

**FORTALEZA**

**2016**

**JAMILE NUNES NORONHA**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO  
EXECUTIVO**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

**FORTALEZA**

**2016**

**JAMILE NUNES NORONHA**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO  
EXECUTIVO**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profº Me. Carlos Manta Pinto de Araújo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profº Me. Joelma Soares da Silva

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Vilmar e Joana.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a vida, e que me dar sabedoria e paciência para trilhar meu caminho em busca de meus objetivos.

Aos meus amados pais, Vilmar e Joana, por me educarem com esforço, perseverança e paciência. Sou muito grata por acreditarem que eu seria capaz de realizar mais esse sonho.

Ao professor Laudemiro Rabelo pelo o tempo dedicado na realização das orientações deste trabalho.

Aos professores Carlos Manta e Joelma Soares por terem aceitado fazer parte da banca examinadora.

A minha querida irmã, Janine Nunes, por ser uma pessoa maravilhosa e me apoiar nesse momento tão importante da minha vida.

A meus irmãos, Vilmar Filho e Stardy Nunes, e as minhas cunhadas, Lucélia Sales e Débora Fernandes, por acreditarem que eu seria capaz de concluir a minha graduação.

Ao meu namorado, Rômulo Rodrigues, por toda a paciência, carinho e compreensão que teve comigo nessa etapa da minha vida, e por acreditar no meu potencial.

A minha grande amiga, Nayanne Vitoriano, por suas preciosas orientações e conselhos e por acreditar e me auxiliar na concretização desse trabalho.

As minhas grandes amigas, Monalisa Lima e Ida Porto, por serem companheiras e por compartilharem todos os momentos da graduação e da vida comigo.

A todos os amigos e colegas que fiz durante os anos de faculdade, eles com certeza ajudaram a transformar esses quatro anos em momentos maravilhosos, apesar dos pesares.

E, por fim, a todos que me ajudaram e contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação, seja nesses anos de faculdade ou em qualquer outro momento de minha vida.

"Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles."

Augusto Cury

## RESUMO

O empreendedorismo, hoje, é um fenômeno global, com crescente aumento no interesse nacional e internacional, haja vista que está inserido nas organizações como um fator de aumento da competitividade. Buscando atender as condições de flexibilidade e as exigências feitas pelas organizações modernas, o profissional de Secretariado Executivo assumiu uma nova postura, passou a ser um profissional ousado, criativo, polivalente e inovador. Constatando essa nova postura do profissional e correlacionando com a importância do empreendedorismo no meio organizacional, este presente trabalho buscou observar se o profissional de secretariado executivo assume o perfil intraempreendedor na sua atuação, bem como verificar o modo como os discentes do curso de graduação de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará veem o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade. Foi realizada uma pesquisa com os alunos concluentes do curso do curso citado e com os profissionais já graduados e que exercem a função. Para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa a aplicação de um questionário específico para cada público. Após a análise dos dados, conclui-se que a maioria dos alunos enxergam o intraempreendedorismo de maneira benéfica para o desenvolvimento e crescimento profissional, além de o considerar importante para a atuação do secretário executivo. Observou-se ainda que o secretário executivo vem se destacando cada vez mais nas organizações, desenvolvendo novas funções que exigem tomada de decisões, inovação e visão crítica e administrativa apurada. Hoje, o profissional de secretariado executivo desempenha funções inerentes ao perfil intraempreendedor.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Secretário executivo.

## ABSTRACT

Entrepreneurship today is a global phenomenon, with increasing domestic and international interest, given that is inserted in organizations as a factor of increasing competitiveness. Seeking to meet the flexibility requirements and the demands made by modern organizations, the professional of Executive Secretariat has taken a new stance and became an audacious, creative, versatile and innovator professional. Noting this new posture of professional and correlating with the importance of entrepreneurship in the organizational environment, this present study aimed to observe whether the executive secretariat professional takes the intrapreneurial profile in his performance as well as check how the students of Executive Secretary undergraduate course at the Federal University of Ceará see the intraempreendorismo and its applicability. A survey was conducted to the conclusive students of the Executive Secretariat course and the graduated professionals which are exerting the function. For this purpose, it was used as a research tool the application of a specific questionnaire for each audience. After analyzing the data, it appears that most students see the intrapreneurship in a beneficial way for development and professional growth, as well as the important to consider for the performance of the Executive Secretary. It was also observed that the Executive Secretary has stood out increasingly in organizations, developing new functions that require decision-making, innovation and critical and administrative accurate vision. Today, the professional of executive secretariat plays inherent functions of the intrapreneurial profile.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intrapreneurship. Executive Secretary.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Algumas definições de empreendedorismo.....	20
Quadro 02 – Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo.....	22
Quadro 03 – Características comuns aos empreendedores.....	23
Quadro 04 – Definições de <i>corporate entrepreneurship</i> .....	26
Quadro 05 – Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e os gerentes.....	33
Quadro 06 – Perfil do profissional no geral.....	41
Quadro 07 – Características das secretárias.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Intraempreendedorismo para os discentes.....	54
Gráfico 02 – Quanto a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação – Percepção dos estudantes.....	56
Gráfico 03 – Quanto a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação – Percepção dos profissionais.....	57
Gráfico 04 – Quanto a valorização do potencial humano por parte das empresas – Percepção dos estudantes e dos profissionais.....	58
Gráfico 05 – Quanto a valorização por parte da empresa que atuam.....	58
Gráfico 06 – Quanto ao bom aproveitamento, por parte da alta administração da empresa, das boas ideias apresentadas pelos funcionários – Percepção dos estudantes.....	59
Gráfico 07 – Quanto ao bom aproveitamento, por parte da alta administração da empresa, das boas ideias apresentadas pelos funcionários – Percepção dos profissionais.....	60
Gráfico 08 – Quanto ao secretário executivo assumir riscos na tomada de decisões – Percepção dos estudantes.....	63
Gráfico 09 – Quanto ao secretário executivo realizar atividades que envolvem a tomada de decisões – Percepção dos profissionais.....	64
Gráfico 10 – Quanto ao secretário executivo assumir riscos na tomada de decisões – Percepção dos profissionais.....	64
Gráfico 11 – Quanto ao fato de o secretário executivo assumir riscos na defesa de suas posições e propostas – Perspectiva dos estudantes.....	65
Gráfico 12 – Quanto ao secretário executivo estar aberto e preparado para inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível – Perspectiva dos estudantes.....	67

Gráfico 13 – Quanto ao secretário executivo estar aberto e preparado para inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível – Perspectiva dos profissionais.....	68
Gráfico 14 – Quanto ao grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo – Perspectiva dos estudantes.....	69
Gráfico 15 – Quanto ao grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo – Perspectiva dos profissionais.....	69
Gráfico 16 – Quanto a importância do desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo na perspectiva dos estudantes.....	70

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Características intraempreendedoras – Percepção dos estudantes.....60

Tabela 02 – Características intraempreendedoras – Percepção dos profissionais.....62

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2. O EMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 O Empreendedorismo.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 <i>O Empreendedor</i>.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 O Intraempreendedorismo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 <i>O Intraempreendedor</i>.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Empreendedor <i>versus</i> Intraempreendedor.....</b>	<b>31</b>
<b>3. A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO E A VINCULAÇÃO COM O EMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 A profissão de secretário executivo.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.1 <i>Aspectos históricos</i>.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.2 <i>Legislação e ética</i>.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 O secretário executivo nas organizações.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 O secretário executivo e o empreendedorismo.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.1 <i>O secretário como intraempreendedor</i>.....</b>	<b>44</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Técnicas e Instrumentos de pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Universo e Amostra.....</b>	<b>52</b>
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Perfil dos Investigados.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Intraempreendedorismo.....</b>	<b>54</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS CONCLUENTES DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO ANO LETIVO DE 2015.....</b>	<b>82</b>

<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EX-ALUNOS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFC.....</b>	<b>86</b>
--	-----------

## 1. INTRODUÇÃO

O atual mundo globalizado exige mudanças rápidas e uma melhor adequação a estas de maneira eficiente. Para que as organizações mantenham um alto grau de competitividade no mercado, a inovação se tornou imprescindível. Todavia, o processo de inovação envolve tanto a empresa quanto as pessoas e isso requer conhecimentos para que sejam capazes de se adequarem às mudanças.

Diante da evolução do meio organizacional, o empreendedorismo ganha notoriedade. A sociedade requer profissionais cada vez mais inovadores e ousados, que enxergam oportunidades, que estão dispostos a assumir riscos e desafios, que buscam soluções para melhoria do trabalho desenvolvido.

Hoje, o processo de inovação é realizado não somente pelos donos da empresa, mas, também, pelos colaboradores que percebem o meio e o transformam a seu favor, que se envolvem no processo de criação e renovação da empresa. Ou seja, o intraempreendedorismo está presente nas organizações.

As empresas passaram a exigir profissionais inovadores, criativos, visionários e que possuam características empreendedoras e intraempreendedoras. Nesse cenário, as transformações organizacionais fazem com que o secretário executivo busque o desenvolvimento destas características para o enriquecimento de seu perfil.

O profissional que já desenvolvia um papel importante dentro da empresa, atuando como elo entre as hierarquias e, por vezes, desenvolvendo o papel de gestor na delegação de tarefas e solucionando problemas, agora, possui a função de inovar e criar maneiras que facilitem os processos organizacionais. Por consequência, este profissional tornou-se uma peça chave dentro da organização, haja vista que seu grau de importância e suas competências aumentaram, bem como sua contribuição para o crescimento da organização.

Percebe-se que o profissional de Secretariado Executivo traz em sua bagagem um alto grau de conhecimento, habilidades e competências. O novo perfil inserido na realidade do secretário executivo exige uma postura ativa, visão crítica, flexibilidade, visão administrativa, atitude empreendedora, criatividade e inovação, dentre outras características. Tais características são adquiridas por este por meio da experiência profissional, qualificação e do decorrer da graduação deste profissional.

Diante do exposto, o presente estudo tem como principal objetivo verificar se o perfil intraempreendedor é uma realidade vivida pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho, bem como analisar a visão dos alunos concluentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) sobre o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade na atuação do profissional.

Deste modo, pretende-se com a pesquisa: a) observar a visão dos concluentes do curso de graduação sobre o intraempreendedorismo; b) verificar, sob a óptica dos concluentes, a relevância e contribuição do perfil intraempreendedor na atuação do profissional de Secretariado Executivo; c) identificar práticas intraempreendedoras na atuação no profissional de secretariado executivo, de acordo com o modo como os discentes as veem, bem como verificar se tais práticas são realizadas pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho.

Tais objetivos tem como finalidade responder as seguintes problemáticas: O secretário executivo assume o perfil intraempreendedor? Como o intraempreendedorismo é visto pelos alunos concluentes do curso de Secretariado Executivo?

A escolha desta temática surgiu do interesse da autora em verificar se o profissional de Secretariado Executivo assume o perfil intraempreendedor em seu cotidiano e em observar o modo como o discente, que está prestes a concluir a graduação, ver o mercado de trabalho e a atuação do profissional de secretariado executivo como intraempreendedor. Assim sendo, o estudo justifica-se pela a importância deste novo perfil para a atuação do secretário executivo, bem como a importância de tal concepção por parte dos alunos, haja vista que esta interfere nos conceitos e na futura atuação destes no cenário organizacional.

Esta monografia é dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do trabalho, com a apresentação do tema, objetivos, questão de pesquisa e sua justificativa. Após essa parte introdutória, inicia-se o referencial teórico da pesquisa.

O segundo capítulo discorre sobre os aspectos conceituais e os fundamentos do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, bem como as principais características de ambos os perfis profissionais. Nesta parte é feito um confronto entre o perfil empreendedor e o perfil intraempreendedor. O terceiro capítulo aborda os aspectos históricos e a regulamentação da profissão de secretário executivo, bem como a atuação deste profissional no mundo moderno. Em seguida, é feita uma relação do profissional de

secretariado executivo com o empreendedorismo e, por fim, apresenta-se o secretário como intraempreendedor.

Em seguida, no quarto capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, ou seja, o delineamento da pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados e a amostra estudada. O próximo capítulo demonstra os resultados obtidos com a coleta dos dados e a análise destes. E, por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa com base nos resultados obtidos na sondagem evidenciada no capítulo anterior.

## 2. O EMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Com a abertura mundial dos mercados, inúmeras mudanças estruturais sofridas pela sociedade nas últimas décadas proporcionaram o surgimento de um nível de incerteza e desequilíbrio dos profissionais atuantes no mercado de trabalho. As organizações modernas identificaram a necessidade de aproveitar o potencial empreendedor de seus funcionários.

A organização precisa ser mais ágil, buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, e fugir da mesmice de outrora. As organizações estabelecidas começaram a entender que precisam ser mais empreendedoras. (DORNELAS, 2008, p. 07).

Dornelas (2001, p. 21) afirma que a década atual é “a era do empreendedorismo”. Para ele, “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e gerando riqueza para a sociedade”.

Em mundo de constantes mudanças é importante que as empresas acompanhem as transformações do mercado. No âmbito interno das organizações, denota-se àquele funcionário que passa a exercer o papel de colaborador, àquele que age como um integrante, o papel de intraempreendedor. Isso, por consequência, tornará a empresa mais competitiva.

### 2.1 O Empreendedorismo

O termo empreendedorismo decorre do francês “*entreprendre*” (etimologicamente: *entre* + *pendre*), que significa “fazer algo” ou “empreender”. De acordo com Bom Angelo (2003 apud DUARTE, 2007, p. 21), a raiz da palavra tem cerca de 800 anos. “*Entre*” (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação e “*pendre*” (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

Dornelas (2005, p. 30 apud DUARTE, 2007, p. 22), afirma que Richard Cantillon, um importante economista e escritor do século XVII, foi considerado por muitos como sendo o criador do termo empreendedorismo, tendo sido um dos pioneiros na diferenciação do empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital. Mas Carneiro (2013, p. 14) afirma que o economista Jean Baptiste Say é quem recebe o título de pai do empreendedorismo, visto que esse explicou que a geração de novos empreendimentos possibilita o desenvolvimento econômico.

Para Joseph Schumpeter, um dos principais estudiosos do tema dentro do enfoque econômico, o empreendedor é a essência da inovação do mundo. 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”. (SCHUMPETER, 1982 apud MARTENS; FREITAS, 2007, p. 05).

Nessa perspectiva e levando em consideração que o empreendedor seja responsável pela inovação, e que de acordo com Schumpeter, estes processos podem trazer o estímulo para o desenvolvimento, gerando inovações, observa-se que as contribuições dos empreendedores são fundamentais, com crescente seu reconhecimento deste papel.

Peter Drucker (2003, p.25) afirmar que “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, o meio pela qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Em sua obra, apresenta, ainda, o ‘espírito empreendedor’ como uma disciplina que pode ser aprendida e praticada.

Para Santiago (2010, p. 04), o “processo de disseminação e desenvolvimento do espírito empreendedor, a educação é fundamental”, haja vista que, o “empreendedorismo constitui uma importante variável nas escolhas, comportamentos e crenças do indivíduo”. A autora ainda afirma que a universidade é fundamental no processo empreendedor logo que esta é fonte multiplicadora do saber e forte formadora de opinião.

Daí a necessidade de propagar ainda mais no meio acadêmico o espírito empreendedor, já que um dos compromissos assumidos pela universidade é a formação de profissionais conscientes, éticos que por meio dos serviços prestados à comunidade possam ser agentes transformadores de sua realidade local. O estímulo ao empreendedorismo e ao espírito empreendedor aos estudantes poderá resultar na formação de um profissional diferenciado, seja como empregador, aquele que cria novos negócios, seja como empregado,

aquele que atua como intraempreendedor, capaz de exercer autonomia, liderança e criatividade (SANTIAGO, 2010, p. 04).

Vários autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Martens e Freitas (2007, p. 06) reúnem em sua obra algumas definições de empreendedorismo.

#### **Quadro 01: Algumas definições de empreendedorismo**

<b>Autores</b>	<b>Definições de Empreendedorismo</b>
Stevenson e Jarillo (1990)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – em sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.
Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis e Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> (oportunidade, indivíduos proativos, recursos, etc.) e que pode produzir diferentes <i>outputs</i> (novo negócio, valor, novo produto, benefício pessoal, crescimento, lucro, etc.).
Lumpkin e Dess (1996)	Empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor.
Filion (1999)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Shane e Venkataraman (2000)	Empreendedorismo é o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.

Fonte: Martens e Freitas, 2007, p. 06.

Dornelas (2008, p. 22) conceitua empreendedorismo como sendo “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas oportunidades levam à criação de negócios de sucesso.”. Costa, Cericato e Melo (2007, p.36) corroboram ao afirmar que o empreendedorismo é:

[...] a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

De um modo geral, as definições de empreendedorismo reportam a oportunidades, criatividade e a inovação. Corroborando com tal afirmação, Dornelas (2008, p.23) detecta pelo menos três aspectos em qualquer definição do termo referente ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo o que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Segundo Hashimoto (2006 apud DUARTE, 2007, p. 26), os pesquisadores americanos Longenecker e Schoen verificaram em seus estudos a existência de três elementos que compõem a “essência do empreendedorismo”.

**Inovação:** O papel do empreendedor não se limita à criação de negócios, ele comprehende também a criação de um método de produção, a abertura de um novo mercado, a busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais na organização;

**Risco:** Nenhum empreendimento está livre de riscos. O risco é composto por três fatores básicos: anomalias ou variações aos quais produtos, processos e serviços são sujeitos; a probabilidade de ocorrência de tais anomalias e a gravidade das consequências dessas ocorrências. Esses elementos são usados pelos empreendedores para fazer a estimativa dos riscos de um empreendedor;

**Autonomia:** o empreendedor goza de autonomia para definir objetivos, decidir sobre o uso de recursos, escolher estratégias de ação e até mesmo para buscar oportunidades relevantes. É importante não confundir autonomia com independência, que significa trabalhar sozinho. Uma das principais características do empreendedor é a conquista de apoio e confiança daqueles que ajudarão a conduzir seu empreendimento.

Dornelas (2003, apud DUARTE, 2007, p.27), destaca que a natureza do empreendedorismo apresenta sete perspectivas ilustradas no quadro 02.

## Quadro 02: Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo	
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação de inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação de mudança	Empreendedorismo envolve a criação de mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas das empresas, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: Dornelas (2003, p. 37 apud DUARTE, 2007, p.27)

Visto isso, observa-se que o empreendedorismo pode se fazer presente dentro de qualquer organização que apresente uma ou mais destas perspectivas citadas, independentemente da fase em que a mesma esteja, criação ou desenvolvimento, bem como sua estruturação, porte e mercado de atuação.

### 2.1.1 O Empreendedor

A expressão “empreendedor” surgiu como uma definição para pessoas ousadas que buscavam novas e melhores formas de agir, impulsionando a economia. Dantas (2008, p. 03) afirma que:

O termo “empreendedor” é derivado da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez em 1725, pelo que se sabe, pelo economista irlandês Richard Cantillon, reconhecido por muitos historiadores como o grande teórico da economia, segundo o qual o “*entrepreneur* é o indivíduo que assume riscos.”

Chiavenato (2007, p. 03) afirmar que o empreendedor não é apenas “um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios”. Para o autor, “ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando

as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam" (CHIAVENATO, 2007, p. 03).

Filion (1999 apud FUMAGALLI, CORSO, SILVA; COSTA, 2010, p. 05) define:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Conforme Gerber (2004 apud FONSECA, 2011, p. 20) o empreendedor é aquele ser visionário, o sonhador que busca constantemente novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista a necessidade das pessoas, na qual sua característica básica é o espírito criativo e pesquisador.

Dornelas (2008, p. 17-18) destaca algumas características comuns aos empreendedores de sucesso, as quais são expostas no quadro 03.

### **Quadro 03: Características comuns aos empreendedores**

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio, e o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o seu sucesso. Além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valores aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que a vêm primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informação.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante a rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, sete dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 17-18)

### Quadro 03: Características comuns aos empreendedores... (Continuação)

São otimistas e apaixonados pelo o que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor a que fazem o principal combustível que os mantêm cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem seu próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser o patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados ( <i>networking</i> )	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes internos e externos da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de cursos ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 17-18)

Dornelas (2008, p.19), ainda, destaca alguns mitos sobre os empreendedores enfatizando três em especial:

**Mito 1:** Empreendedores são natos, nascem para o sucesso

*Realidade:*

- Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, os empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos;
- A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

**Mito 2:** Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos

*Realidade:*

- Tomam riscos calculados;
- Evitam riscos desnecessários;
- Compartilham os riscos com outros;
- Dividem o risco com “partes menores”.

**Mito 3:** Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe

*Realidade:*

- São ótimos líderes;
- Criam times/equipes;
- Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

Schumpeter (1982 apud OROFINO et al, 2009, p. 05) salienta que o empreendedor é aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes. Ghostal e Barlett (2000 apud DALMORO; DUTRA; VISENTINI, 2008, p. 04) complementa ao afirmar que o empreendedor não é somente aquele que inicia algo novo. É, também, aquele que, mesmo empregado ou gestor de uma organização, está sempre procurando mudar e melhorar o que já existe.

Assim sendo, o empreendedor inserido na organização é um intraempreendedor que não deseja sair da organização em que se encontra para montar um novo negócio ou um novo projeto. Nesse contexto, apresenta-se o intraempreendedorismo como sendo o empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas.

## 2.2 O Intraempreendedorismo

Carneiro (2013, p. 16) afirma que o termo intraempreendedorismo tem sua origem nos estudos de Gifford Pinchot III e Elizabeth S. Pinchot ao publicarem o artigo

“*Intra-corporate Entrepreneurship*”, em 1978. “Os autores fazem uma análise das novas complexidades do mundo organizacional e dos empreendedores e a consequente necessidade de respostas rápidas às demandas de um mercado em ebulição.” (CARNEIRO, 2013, p. 16).

Gifford Pinchot III defendeu a ideia de que para tornar-se um bom empreendedor não precisaria, necessariamente, abandonar o emprego em uma organização. Visto isso, afirma-se que o termo intraempreendedorismo, foi designado para os executivos que, dentro das empresas, assumem o papel de agentes de mudanças. Pinchot afirma, ainda, que estes melhoram os processos e criam novas oportunidades de negócios. (PINCHOT, 1989, apud FONSECA, 2011, p. 15).

Em seus estudos, Carneiro (2013, p.19-20) afirma que:

O intraempreendedorismo surgiu para definir o tipo de colaborador que as organizações do século XXI precisariam: aquele que agisse na sua função ou na sua área de atuação, com a mentalidade de um empresário, ou seja, como se fosse o dono da empresa para a qual trabalha. Dessa forma, esse profissional estaria sempre buscando novas melhorias, antecipando-se às necessidades da empresa – um profissional motivado para alcançar objetivos e metas desafiadoras, para demonstrar que o seu trabalho e de sua equipe representam a melhor forma de alcançar eficiência, qualidade e resultados superiores.

De acordo com Antoncic e Hisrich (2003 apud DUARTE, 2007, p. 50), o empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo, é o empreendedorismo praticado dentro de organizações que já existem, independentemente de seu porte. Ou seja, é a aplicação das ideias de empreendedorismo nas organizações já existentes.

O quadro 04 traz à tona algumas definições do termo empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, apresentado por Dornelas (2003):

#### **Quadro 04: Definições de *corporate entrepreneurship***

<i>Corporate entrepreneurship</i>
<b>Autor: Burgelan (1983)</b>
“Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimentos internos. Tal diversificação requer combinações de novos recursos para ampliar a ação da empresa a outras áreas, ou mesmo às suas atuais áreas, de atuação, correspondendo ao conjunto de oportunidades que a empresa está buscando.”

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003, p. 127-129 apud FONSECA, 2011, p. 25)

**Quadro 04: Definições de *corporate entrepreneurship*... (Continuação)**

<i>Corporate entrepreneurship</i>
<b>Autor: Vesper (1984)</b> “Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência de fazê-la.”
<b>Autores: Jennings &amp; Lumpkin (1989)</b> “Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercados.”
<b>Autor: Schendel (1990)</b> “Empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer.”
<b>Autores: Guth &amp; Ginsberg (1990)</b> “Empreendedorismo corporativo envolve dois tipos de fenômenos e de pessoas que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro de organizações existentes, isto é, inovações internas; 2) a transformação das organizações através da renovação das áreas-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica.”
<b>Autor: Chung &amp; Gibbons (1997)</b> “Empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa à transformação de ideias individuais em ações coletivas através do gerenciamento de incertezas.”

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003, p. 127-129 apud FONSECA, 2011, p. 25)

Pryor e Shays (1993 apud HASHIMOTO, 2009, p. 104), por sua vez, consideram o intraempreendedorismo como sendo “a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso”.

Quanto à diversidade de definições, Carneiro (2013, p.20) afirma que “o intraempreendedorismo é uma das quatro grandes escolas de pensamento a respeito do empreendedorismo corporativo” e as definem da seguinte forma:

- Risco corporativo (*corporate venturing*): a criação de novos negócios deve ser gerenciada separadamente dos negócios principais da organização. Trata-se de se empreender em novos negócios que não possuem muita aderência aos produtos já existentes na organização;
- Intraempreendedorismo (*intrapreneurship*): esta abordagem concentra-se no próprio funcionário e sua propensão em agir de uma forma empreendedora. Aqui, as atitudes individuais são fortalecidas e valorizadas, visando facilitar o intraempreendedorismo;
- Transformação empreendedora (*entrepreneurial transformation*): neste caso, as empresas adaptam-se às mudanças de um ambiente em constante mutação, através de uma cultura organizacional e um conjunto de estruturas que estimule as atitudes intraempreendedoras;

- Alianças corporativas (*bringing the market inside*): o foco desta escola está no encorajamento do comportamento empreendedor através de parcerias e alianças estratégicas com outras empresas menores que atuam em setores relacionados com a atividade principal da organização.

Dessa forma, entende-se que o intraempreendedorismo é uma subdivisão de um campo maior denominado empreendedorismo. Refere-se ao ato de empreender dentro de organizações já existentes, incluindo em seu contexto a criação de novos negócios, inovação em produtos, serviços e processos, além da proatividade, aceitação de riscos e espirito competitivo (CARNEIRO, 2013, p. 21).

De Paula e Almeida (2008, p. 01) afirmam que:

A finalidade do intraempreendedorismo é suprir a necessidade de inovação nas organizações, trazendo inevitavelmente o aumento da competitividade. Dada a crescente importância da inovação para o sucesso dos negócios, as organizações se empenham em descobrir formas de obter inovação com eficácia.

Sequeira (2005 apud FESTA; GARCIA FILHO, 2013, p. 54) atesta que mecanismos que sustentam um ambiente intraempreendedor, em geral, envolvem: criação e instituição de políticas de autorização; divulgação de missão e visão; estímulos, reconhecimento e recompensas; trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância à erro e/ou fracasso; sintetização de níveis hierárquicos; agilidade para obtenção de recursos; e autonomia de decisões (*empowerment*).

Lana (2010, p. 28) acredita que “uma organização que estimula o intraempreendedorismo procura criar condições para que o funcionário se comporte como dono do negócio, construindo uma estrutura e um clima organizacional que apoiem e que permitam o desenvolvimento da inovação.”. Em abono a esta visão, os estudos de Chieh e Andreassi (2008, p. 02) complementam ao afirmar que “o desenvolvimento do intraempreendedorismo também surge como uma forma de reter esses talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente.”.

Norman Macrae (1982 apud DUARTE, 2007 p. 49) reforça a necessidade da atualização da mentalidade das empresas preocupadas com a inovação. Segundo o jornalista americano, se a empresa quiser obter resultados e ser mais competitiva, faz-se

necessário adotar uma forma de canalizar as energias empreendedoras de seus empregados.

Diante dos desafios e as constantes mudanças e inovações tecnológicas proporcionadas pela abertura mundial dos mercados, há uma necessidade de as organizações identificarem e aproveitarem o perfil empreendedor de seus funcionários. Dornelas (2003, p. 16 apud DUARTE, 2007, p. 47) justifica tal afirmação ao destacar a importância do comportamento empreendedor nas organizações:

O comportamento empreendedor é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca da identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada. Esse comportamento deve estar presente em todos os níveis organizacionais e para que isso ocorra, se faz necessária uma série de ações com foco nos processos e, principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de fracassar.

Na perspectiva de Hisrich e Peters (2004 apud FUMAGALLI, CORSO, SILVA; COSTA, 2010, p. 08) “as organizações com culturas empreendedoras fortes estão aptas a adaptarem-se às modificações do ambiente de maneira integrada e rápida”. Dessa forma, pode-se concluir que o intraempreendedorismo configura-se como uma oportunidade de recuperar a juventude e vigor dos negócios para as organizações já estabelecidas, tornando-se mais fortes e competitivas.

### **2.2.1 *O Intraempreendedor***

O termo intraempreendedor foi cunhado por Gifford Pinchot III, em 1978, em uma livre tradução do termo original, e inglês, *intrapreneur*. O autor define os intraempreendedores da seguinte modo:

Intraempreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre sonhadores que entendem como transformar uma idéia em algo real e lucrativo (PINCHOT III, 2004, p. 06 apud FONSECA, 2011, p. 22).

Na perspectiva de Hashimoto (2006, p. 21-22 apud DUARTE, 2007, p. 60),

O intra-empreendedor é aquele que, dentro da organização, assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa [...]. É qualquer pessoa que utiliza seu talento para criar e produzir projetos de caráter empreendedor na organização.

O intraempreendedor é aquele indivíduo que está interessado em inovar, com comprometimento e responsabilidade sobre todas as etapas necessárias para atingir seu objetivo e gerar resultados. Não se preocupando somente com a criação de novo empreendimento, mas, também, com a colaboração para o desenvolvimento e sucesso da empresa, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades, inovando, sendo criativo e trabalhando em equipe (DORNELAS, 2008).

Assim sendo, pode-se afirmar que o intraempreendedor é aquele que, frente a uma ideia, dedica-se para transformá-la em um processo, produto ou serviço de sucesso, contando com a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham. Complementando as definições apresentadas, Chiavenato (2012 apud FESTA; GARCIA FILHO, 2013, p. 56), enfatiza três características básicas presentes no intraempreendedor: maior necessidade de realização, disposição a assumir riscos e autoconfiança.

Segundo Hamilton (2008 apud LANA, 2010, p. 32), os intraempreendedores possuem quatro características peculiares:

- São confiantes: sentem-se confortáveis com eles mesmos e com suas ideias e opiniões;
- Possuem boas habilidades políticas e de negócios: sabem como as coisas são feitas na organização e como exercer sua influência através de diversos níveis e funções. Além disso, têm uma visão macro do negócio. Sabem qual é a agenda de prioridades da organização;
- São “networkers”: sabem quem devem conhecer, como encontrar e usar recursos e construir relações benéficas ativamente. Dão apoio a quem precisa e não estão pensando apenas neles mesmos. Pensam em colaboração e não em isolamento.
- São inovadores: enxergam oportunidades para melhorar, mudar ou introduzir ideias novas radicais e diferentes formas de pensar. Conseguem galvanizar apoio e realizar suas ideias.

Conforme o que foi visto, pode-se aferir que dentre as principais características do intraempreendedor, destaca-se a criatividade e concentração na solução de problemas e decisões, responsabilidade pessoal e competência interpessoal, autonomia e criatividade.

### 2.3 Empreendedor *versus* Intraempreendedor

Conforme o exposto, observa-se que há semelhanças e entre o perfil empreendedor e o perfil intraempreendedor. Carneiro (2013, p.21) afirma que:

Como o empreendedor é alguém que concebe, planeja, desenvolve e realiza visões, podemos afirmar que o intraempreendedor também vislumbra ideias, oportunidades e visões, buscando colocá-las em prática dentro das organizações. Os conceitos ligados ao ser empreendedor podem, dessa forma, ser transportados para o ser intraempreendedor. Em seu campo de atuação, os intraempreendedores transformam ideias em realidade no interior das organizações, ou seja, são os sonhadores que fazem acontecer.

Dornelas (2003 apud DUARTE, 2007, p. 64-65) destacam-se seis semelhanças existentes entre ambos os perfis:

- São comprometidos e determinados: são proativos na tomada de decisão, possuem tenacidade, obstinação, disciplina, dedicação, persistência em resolver problemas, disposição ao sacrifício para atingir metas e imersão nas atividades desenvolvidas;
- São obcecados pelas oportunidades: procuram conhecer a fundo as necessidades dos clientes, regidos pelo mercado (*market driven*), são obsecados em criar valores e satisfazer os clientes;
- Possuem tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas: tomam risco calculados e buscam minimizá-los, são tolerantes as incertezas, falta de estrutura, estresse e conflitos, com habilidades na resolução de problemas e integração de soluções;
- São criativos, autoconfiantes e possuem habilidade de adaptação: possuem a mente aberta, são pensadores, não se conformam com o *status quo*, se adaptam a novas situações, não tem medo de falhar e com habilidades em definir conceitos e detalhar ideias;

- São motivados e buscam superação: seguem metas e resultados, guiados pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados, não se preocupam com *status* ou poder, conhecem suas fraquezas e forças, além de terem senso de humor e procurarem estar animados sempre;
- São ótimos líderes: possuem iniciativa e poder de controle, transmitindo integridade e confiabilidade, são parceiros e sabem ouvir, além de construir times e trabalhar em equipe.

Carneiro (2013, p.21) afirma que alguns pesquisadores definem como irrelevantes as diferenças qualitativas entre o empreendedor e o intraempreendedor. Para o autor, o fato se justifica por conta da postura, a visão de mundo e as atitudes de ambos serem praticamente iguais.

Seja em uma nova empresa ou um novo projeto interno dentro de uma organização existente, a aferição dos resultados da ação empreendedora parece seguir os mesmos critérios: inovação, conquista de imagem e mercado, performance das equipes, volume de faturamento e o retorno sobre o capital e tempo investidos.

No que se refere às diferenças entre os empreendedores e os intraempreendedores, alguns autores (DORNELAS, 2008; HASHIMOTO, 2006 apud DUARTE, 2007) demonstram-nas com uma comparação com os gestores ou administradores tradicionais. Dornelas (2008, p. 18) afirma que “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”. Fillon (1997 apud DORNELAS, 2008, p. 19) analisa, ainda, que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.

Hashimoto (2006 apud DUARTE, 2007, p. 66-67) aponta algumas características que diferem os perfis do empreendedor, intraempreendedor e gerente tradicional, de acordo com o quadro 05.

**Quadro 05: Diferenças entre empreendedores, intra-empreendedores e os gerentes.**

Critério	Empreendedor	Intra-empreendedor	Gerente Tradicional
	Acredita que pode realizar seu sonhos.	Acredita que pode realizar seu sonhos.	Seus sonhos pessoais estão desconectados das atribuições corporativas.

Sonho	Vende seus sonhos no ambiente externo. Tem mais flexibilidade para vender suas idéias. Segue uma visão própria, particular.	Vende seus sonhos no ambiente interno e externo. Precisa vender sua idéia ao primeiro chefe. Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.	
Risco	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Assume o risco financeiro. Fracasso significa falência. Sabe mensurar os riscos.	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Fracasso não é fatal. Extrapolá funções e tarefas do cargo.	Evita riscos. Gerencia recursos existentes. Não existe risco. Fracasso é fatal. Mantém-se dentro dos limites do cargo e da função.
Inovação	Impulsiona a inovação. Transforma idéias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.	Impulsiona a inovação. Transforma idéias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.	Não estimula a inovação. Gerencia atividades mais focadas em planejamento do que em inovação.
Atenção e Ação	Põe a “mão na massa”. Sabe usar a intuição. Não necessariamente conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Põe a “mão na massa”. Sabe usar a intuição. Conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Não põe a “mão na massa”. É racional e metódico. Não tolera incertezas e ambiguidades. É orientado para o fracasso.
Liderança	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores. Comunica sua visão de forma clara e realista. Exerce gerenciamento compartilhado.	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e intracapital para o seu empreendimento. Comunica sua visão de forma clara e realista. É autogerenciado.	É chefe. Só se relaciona com quem precisa. Diz às pessoas o que fazer. É conduzido por seus superiores.
Fracasso	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas.	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas. Oculta projetos fracassados devido a sua exposição pública.	Teme e fica paralisado. Erros e fracassos podem marcar seu dossiê. Só se interessa pelo o que tem relevância. Receia que as falhas sejam descobertas.

Fonte: Hashimoto (2006 apud DUARTE, 2007, p. 66-67)

**Quadro 05: Diferenças entre empreendedores, intra-empreendedores e os gerentes... (Continuação)**

Critério	Empreendedor	Intra-empreendedor	Gerente Tradicional
Motivação	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Independência motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder não motiva muito.	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Sentimento de realização motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências. Dinheiro e poder motiva.
Atrativos	É o próprio patrão. Foge das indecisões. Enfrenta menos burocracia. Maior chance de liberdade e riqueza. Não existem limites ao seu crescimento. Pode tomar decisões sozinhos.	Recebe informações exclusivas. Possui planos e previsões de mercado, poder de marketing, base tecnológica e espaço físico disponível. Lida com pessoas diferentes.	Recebe informações exclusivas Pode estar relacionado à posição hierárquica. Possui intra-estrutura financeira e tecnológica. Goza de benefícios por se adequar ao sistema.

Hashimoto (2006 apud DUARTE, 2007, p. 66-67)

A motivação que rege os intraempreendedores está ligada, diretamente, com os fatores expostos acima, além do gozo da liberdade que recebem, o prazer de conduzir os próprios projetos e a dedicação com a qual os realizam refletem elementos ainda mais contundentes do segredo do sucesso do intraempreendedorismo nas organizações (HASHIMOTO, 2006 apud DUARTE, 2007, p. 67).

O perfil intraempreendedor se iguala mais ao perfil do empreendedor tradicional do que de um gerente, pois o empreendedor está mais disposto a enfrentar desafios, assumir os riscos necessários e ser mais independente do que o gerente, este é mais energético, controlador e confiante que o empreendedor. Enquanto o empreendedor é mais criativo, sonhador, ousado e proativo, o gerente é mais realista e busca ambientes mais manipuláveis (MALACH-PINES, 2002 apud DUARTE, 2007, p. 67).

Todavia, pode-se observar que o intraempreendedorismo sugere atitudes que podem ser desenvolvidas por pessoas que não possuem cargos de chefia. Carneiro (2013, p. 19) afirma que o intraempreendedorismo trouxe consigo o ideal de um colaborador necessário nas organizações deste século:

Aquele que agisse na sua função ou na sua área de atuação, com a mentalidade de um empresário, ou seja, como se fosse o dono da empresa para a qual trabalha. Dessa forma, esse profissional estaria sempre buscando novas melhorias, antecipando-se às necessidades da empresa (CARNEIRO, 2013, p. 20).

Conforme o explanado, pode-se afirmar que o mesmo se aplica, também, ao profissional de Secretariado Executivo, visto que este possui em seu histórico constantes mudanças, tendo que adaptar-se às novas condições de mercado impostas pelas organizações. Passou a reunir novas habilidades e competências, tornando-se um profissional holístico e multifacetário, agregando, assim, valores dentro da organização, assumindo o papel de um intraempreendedor.

### **3. A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO E A VINCULAÇÃO COM O EMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDORISMO**

No atual contexto globalizado, são exigidos profissionais cada vez mais qualificados e preparados para atuarem no mercado de trabalho. As organizações se tornaram mais competitivas, passaram a buscar inovação em seus processos, produtos e serviços, necessitando, assim, de conhecimento para que tanto a empresa quanto pessoas sejam capazes de se adequar a mudanças.

Frente a isso, a busca de informações sobre a importância da implementação do perfil empreendedor aumentou. Perfil este que é caracterizado por aquele que busca desafios, que enxerga oportunidades e que busca soluções para melhoria do trabalho desenvolvido. Neste novo cenário, o secretário executivo aparece como um profissional capaz de desenvolver o perfil empreendedor, na medida em que utilizará tal perfil para dinamizar e melhorar sua atuação frente ao seu ambiente de trabalho.

#### **3.1 A profissão de secretário executivo**

A profissão de secretário executivo não somente acompanhou, com êxito, a evolução gradativa da modernização, como também criou sua própria história. Esse profissional traz em seu contexto histórico marcas de adaptabilidade e flexibilidade frente à diversas mudanças sofridas nos cenários políticos, econômicos, mercadológicas, sociais e organizacionais. O perfil mudou. Ampliaram-se as habilidades e competências exercidas pelo profissional de Secretariado Executivo.

##### ***3.1.1 Aspectos históricos***

A figura dos escribas é tida como o primeiro registro da profissão de secretário, sendo exercida pelo sexo masculino (AZEVEDO; COSTA, 2006, p. 17). Para Nonato Júnior (2009), os escribas estão presentes no histórico de várias profissões, mas

não tão fortemente quanto no secretariado, haja vista que o marco principal daqueles era o ato de assessorar, além do fato de serem profissionais de confiança, cujo o sigilo de informações era crucial para o sucesso do trabalho de seus líderes.

Estando presente desde os primórdios dos povos que amplificaram a escrita e o comércio, tendo papel fundamental nas atividades de assessoramento e registros de informações, o profissional de secretariado executivo também esteve presente em todos os processos históricos de evolução da humanidade (NONATO JÚNIOR, 2009, p 79-122). Ao longo dos anos este profissional passou por mudanças significativas, tanto em seu perfil, quanto no trabalho executado.

Com a Revolução Industrial, o secretário volta a aparecer e após as duas guerras mundiais, a figura feminina surge atuante na área, na Europa e nos Estados Unidos, por falta da mão de obra masculina. No Brasil, o mesmo acontece na década de 50. (AZEVEDO; COSTA, 2006, p. 17). Com a complexidade das informações geridas, o assessor assumiu, processualmente, uma postura gerencial, deixando para trás a postura operacional (NONATO JÚNIOR, 2009).

De acordo com Azevedo e Costa (2006, p. 17-18), “nas décadas de 60 e 70 vemos a expansão da profissão, mas somente a partir dos anos 80, a categoria conseguiu, por meio de muita luta, a regulamentação da profissão, com a assinatura da Lei nº 7.377, de 30-09-1985”. Esta foi complementada pela Lei 9.261/1995.

Santiago (2010, p. 09) afirma que “a partir da década de 1970, inicia-se uma maior qualificação para o desempenho da função de Secretária. Surgem graduações com objetivo de profissionalizar e desenvolver a profissão”. O que, por consequência, gerou um maior reconhecimento da importância do profissional dentro da organização.

Aliando-se ao desenvolvimento empresarial, econômico, industrial e político-social e após a regulamentação da profissão, a classe progrediu e conquistou grandes feitos, como por exemplo, Portaria nº 3.103 do MEC (1987), os sindicatos estaduais (1987), FENASSEC (1988) e o Código de Ética (1989). Profissionais de secretariado, comprometidos com as causas da profissão, foram se organizando cada vez mais em busca de melhores condições de vida e trabalho.

Nonato Júnior (2009) afirma que na segunda metade do século XX, o avanço quantitativo e qualitativo dos profissionais de Secretariado Executivo ocorreu em

conformidade com o desenvolvimento tecnológico e paradigmas da ciência. Para o autor, o impacto tecnológico estimulou o crescimento da profissão, tanto no campo de atuação quanto no ramo acadêmico, nas três últimas décadas do referido século. O perfil do profissional de secretariado sempre foi arrojado, desafiador e desbravador. São essas as características que garantiram as conquistas ao longo dos anos.

### ***3.1.2 Legislação e ética***

Todas as conquistas da classe secretarial foram consequências de anos de lutas e intensas ações destes profissionais em busca de respeito e reconhecimento profissional. Em 30 de setembro de 1985, é outorgada a Lei nº 7.377 que regulamenta a profissão de secretária e, em 29 de abril de 1987, através da Portaria nº 3.103 do Ministério do Trabalho, foi criada a Categoria Profissional Diferenciada – Secretárias.

De acordo com Natalense (1998, p. 92 apud NORONHA, 2009, p. 44):

Apesar de fundamental para a regulamentação da profissão, a Lei nº 7.377/85 tem lacunas que não enquadram grande parte da categoria. Por isso, a FENASSEC – Federação Nacional das Secretárias e dos Secretários desenvolveu um intenso trabalho junto aos órgãos públicos a fim de alterá-la, o que foi conseguido em 11 de janeiro de 1995.

Sob a ótica da Lei nº 9.261/96, é considerado:

I - Secretário Executivo:

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei;

b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta Lei.

II - Técnico em Secretariado:

a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau;

b) o portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 5º desta Lei.

Após essa especificação, a principal diferença entre estes dois profissionais, de acordo com Santiago (2010, p. 10), é:

A capacidade reflexiva e aplicação do intelecto necessário para o cumprimento de atribuições: o Técnico em Secretariado executa essencialmente a organização e manutenção dos arquivos de secretaria, recepciona, registra compromissos, informações e faz o atendimento telefônico; o Secretário Executivo tem como principais atribuições o planejamento, organização e direção de serviços de secretaria, além da assistência e assessoramento direto a executivos. A partir desta leitura, não se tem a intenção de confinar o Técnico em Secretariado a um profissional mero cumpridor de ordens, mas salientar ao Secretário Executivo a necessidade de cultivar o espírito empreendedor e o monitoramento de oportunidades de inovação.

Com a aprovação da lei e a imposição mercadológica, os cursos de secretariado executivo passaram a formular seus currículos periodicamente a fim de acompanhar e satisfazer as demandas de mercado. Tornou-se imprescindível à formação acadêmica para que se atenda e acompanhe as constantes mudanças. Para Santiago (2010, p. 10):

Sem dúvida, a qualificação acadêmica influenciou de forma bastante positiva para o reconhecimento e crescente valorização do profissional que passa a empreender e a produzir resultados, ampliando sua área de atuação e atraindo o interesse do público masculino pela profissão, graças ao crescimento e reconhecimento da mesma pela sociedade e pelo mercado de trabalho.

Mata (2009, p. 273 apud FONSECA, 2011, p. 36) afirma que o exercício da profissão somente será pleno e realizador dentro da sociedade quando for pautado sobre uma conduta ética. No que se refere ao Código de Ética, criado em 07 de julho de 1989, Azevedo e Costa (2006) enfatiza que neste encontra-se os direitos e deveres da profissão secretarial e que estes “não devem ser apenas observados, mas sim, analisados de forma a levar a profissional secretária a uma reflexão da sua atuação profissional” (AZEVEDO; COSTA, 2006, p. 25).

Na perspectiva de Nonato Júnior (2009), com o Código de Ética do profissional de Secretariado foi possível compreender melhor o porquê do impacto que este documento causou no fortalecimento do conhecimento em Secretariado. E, com a regulamentação, garantiu-se que somente pessoas legalizadas exerçam a profissão, o que evita o exercício desta por profissionais de outras áreas.

### **3.2 O secretário executivo nas organizações**

Nesse processo de globalização, o profissional de secretariado executivo passa a assumir uma nova postura no contexto empresarial. Deixando de lado o operacional e servindo de ponte de informações, passou a assumir diversas responsabilidades dentro das organizações. Para Medeiros e Hernandes (2006, p. 312):

Secretária é uma profissional que assessorá o executivo, transmite-lhe informações e executa as tarefas que lhe são confiadas. Ela transformou-se, no mundo moderno dos negócios e nessa era de globalização da economia, em assistente executiva que domina as habilidades requeridas no escritório, demonstra capacidade de assumir responsabilidades sem supervisão direta e tem iniciativa para tomar decisões segundo os objetivos assinalados pela autoridade.

Visto isso, denota-se que esses profissionais passaram a ser detentores de conhecimentos para realizar tarefas que antes eram de competência do executivo, configurando um perfil holístico e multifuncional. Neiva e D'Elia (2009, p. 31) afirma que:

De forma qualitativa, o secretário está inserido no processo gerencial das empresas, como um profissional vital, para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em times, projetos, virtualmente e nas múltiplas opções que o novo mercado de trabalho oferece a todos os profissionais.

As autoras ainda analisam o antigo perfil do profissional de secretariado executivo em comparação com as tendências da modernidade, conforme pode ser visto no quadro 06.

#### Quadro 06: Perfil do profissional no geral

Década de 70	Década de 80	Década de 90	Século XXI
A experiência é a ferramenta usada no comando.	O grau de escolaridade é a sua ferramenta de comando.	Sua <i>performance</i> é a sua ferramenta de comando.	O profissional e sua equipe são a ferramenta do sucesso dele e de outros.
Acomodado.	Confiante.	Curioso.	Estudioso.
Dependente.	Político.	Independente.	Tem visão global das coisas.
Resiste às mudanças.	Ajusta-se às mudanças.	Gera mudanças.	Lidera mudanças.
Carreirista.	Procura ser cooperador.	Facilitador.	Criativo.
Seu salário é determinado pela empresa.	Seu salário é negociado pela empresa.	Seu salário é conquistado pela importância do seu trabalho.	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho, bem como de sua equipe.
Seu conhecimento é fruto da experiência profissional.	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica.	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria.	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 36)

São notórias as mudanças sofridas no perfil do profissional de Secretariado Executivo. Este adaptou-se às diversas funções exigidas para o enquadramento do novo perfil no contexto organizacional. Azevedo e Costa (2006, p. 146) acreditam que “a idéia de uma formação contínua é crescente na reorganização do mundo de trabalho, valorizando-se as habilidades de “aprender a aprender”.”

Buscar incessantemente novas fontes de conhecimentos, estar sempre bem informado do que acontece no mundo, enriquecer sua linguagem para fazer melhores comunicações, melhorar sua relação interpessoal, adaptar-se ao meio profissional, vigiar suas emoções, ampliar seus horizontes de interesses, eis uma forma de preparar-se para o mercado de trabalho (MEDEIROS, 1999, p. 41 apud FONSECA, 2011, p. 39)

Medeiros e Hernandes (2006, p. 328) apresentam como qualidades indispensáveis a uma secretária:

(a) segurança profissional, proporcionada por sua capacidade de trabalho, bom-senso e equilíbrio emocional; (b) habilidade e intuição para tomar decisões corretas e nos momentos mais adequados; (c) ponderação diante das situações complexas; (d) humildade para reconhecer seus limites e aceitar críticas apoiadas em argumentos; (e) organização e capacidade de planejamento; (f) disponibilidade para executar trabalhos que não estão diretamente relacionados a sua descrição de cargo; (g) discrição; (h) senso de humor.

Para Mata (2009 apud FONSECA, 2011, p. 38), o atual secretário executivo representa um agente de conexão, atuando como a interface entre clientes internos e externos, parceiros, funcionários, gerenciando informações, administrando

procedimentos de trabalho, preparando e organizando processos, para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade e foco em resultados.

A quebra de paradigmas e preconceitos trouxe aos profissionais da classe a polivalência e a proatividade. O secretário executivo atua com um novo perfil. O papel secretarial foi transformando-se e hoje tornou-se agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças (NEIVA; D'ELIA 2009, p. 32).

Sua percepção do ambiente, das pessoas, dos códigos ditos e daqueles implícitos na linguagem não verbal, o equilíbrio emocional, a visão da empresa como um todo, a criatividade na relação personalizada com o cliente, tudo isso facilitará o dia a dia da empresa, bem como auxiliará a comunicação interna e externa, gerando, por consequência, resultados qualitativos e positivos aos negócios.

O mercado exige com uma maior frequência profissionais renovados, capacitados, holísticos, criativos e empreendedores. Para Azevedo e Costa (2006, p. 146), o mercado busca profissionais com competência para:

- Assessoramento: capacidade para atuar junto aos centros de decisão;
- Gestão: com conhecimento das funções gerenciais;
- Empreendedorismo: capacidade reflexiva e criativa, promovendo práticas inovadoras.

Carvalho e Gisson (1998, p. 105 apud MARCHIORI, 2013, p. 173) afirmam que “o novo profissional deverá, antes de nada, ajudar a empresa a alcançar as mudanças requeridas. Deve comandar sem medo as mudanças que se fizerem necessárias”.

O Secretário Executivo de hoje assume responsabilidades da alta direção de executivos e, com isso, acaba por desenvolver o empreendedorismo. Barbosa e Durante (2013, p. 59) afirmam que “o perfil passou a ser o de um profissional com visão sistêmica da empresa, com foco na produtividade e lucratividade. Por isso precisa ser polivalente, negociador, programador de soluções, participativo e demonstrar iniciativa.”

Em um mundo em que “fazer a diferença” tornou-se necessário para a sobrevivência, é vital a qualquer profissional, incluindo o secretário, o desenvolvimento do empreendedorismo, a fim de aumentar sua vantagem competitiva empresarial e profissional (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 165).

### 3.3 O secretário executivo e o empreendedorismo

Diante desse cenário de marcantes transformações, o perfil profissionais sofreu alterações e, atualmente, o secretário executivo tem como principais atribuições o planejamento, organização e direção de serviços de secretaria, além da assistência e assessoramento direto a executivos.

A construção desse perfil multifacetário e holístico também possibilitou o surgimento de características e elementos empreendedores na atuação do profissional de secretariado executivo. Pode-se afirmar que a formação acadêmica deste profissional proporciona conhecimentos básicos necessários, além de o preparar para a busca contínua de soluções inovadoras (CASTELLS, 2001 apud FONSECA, 2011, p. 41).

Nessa perspectiva, Santiago (2010, p. 01) complementa ao afirmar que:

Os profissionais da área de Secretariado Executivo, em geral, estão sendo formados para buscar um emprego no setor público ou privado. A imagem do profissional de Secretariado Executivo normalmente está vinculada à subordinação de outrem. No entanto, por seu embasamento teórico, o Secretário é capacitado para tomar decisões, gerenciar conflitos, prestar informações de natureza diversas. Com isso, percebemos que a formação de empreendedores é fundamental para o desenvolvimento sustentável em uma economia altamente competitiva e globalizada que temos hoje.

Assim sendo, afirma-se que o profissional de secretariado executivo possui capacidades técnicas e criatividade suficientes para sair da condição de subordinado e passar para a condição de empreendedor, tornando-se um agente que cria oportunidades de negócios utilizando o empreendedorismo para explorar os conhecimentos adquiridos na formação acadêmica (SANTIAGO, 2010, p. 02).

Para Marchiori (2013, p. 175) as organizações de hoje buscam captar e desenvolver profissionais com perfil empreendedor, visto que estes são os responsáveis pelas modificações, criações e visões inovadoras para se obtenha uma diferenciação positiva frente à concorrência.

Diante disso, pode-se inferir que o mundo atual exige profissionais empreendedores com visão ampla, dispostos a assumir riscos e desafios. Barbosa e Durante (2013, p. 58) afirmam que o “empreendedorismo evidencia o indivíduo tanto na posição de empregado quanto na posição de empregador”. Ainda para as autoras, o

secretariado executivo se enquadra nesse contexto, visto que a função de assessor exige postura ativa, visão crítica, visão de negócio, criatividade e inovação, dentre outros atributos.

### ***3.3.1 O secretário como intraempreendedor***

O empreendedorismo, assim como o intraempreendedorismo, vem ganhando cada vez mais evidência no mundo globalizado. Como consequência, o mercado exige profissionais mais atualizados, capacitados, inovadores e com um rol de conhecimentos diversificados. Santiago (2010, p. 02) afirma que:

A aplicação do empreendedorismo pode resultar na formação de um profissional diferenciado, capaz de criar novos empreendimentos e com isso proporcionar, além de oportunidades de trabalho, a realização profissional. Atualmente, o profissional de Secretariado Executivo apresenta-se como este profissional diferenciado, ou seja, aquele que o mercado deseja, pois possui conhecimentos como Gestão, Administração, Sistemas de Informações, e outras particularidades, tais como o aprendizado das Línguas Estrangeiras.

O profissional de secretariado executivo atua ao lado dos níveis decisórios, gerenciando informações, desse modo, possui uma rica gama de ideias e conhecimentos. De acordo com Machiori (2013, p. 167) “o profissional de secretariado executivo empreendedor é um perfil cada vez mais procurado pelas organizações, nas quais um dos principais objetivos é a busca de eficácia”.

O empreendedor é um ser social e seu papel é fundamental no desenvolvimento da sociedade, porque a evolução do mercado de trabalho exige indivíduos sempre atentos às mudanças, transformando, ousando e agindo com autonomia. O Secretário Executivo vem ressaltando seu perfil empreendedor e intraempreendedor e, em consequência, buscando novos rumos profissionais (BARBOSA e DURANTE, 2013, p. 59).

Neiva e D’Elia (2009, p. 166) enfatizam que o secretário executivo tem a necessidade constante de estar atento às mudanças e inovações que surgem, o tornando, assim, criativo, audacioso e dinâmico para o melhor desenvolver suas tarefas – o que

provoca o surgimento de novas ideias. As autoras apontam, no perfil do Secretário Executivo, tais características empreendedoras, como:

motivação para realizar – capacidade de análise – definição de metas – confiança em si mesmo – otimismo, sem fugir da realidade – flexibilidade, sempre no que for preciso – automotivação – aceitação dos erros e análise deles para aprendizagem – capacidade de recomeçar se necessário – capacidade de postergar a satisfação de suas necessidades – criatividade na solução de problemas – prazer em realizar o trabalho – qualidade pessoal e profissional – autoestima, mesmo nos fracassos – realização e manutenção de networking – administração qualitativa do tempo – capacidade de realização (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 166).

Considera-se que essas características possam ser aproveitadas e aprimoradas para o desenvolvimento de seus conhecimentos e a atuação como empreendedor ou intraempreendedor, ampliando sua visão crítica nas diferentes situações do cotidiano.

Natalense (1998, p. 46 apud NORONHA, 2009, p. 46) afirma que a razão de ser secretária é “planejar, organizar e controlar a infra-estrutura gerencial, através do fornecimento da assessoria. A autora, ainda, apresenta características dos profissionais de secretariado executivo, conforme o quadro 07.

**Quadro 07: Características das secretárias**

Características das secretárias	
Conservadoras	Intraempreendedoras
Trabalha para as pessoas	Trabalha para as empresas
Interage com chefes	Interage com clientes, fornecedores e parceiros
Trabalha isolada	Trabalha em equipe
Evita riscos	Não tem medo de ser demitida
Direciona a sua atenção para garantir o seu emprego	Assume riscos moderados, investe
Motivada por símbolos de poder	Motivada por metas
Centralizadora	Cria alternativas para o trabalho em equipes, desenvolvendo pessoas
Desculpa-se pelos erros	Faz dos seus erros uma forma de aprendizado e segue em frente
Faz as coisas bem feitas	Faz as coisas certas nos momentos certos
Economiza os recursos	Maximiza a utilização dos recursos
Cumpre o seu dever	Obtém resultados
Trabalha em função da sua pessoa e personalidade	Trabalha para alcançar objetivos, produzindo resultados e auto realização

Fonte: Natalense (1998, p. 50 apud FONSECA, 2011, p. 42)

O papel desenvolvido pelo profissional de secretariado executivo foi adequado a modernidade e, atualmente, tem como característica o desenvolvimento do trabalho com a organização como um todo, desempenhando habilidades em variados

campos administrativos, assessorando diretamente os executivos da empresa, desenvolvendo, assim, uma visão crítica, reflexiva e criativa.

Tal perfil permite que este profissional possua uma capacidade de empreender dentro das organizações, trazendo para estas transformações organizacionais. O secretário adquiriu uma bagagem cultural e profissional, o que permite alcançar os objetivos e interesses da empresa.

A permanente evolução do profissional de secretariado executivo associa-se, naturalmente, com as características dos empreendedores. Em sua atuação, faz a gestão de pessoas e processos, sendo a “ponte de várias redes formadas com base nos níveis decisórios, coopera com os clientes internos e externos, além de ser exigido diariamente a usar coragem e criatividade” (NEIVA; D’ELIA 2009, p. 170).

No âmbito secretarial, as características empreendedoras emergiram, mas a essência da profissão foi mantida: a assessoria. O empreendedorismo potencializou a atuação deste profissional seja como empreendedor ou intraempreendedor, haja vista que o secretário planeja, organiza, administra os problemas, cria soluções, ou seja, é um articulador de redes de relacionamento com os clientes internos e externos. Marchiori (2013, p. 180) constata que:

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, fazem com que este venha a promover a inovação organizacional, fator que faz a diferença não apenas na carreira executiva, mas em todos os segmentos organizacionais. Essas características são inatas e se destacam no profissional de secretariado, como características próprias de liderança estão ligadas ao processo de desenvolvimento.

Marchiori (2013, p. 180) afirma que para a influência do empreendedorismo no ambiente de trabalho da secretaria executiva seja positiva, essa profissional empreendedor “precisa ter características diferenciadas, como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter autoconfiança e ter intuição e ser visionária para negócios futuros”.

Tais atitudes originam-se do posicionamento e da atitude do intraempreendedor, que, por sua vez, opta pela busca da inovação, mesmo compatibilizando os interesses externos (Ângelo, 2003 apud MARCHIORI, 2013, p. 181).

Para Roehrs, Schmidt e Cielo (2009, p.71 apud BARBOSA; DURANTE, 2013, p. 62), “os intraempreendedores possuem características que os tornam competitivos e indispensáveis ao bom desempenho das organizações, uma vez que apresentam aptidão para gerenciar, criar e implementar inovações, agregando valor para a sociedade em que atuam”. Ou seja, são profissionais fundamentais dentro de uma empresa, logo que são tidos como agentes de mudanças e inovações, podendo colocar em ação uma ideia sua ou de outro indivíduo.

Os autores afirmam, ainda, que as mulheres desenvolvem as características intraempreendedoras com mais facilidade, visto que estas possuem uma visão mais cuidadosa e detalhada do ambiente de trabalho; são empáticas, valorizam os componentes da equipe e, por consequência, se tornam mais competitivas no mercado de trabalho (ROEHRHS; SCHMIDT; CIELO, 2009, p. 75 apud BARBOSA; DURANTE, 2013, p. 64).

Assim sendo, pode-se relacionar o intraempreendedorismo com o secretariado executivo, logo que a profissão é praticada predominantemente pelo sexo feminino. As características intraempreendedoras constituem o perfil do secretariado executivo atual e são demonstradas no dia a dia.

É notório o amadurecimento da profissão com o passar dos anos. Adquirindo um comportamento diferenciado nas organizações, o secretário executivo comporta-se cada vez mais como intraempreendedor, com um perfil inovador e responsável. Na perspectiva de Barbosa e Durante (2013, p. 72):

Com o desenvolvimento das características empreendedoras e intraempreendedoras, esse profissional empregador ou empregado tem sua capacidade de trabalho e atuação expandida, pois é comum no seu dia a dia planejar, organizar, administrar os problemas, criar soluções, articular redes de relacionamento com os clientes internos e externos e, assim, dirigir suas empresas com sucesso e de maneira competitiva.

Características como a automotivação, ousadia, gestão de qualidade, inovação, relacionamento interpessoal e conhecimento acadêmico são evidenciadas no perfil do secretário executivo, bem como configuram o perfil empreendedor e intraempreendedor. Tais características são potencializadas pela a formação do profissional de Secretário Executivo, haja vista que esta é ampla e reúne conhecimentos de diversas áreas, dando um embasamento para a atuação deste profissional, o tornando holístico e multifuncional. Portanto, pode-se aferir que o empreendedorismo é uma

realidade no âmbito secretarial. Assim como o intraempreendedor, o secretário executivo está sempre buscando novas melhorias, antecipando-se às necessidades da empresa, motivado a alcançar os objetivos e metas com eficiência e qualidade. A ampla bagagem comportamental, cultural, intelectual, e profissional adquirida pelo secretário executivo o inseriu no contexto organizacional como um agente de mudanças, possuindo, este, a faculdade de assumir um papel intraempreendedor dentro da organização.

## 4. METODOLOGIA

A monografia, conforme Martins e Lintz (2010, p. 07), “é um documento técnico-científico, que, por escrito, expõe a reconstrução racional e lógica de um único tema”. Lakatos e Marconi (2003, p. 235) definem a monografia como:

Um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

A metodologia é entendida por Andrade (2010, p. 117) como um “conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Ainda segundo o autor, a necessidade da metodologia da pesquisa científica surgiu com a curiosidade do homem perante aos fatos do mundo exterior, na cultura e na natureza (ANDRADE, 2010).

Para Minayo et al. (1994, p. 16) “a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas.” Entende-se, desse modo, que a metodologia representa o caminho utilizado para investigar a problemática, sendo a explicação de toda ação desenvolvida no trabalho de pesquisa.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Andrade (2010, p. 109), a pesquisa é um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Cervo e Bervian (1983, p. 50 apud ANDRADE, 2010, p. 109) complementam ao afirmar que “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”. Observa-se que, conceitualmente, a pesquisa é um procedimento racional que faz uso de métodos científicos.

Quanto à classificação, este trabalho é um estudo de pesquisa bibliográfica-documental. Recebe tal classificação pelo fato da pesquisa bibliográfica buscar “explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e etc” (MARTINS; LINTZ, 2010, p. 15). E, classifica-se como documental, tendo em vista que tal tipificação faz uso de materiais que não foram editados (MARTINS; LINTZ, 2010, p. 22).

Gil (2002, p. 45) diferencia os dois tipos de pesquisa ao afirmar que:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental yale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

No que se refere aos objetivos, o presente trabalho é classificado como pesquisa descritiva, logo que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2010, p. 112).

Para Diehl (2004 apud DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 07), a pesquisa qualitativa:

Descrevem a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Embásado neste conceito, aplicou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, visto que sua principal função foi a identificação e análise do modo como os alunos concludentes do curso de Secretariado Executivo veem o perfil intraempreendedor desenvolvido na atuação do profissional da área, bem verificar se o secretário executivo desenvolve este perfil no mercado de trabalho.

## **4.2 Técnicas e Instrumentos de pesquisa**

O presente trabalho é constituído por uma pesquisa de campo realizada com os alunos concludentes do ano de 2015 do curso de Secretariado Executivo da UFC e com os ex-alunos desta que já estão atuando na área secretarial no mercado de trabalho. Lakatos e Marconi (2003, p. 186) define a pesquisa de campo como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”.

Andrade (2010, p. 112) afirma que “uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. De acordo com o Martins e Lintz (2010, p. 38), o “questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que deseja medir, ou descrever”. Já a observação é definida como “uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade” (MARTINS; LINTZ, 2010, p. 38).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a aplicação de dois questionários. O primeiro foi direcionado aos alunos concludentes do curso de Secretariado Executivo da UFC no ano letivo de 2015, com a finalidade de investigar a visão que estes discentes possuem sobre o intraempreendedorismo e a relação deste com a atuação do profissional de secretariado executivo. O segundo questionário foi aplicado aos ex-alunos do curso de Secretariado Executivo da UFC que estão atuando na área, com a finalidade de verificar o modo como o perfil intraempreendedor é desenvolvido por eles no mercado de trabalho.

O primeiro questionário, aplicado aos discentes, é constituído por 13 perguntas, sendo destas 01 questão aberta, 09 questões fechadas e 03 questões fechadas que pedem justificativas. Tal questionário continha um critério de preenchimento para os entrevistados: ser aluno concludente do curso de Secretariado Executivo da UFC no ano letivo de 2015. O questionário foi enviado aos entrevistados por e-mail e ficou em aberto para retorno via e-mail entre os dias 02 e 20 de janeiro de 2016.

O segundo questionário, aplicado aos ex-alunos que já são profissionais atuantes no mercado, é constituído por 14 perguntas, sendo estas fechadas. Tal questionário continha dois critérios de preenchimento para os entrevistados: ser ex-aluno do curso de Secretariado Executivo da UFC entre o período de 2010 e 2014 e ser

profissional da área em exercício. O questionário, também, foi enviado aos entrevistados por e-mail e ficou em aberto para retorno via e-mail entre os dias 02 e 20 de janeiro de 2016.

Para uma melhor compreensão das respostas obtidas e do resultado final, foi aplicada uma tabulação, com apresentações gráficas e interpretação das informações coletadas, assim sendo, juntamente com os gráficos e tabelas serão feitos comentários de acordo com cada item dos questionários aplicados.

#### **4.3 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa, conforme Andrade (2010, p. 130), “é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda uma população”. Tendo em vista a impossibilidade de estudar todo universo de elementos ou uma população inteira, Andrade (2010) ressalva que deve-se escolher uma determina quantidade dos elementos de uma classe para objeto de estudo, ou seja, os sujeitos de uma pesquisa compõem uma amostra da população ou do universo.

Diante disso, como universo da pesquisa tem-se os alunos que concluirão o curso de Secretariado Executivo da UFC e os ex-alunos do curso que já exercem a profissão. Como amostra, para o primeiro universo da pesquisa tem-se os discentes do curso que irão concluir a graduação no ano de 2015 e, para o segundo, os ex-alunos, ou seja, os profissionais graduados nesse mesmo curso no período entre 2010 e 2014.

A pesquisa foi realizada com 89 pessoas, dentre estes, 18 são estudantes que irão concluir a graduação de Secretariado Executivo da UFC no ano letivo de 2015 e, os outros 71 entrevistados são os profissionais graduados nesse mesmo curso no período descrito acima.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme já mencionado no capítulo anterior, a presente pesquisa foi realizada com os estudantes que irão concluir o curso de graduação em Secretariado Executivo da UFC no período letivo de 2015, bem como profissionais graduados nesse mesmo curso que estão atuando no mercado. Desse modo, pretende-se analisar a visão dos alunos concluentes do curso de Secretariado Executivo sobre o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade na atuação do profissional e compará-la com a realidade vivida pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho.

### 4.1 Perfil dos Investigados

Dentre os entrevistados, observa-se que a turma de concluentes de 2015 é constituída, majoritariamente, por mulheres, cerca de 93%, e os demais 7% são do sexo masculino. Observa-se ainda que 36% possuem a faixa etária entre 18 e 24 anos ou entre 25 e 29 anos, outros 7% entre 30 e 35 anos e, os 21% restantes tem a idade superior a 35 anos.

Quanto ao sexo dos profissionais entrevistados, constatou-se que a profissão é exercida, em sua grande maioria, por mulheres, 75% dos entrevistados são do sexo feminino enquanto 25% são do sexo masculino. Quanto a idade, a maioria, 59% dos entrevistados, possuem a faixa etária entre 25 e 29 anos, outros 8% entre 18 e 24 anos e 33% entre 30 e 35 anos.

Quanto a aplicação do questionário aos profissionais, vale ressaltar que 8% do total de entrevistados não participaram da pesquisa pelo o fato de não atuar na área. O maior número de respostas obtidas foi da turma de 2013, com 58% das respostas. Outros 17% concluíram em 2012 e os 25% restantes concluíram em 2014. Desse modo, infere-se que nenhum profissional que concluiu nos anos de 2010 e 2011 participaram da pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação destes profissionais no mercado de trabalho, 75% dos entrevistados atuam em um período compreendido entre 1 e 3 anos e, os 25%

restantes atuam em um período entre 4 e 7 anos. E, por fim, quanto ao tipo de empresa na qual trabalham, 75% dos profissionais atuam em empresa pública, enquanto 25% atuam em empresa privada.

## 5.2 Intraempreendedorismo

Buscando observar o modo como os alunos concluentes veem o intraempreendedorismo, foi perguntado a estes qual das alternativas apresentadas melhor define o termo. A resposta pode ser verificada no gráfico abaixo.

**Gráfico 01: Intraempreendedorismo para os discentes**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 82% dos discentes acreditam que o intraempreendedorismo é o ato de empreender dentro de organizações já existentes, incluindo em seu contexto a criação de novos negócios, inovação em produtos, serviços e processos. Já outros 12% dos entrevistados acreditam o intraempreendedorismo é uma iniciativa para criar um novo negócio, agregando valor e identificando oportunidades, as transformando em um negócio lucrativo. Os 6% restantes afirmam que o intraempreendedorismo é a implementação de oportunidades visando a criação de novos empreendimentos.

Conforme visto no capítulo 2 desta monografia, dentre as alternativas apresentadas, a que melhor define o intraempreendedorismo é a última, haja vista que tal definição é feita por Carneiro (2013, p.21), além do fato das duas primeiras alternativas definirem o empreendedorismo. Desse modo, pode-se aferir que a maioria dos entrevistados tem uma visão assertiva quanto a definição do intraempreendedorismo.

Foi pedido, ainda, que os discentes justificassem suas respostas. Os entrevistados A, H, N e O não as justificaram, ou seja, 29% dos alunos entrevistados. O entrevistado B afirma que independente do porte da empresa, o intraempreendedorismo “permite que os colaboradores se comportem como empreendedores internos. Dessa forma, o intraempreendedorismo traz para as organizações profissionais mais criativos, competitividade, facilidade para resolução de problemas”.

Os entrevistados C, D e G escolheram a última alternativa devido a nomenclatura, na qual o prefixo *intra* remete a “algo que surge dentro de outro contexto” (ENTREVISTADO D). O entrevistado C afirma que desconhece o termo mas que devido a nomenclatura, acredita que refere-se “a parte da administração ou rotina administrativa que busca a renovação dos negócios, aproveitando recursos ou oportunidades já existentes”. O entrevistado G acredita que “trata-se de um fenômeno que ocorre dentro das organizações, ou seja, são as inovações, as novas formas de interagir, de implementar novas estratégias e isto é empreender”.

Os entrevistados E e F afirmam que o intraempreendedorismo ocorre dentro de uma organização e complementam suas respostas. O entrevistado E afirma que empreender não é, necessariamente, a criação de um novo negócio, “pode ser criar novas alternativas dentro de um negócio já existente. Recriar”. O entrevistado F corrobora ao afirmar que o “intraempreendedorismo é justamente o incentivo que a organização dá ao seu colaborador para que este crie, inove e faça dessa organização um diferencial no mercado competitivo”.

Já o entrevistado I acredita que todas as alternativas da questão definem o intraempreendedorismo haja vista que “quando uma pessoa possui foco empreendedor ela pode estar auxiliando o crescimento da empresa que trabalha como também pode usar sua experiência e seu potencial empreendedor em um empreendimento próprio”.

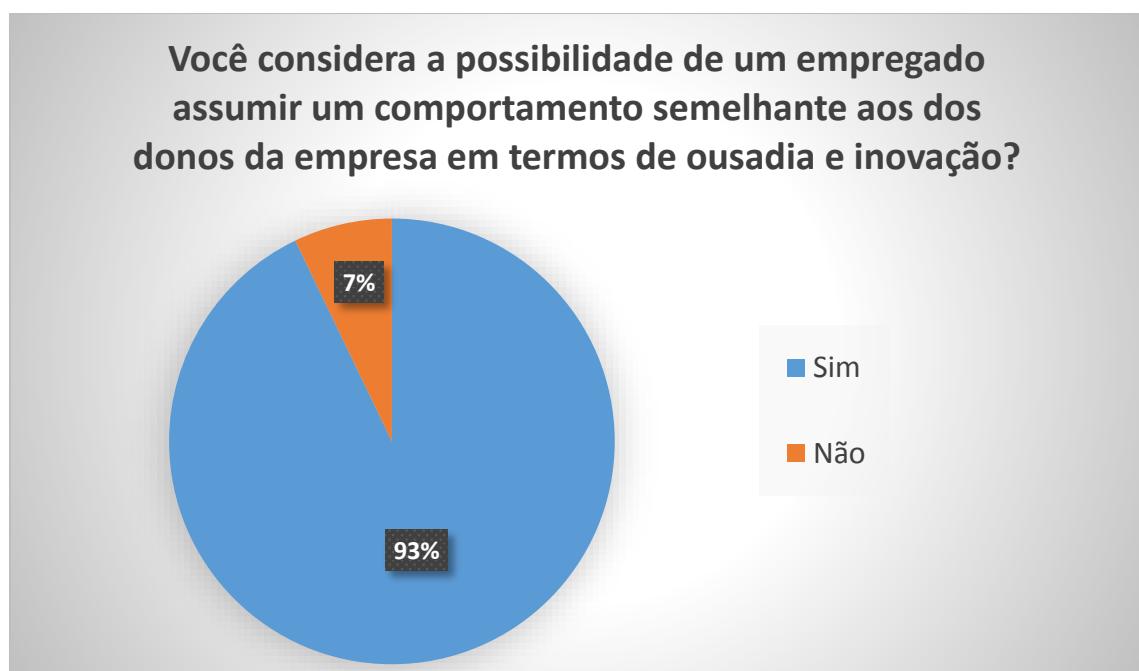
O entrevistado J define o intraempreendedorismo conforme a segunda alternativa da questão e afirma que “como *intra* é interno do indivíduo, o mesmo deverá

criar em si a condição que possibilite novos negócios e inovação profissional”. O entrevistado M concorda com o pensamento anterior, apesar de ter escolhido a terceira alternativa como melhor definição. O mesmo afirma que o prefixo “*intra* sugere algo interno, pessoal, independente de ser de uma empresa já existente ou que venha a existir. Remete ao indivíduo” (ENTREVISTADO M).

E, por fim, o entrevistado L justifica sua escolha, a última alternativa, afirmando que o termo refere-se ao gerenciamento de “novas ideias que contribuam para otimização dos processos organizacional”.

Em seguida, foi perguntado aos discentes se eles consideram a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação. Pode-se observar a resposta no gráfico a seguir.

**Gráfico 02: Quanto a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação – Percepção dos estudantes**



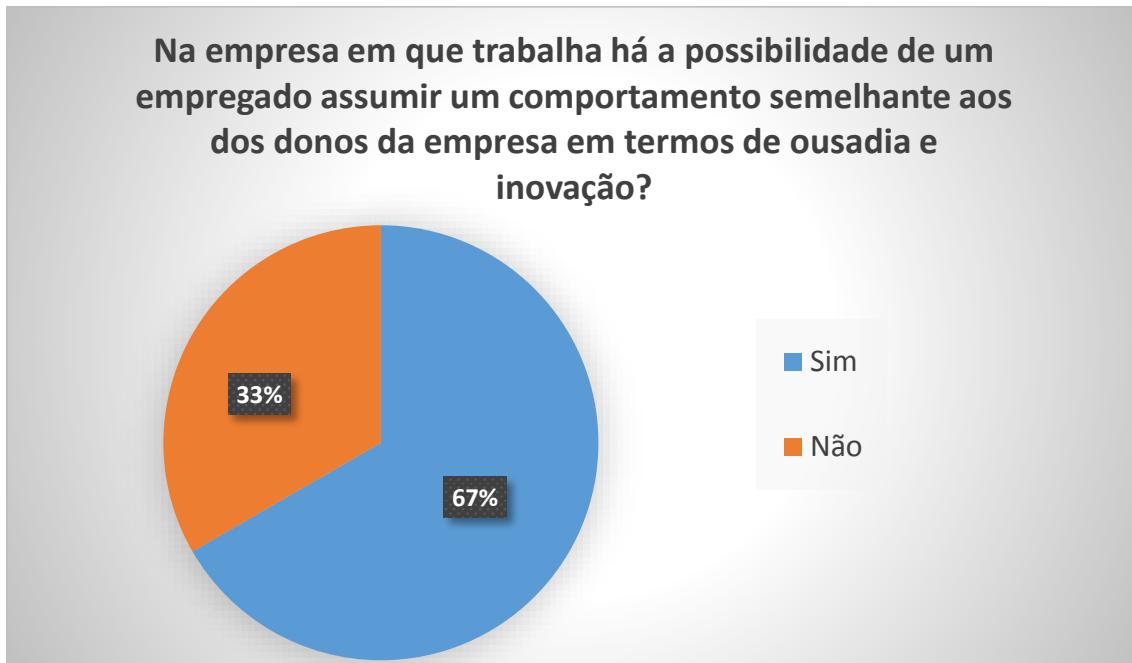
Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 93% dos alunos acreditam que um empregado pode assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação. Enquanto os outros 7% acreditam que tal comportamento é inviável.

Nessa mesma perspectiva, foi perguntado aos profissionais se na empresa em que atuam, há a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante

aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação. Pode-se analisar a resposta no gráfico a seguir.

**Gráfico 03: Quanto a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos donos da empresa em termos de ousadia e inovação – Percepção dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que em 67% das empresas onde estes profissionais trabalham há a possibilidade de um empregado assumir o comportamento semelhante ao dos donos em termos de ousadia e inovação e que em 33% das empresas essa possibilidade é inexistente.

Posteriormente, foi perguntado para ambos os públicos desta pesquisa se estes consideram importante o aproveitamento do potencial humano por parte das empresas. Na análise desta questão, verificou-se que as respostas dos alunos e as dos profissionais são semelhantes, conforme o exposto no gráfico 04.

**Gráfico 04: Quanto a valorização do potencial humano por parte das empresas – Percepção dos estudantes e dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Pode-se verificar que 100% dos alunos e 100% dos profissionais consideram importante essa valorização do potencial humano por parte das empresas. Foi perguntado se há essa valorização nas empresas em que os profissionais trabalham.

**Gráfico 05: Quanto a valorização por parte da empresa que atuam**

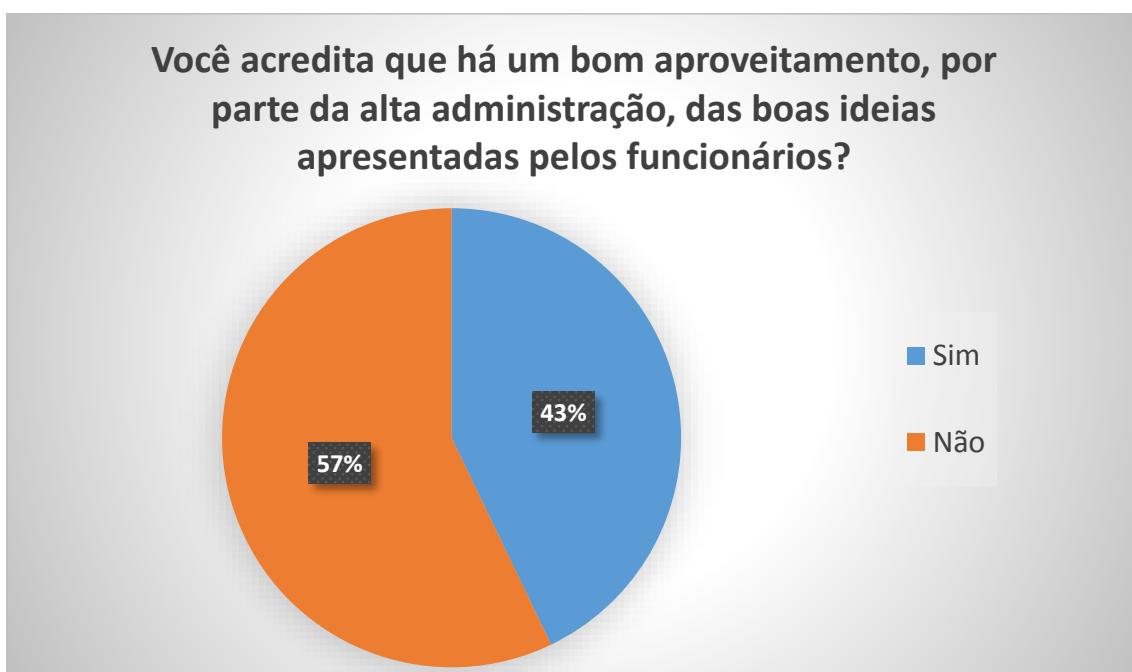


Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que em 75% das empresas em que esses profissionais atuam há, de fato, a valorização do potencial humano e em 25% delas, tal valorização é inexistente.

Em seguida, foi perguntado se, na concepção dos discentes entrevistados, há um bom aproveitamento, por parte da alta administração, das boas ideias apresentadas pelos funcionários.

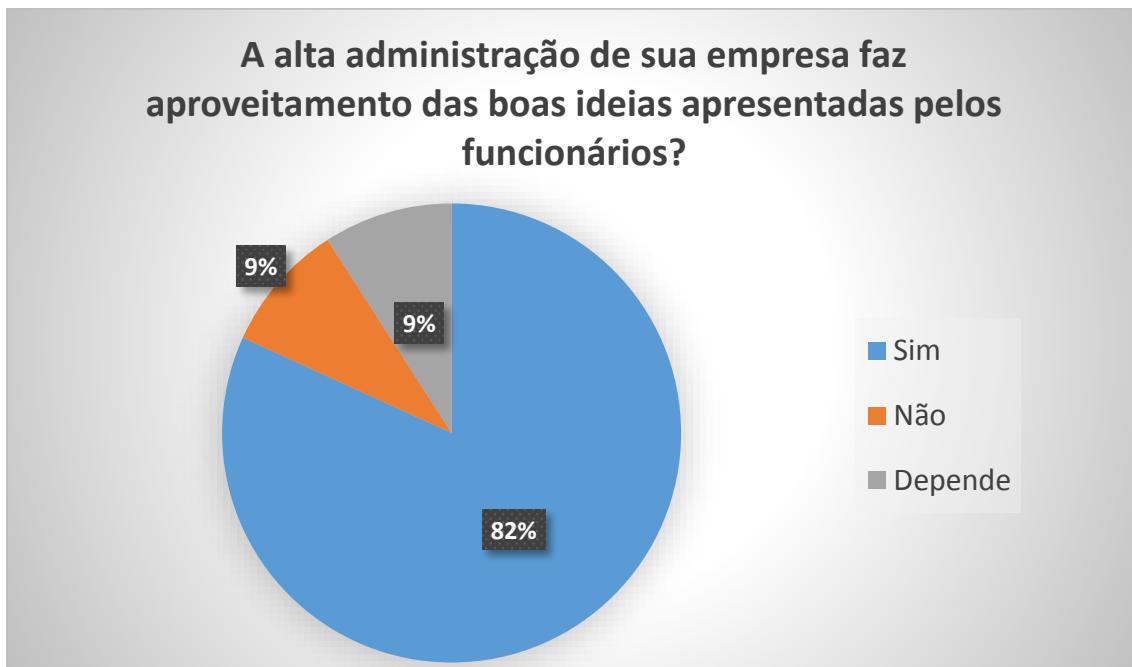
**Gráfico 06: Quanto ao bom aproveitamento, por parte da alta administração da empresa, das boas ideias apresentadas pelos funcionários – Percepção dos estudantes**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 57% dos alunos acreditam que não há um bom aproveitamento, das boas ideias apresentadas pelos funcionários por parte das empresas e os 47% restantes acreditam que há esse aproveitamento. Nessa mesma linha de raciocínio, foi perguntado aos profissionais se a alta administração da empresa na qual trabalham aproveitam as ideias apresentadas pelos funcionários.

**Gráfico 07: Quanto ao bom aproveitamento, por parte da alta administração da empresa, das boas ideias apresentadas pelos funcionários – Percepção dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que a alta administração de 82% das empresas dos profissionais entrevistados fazem um bom aproveitamento das ideias apresentadas pelos funcionários. Em outros 9% não há esse aproveitamento. E 9% dos entrevistados inseriram a alternativa “depende” no questionário por assim acreditarem que acontece na empresa em que trabalham.

No questionário, foi inserido uma tabela, elaborada pela autora, que reúne características intraempreendedoras, a fim de verificar quais destas características são consideradas mais importantes para a atuação do profissional de secretariado executivo. Foi pedido para que os entrevistados elencassem o grau de importância numa escala de 01 a 04, conforme pode ser visto na tabela 01.

**Tabela 01: Características intraempreendedoras – Percepção dos estudantes**

1. Irrelevante 2. Pouco relevante 3. Relevante 4. Muito Relevante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
Senso de criação inovadora.	0%	7%	29%	64%
Bom relacionamento interpessoal.	0%	0%	14%	86%

**Tabela 01: Características intraempreendedoras – Percepção dos estudantes... (Continuação)**

1. Irrelevante 2. Pouco relevante 3. Relevante 4. Muito Relevante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
Maximização da utilização de recursos.	0%	7%	14%	79%
Interação com clientes, fornecedores e parceiros.	0%	0%	21%	79%
Trabalho em equipe.	0%	0%	21%	79%
Considerar os erros uma forma de aprendizado.	0%	0%	14%	86%
Ousadia e criatividade.	0%	7%	29%	64%
Autonomia.	0%	0%	35%	65%
Assumir riscos frente as inovações propostas.	7%	0%	40%	53%
Alcançar os objetivos e interesses da empresa.	0%	7%	21%	72%
Gestão de qualidade.	0%	7%	29%	64%
Flexibilidade.	0%	0%	14%	86%
Facilidade nas negociações.	0%	0%	36%	64%
Autoconfiança e otimismo.	0%	0%	29%	71%
Ter intuição e ser visionário para negócios futuros.	0%	14%	36%	50%
Agregar valor à empresa.	0%	0%	14%	86%
Automotivação.	0%	0%	7%	93%

Fonte: Pesquisa de campo

Analizando a tabela acima constatou-se que todas as características intraempreendedoras obtiveram uma porcentagem satisfatória. Desse modo, pode-se confirmar que o profissional de secretariado executivo, na perspectiva dos discentes, desenvolve tais características.

Dentre as características apresentadas na tabela 01, as que foram consideradas mais importantes são, em ordem: automotivação, bom relacionamento interpessoal, considerar os erros uma forma de aprendizado, flexibilidade e agregar valor à empresa. E, as que foram consideradas menos importantes para a atuação do profissional de secretariado executivo foram as: ter intuição e ser visionário para negócios futuros, assumir riscos frente as inovações propostas, senso de criação inovadora, ousadia e criatividade e, autonomia.

A mesma tabela foi inserida no questionário aplicado aos profissionais de secretariado executivo e foi perguntados a estes qual o grau de relevância de tais características intraempreendedoras para a atuação no mercado. Os resultados podem ser visto na tabela 02.

**Tabela 02: Características intraempreendedoras – Percepção dos profissionais**

1. Irrelevante 2. Pouco relevante 3. Relevante 4. Muito Relevante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
Senso de criação inovadora.	0%	25%	3%	42%
Bom relacionamento interpessoal.	0%	25%	8%	67%
Maximização da utilização de recursos.	0%	17%	25%	58%
Interação com clientes, fornecedores e parceiros.	0%	17%	25%	58%
Trabalho em equipe.	0%	17%	25%	58%
Considerar os erros uma forma de aprendizado.	0%	0%	42%	58%
Ousadia e criatividade.	0%	33%	42%	25%
Autonomia.	0%	41%	17%	42%
Assumir riscos frente as inovações propostas.	0%	25%	50%	25%
Alcançar os objetivos e interesses da empresa.	0%	8%	25%	67%
Gestão de qualidade.	0%	8%	25%	67%
Flexibilidade.	0%	17%	41%	42%
Facilidade nas negociações.	0%	41%	17%	42%
Autoconfiança e otimismo.	0%	25%	33%	42%
Ter intuição e ser visionário para negócios futuros.	0%	33%	33%	34%
Agregar valor à empresa.	0%	17%	8%	75%
Automotivação.	0%	8%	17%	75%

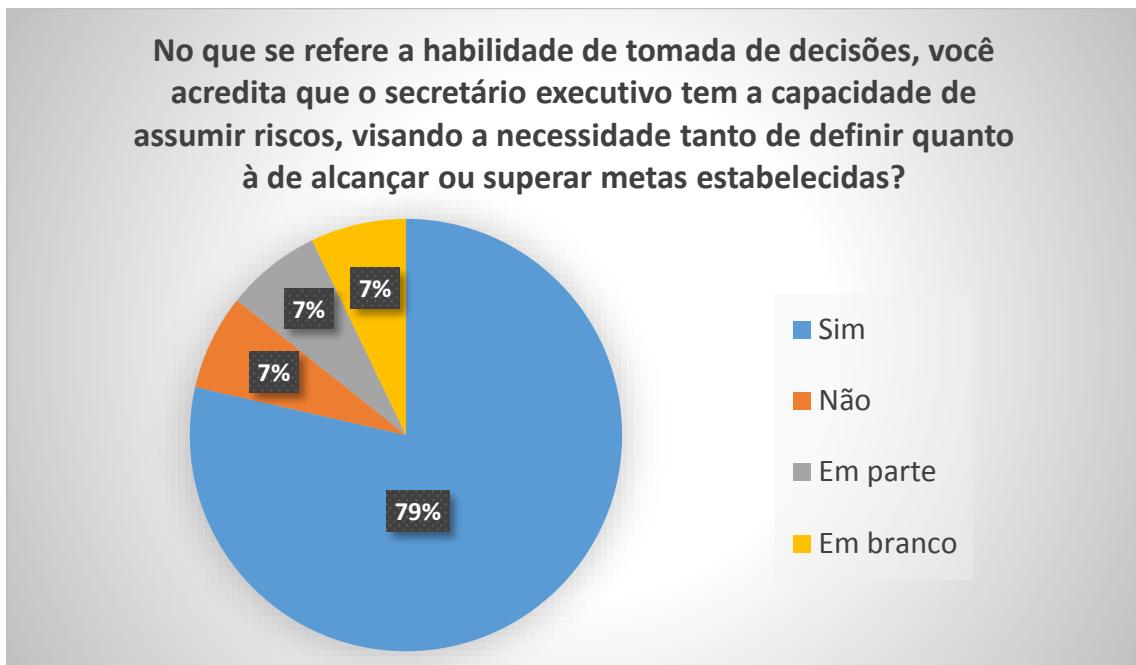
Fonte: Pesquisa de campo

Como resultado, constatou-se que das características intraempreendedoras apresentadas, as consideradas mais importantes pelos profissionais foram: automotivação, agregar valor à empresa, alcançar os objetivos e interesses da empresa, gestão de qualidade e considerar os erros uma forma de aprendizado. E, as menos importantes foram: ousadia e criatividade, assumir riscos frente as inovações propostas, autonomia, facilidade nas negociações e ter intuição e ser visionário para negócios futuros.

Em um consenso geral, pode-se verificar que dentre as características consideradas mais importantes para a atuação do profissional de Secretariado Executivo são: automotivação, agregar valor à empresa e considerar os erros uma forma de aprendizado. E, dentre a menos importante, têm-se: ousadia e criatividade, assumir riscos frente as inovações propostas, ter intuição e ser visionário para negócios futuros e a autonomia.

Em seguida foi questionado aos alunos, quanto a tomada de decisões, se eles acreditam que o secretário executivo possui a capacidade de assumir riscos, visando a necessidade tanto de definir quanto à de alcançar ou superar metas estabelecidas. A resposta pode ser vista no gráfico 08.

**Gráfico 08: Quanto ao secretário executivo assumir riscos na tomada de decisões – Percepção dos estudantes**

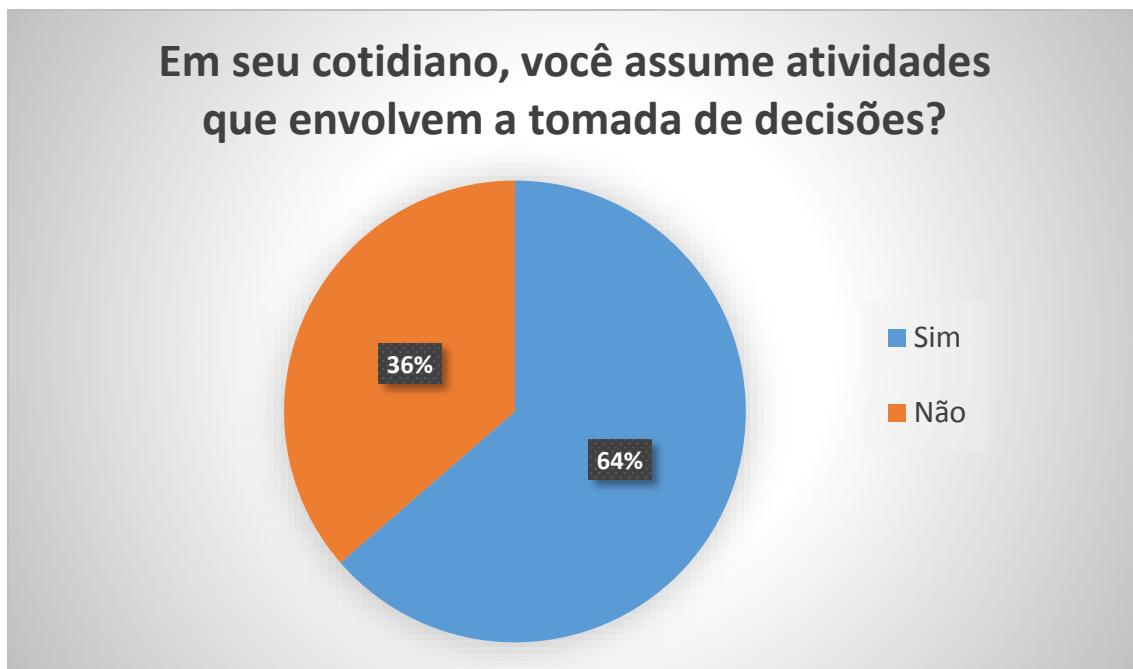


Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 79% dos alunos acreditam que o secretário executivo sempre possui a capacidade de assumir riscos na tomada de decisões. Outros 7% discordam de tal afirmação. Outros 7% dos entrevistados inseriram uma terceira opção, “em parte”. E, 7% não responderam a questão.

Foi perguntado aos profissionais entrevistados se estes desenvolvem a habilidade de tomada de decisões e, em seguida, caso a resposta fosse positiva, se eles assumem riscos visando a necessidade tanto de definir quanto à de alcançar ou superar metas estabelecidas. Verificam-se as respostas nos gráficos 09 e 10, a seguir.

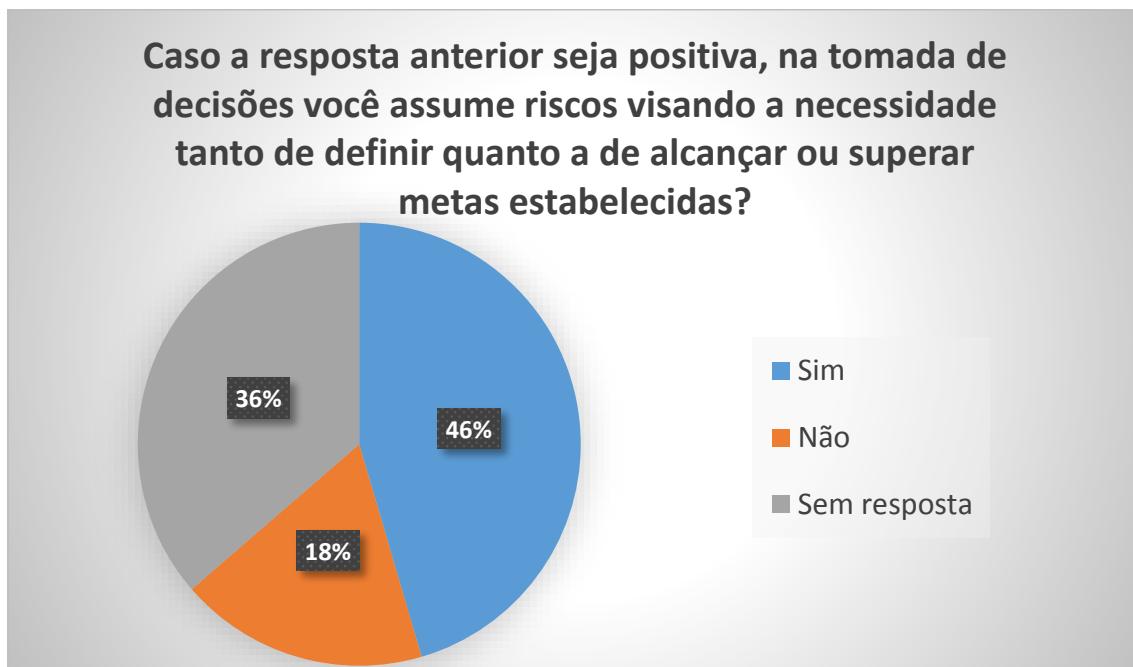
**Gráfico 09: Quanto ao secretário executivo realizar atividades que envolvem a tomada de decisões – Percepção dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Observa-se que 64% dos profissionais entrevistados assumem atividades que envolvem tomada de decisões e 36% não assumem.

**Gráfico 10: Quanto ao secretário executivo assumir riscos na tomada de decisões – Percepção dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 46% dos profissionais assumem os riscos visando a necessidade tanto de definir quanto a de alcançar ou superar metas estabelecidas enquanto 18% dos entrevistados não assumem tal risco. E, os 36% restantes correspondem aos que não responderam a questão pelo fato de não assumir atividades que envolvem a tomada de decisões.

Abordando, ainda, uma das características mais predominantes no perfil intraempreendedor, o fato de assumir riscos, foi perguntado aos discentes se o secretário executivo deve assumir riscos na defesa de suas posições e propostas mesmo que estas venham a fracassar.

**Gráfico 11: Quanto ao fato de o secretário executivo assumir riscos na defesa de suas posições e propostas – Perspectiva dos estudantes**



Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 79% dos alunos entrevistados acreditam que o secretário executivo deve sim assumir os riscos em defesa de suas posições e propostas mesmo que estas venham a fracassar. Enquanto os 21% restantes, acreditam que o secretário executivo não deva assumir riscos.

Em tal questão, foi pedido, ainda, uma justificativa para as respostas. Os entrevistados H e O não justificaram suas respostas, ou seja, 14% dos alunos entrevistados. Os entrevistados A e I acreditam que sendo o risco de maneira que não venham prejudicar o profissional, ou seja, de maneira consciente e clareza nos possíveis

riscos, não há problemas quanto a questão deste profissional assumir quaisquer risco na defesa de suas posições e propostas mesmo que estas venham a fracassar. O entrevistado B afirma que:

Acredito que como todas as demais profissões que requerem profissionais com competências técnicas e comportamentais, do secretário executivo são exigidas capacidade de liderança e resolução de problemas com frequência na sua rotina de trabalho. Assumir riscos é necessário ao perfil do secretário executivo intraempreendedor, acredito também que empresas que possuam a cultura intraempreendedora encorajam seus funcionários arriscar e ousar mais.

Os entrevistas C, D e E acreditam que o secretário executivo não deve assumir riscos na defesa de suas posições e propostas mesmo que estas venham a fracassar. Os entrevistas C e E corroboram em suas justificativas ao afirmarem que o secretário executivo exerce funções de assessoria, ou seja, é um assessor, portanto, não é de competência destes assumirem riscos. O entrevistado C complementa ao afirmar que o secretário executivo não exerce a “função de tomada de decisões, principalmente nas grandes empresas, para isso elas tem gerentes, administradores”. O entrevistado D acredita que “dependendo da organização, o profissional de Secretariado vai possuir autonomia máxima ou nenhuma, com isto, não se pode estabelecer uma regra para a tomada de decisões deste profissional”.

Os entrevistados F e M acreditam que o profissional de secretariado executivo deve assumir riscos, haja vista que as tentativas são válidas. Para o entrevistado F, “se você não tentar não saberá se sua idéia é boa ou má, há que se tentar e pagar pra ver. Se der certo, que bom vai-se em frente, se não obter êxito, verifica-se o erro e segue-se em frente da mesma forma”. Assim, “se não houver tentativas não haverá erros e muito menos acertos” (ENTREVISTADO M).

O entrevistado G acredita que assumir riscos é uma consequência para o secretário executivo que escolhe desempenhar o papel de intraempreendedor. Para ele, “se o secretário executivo está disposto a ser um intraempreendedor ele também deve estar preparado para assumir riscos e suas consequências quando o resultado não sai como o que era o esperado”. Para o entrevistado J, “não só na profissão de secretário executivo, mas em todas áreas profissionais há riscos. Portanto, deve-se atuar com intenção assertiva”.

Para o entrevistado L, o fato de o secretário executivo assumir riscos na defesa de suas propostas e posições “dependerá do nível de responsabilidade que lhe é delegado”. E, por fim, o entrevistado N acredita que a inovação é consequência da ação de assumir riscos. O mesmo afirma que “para que seja possível inovar, mudar é necessário se ariscar. O profissional deve sim ir em frente mesmo fracassando”.

Em seguida, foi perguntado aos alunos se o secretário executivo deve estar sempre aberto e preparado para as inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível. A resposta pode ser vista no gráfico 12.

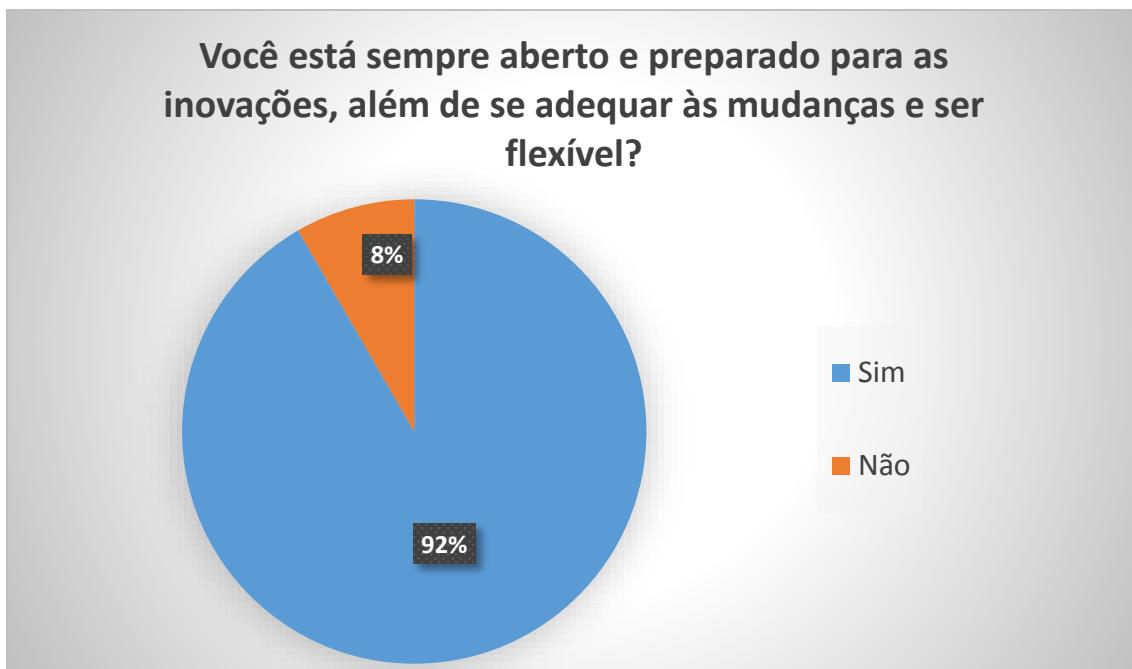
**Gráfico 12: Quanto ao secretário executivo estar aberto e preparado para inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível – Perspectiva dos estudantes**



Fonte: Pesquisa de campo

Para todos os estudantes entrevistados, 100%, o secretário executivo deve estar sempre aberto e preparado para as inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível. Foi perguntado aos profissionais atuantes no mercado se estes se comportam de tal forma, conforme pode ser visto no gráfico 13.

**Gráfico 13: Quanto ao secretário executivo estar aberto e preparado para inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível – Perspectiva dos profissionais**

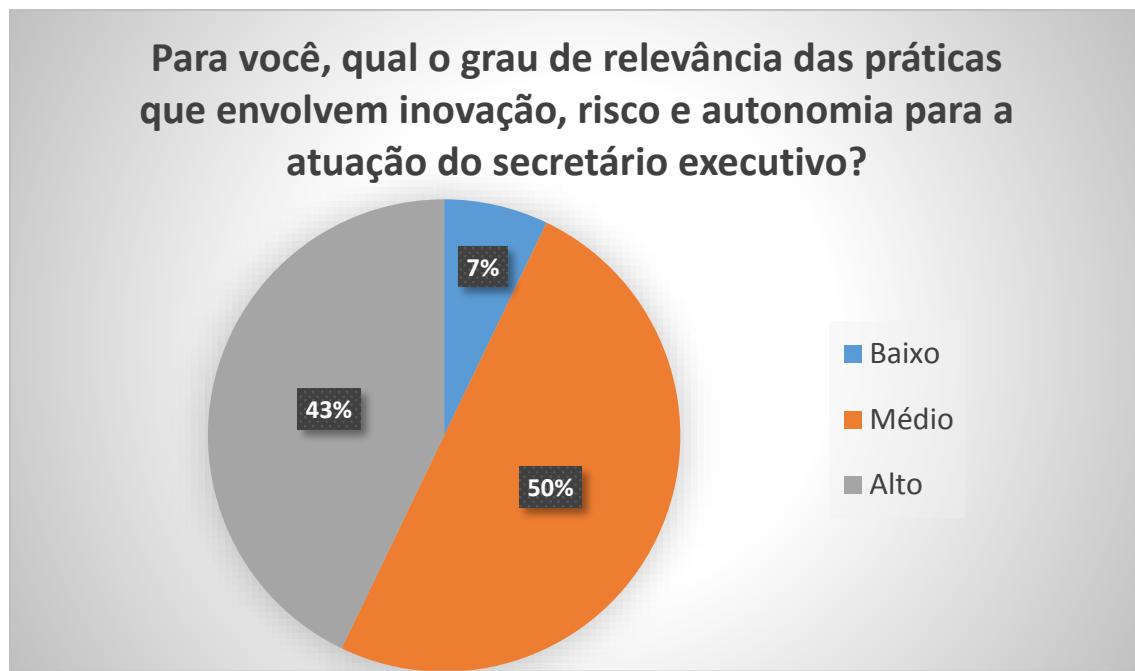


Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 92% dos profissionais entrevistados são abertos e preparados para as inovações, além de se adequarem às mudanças e serem flexíveis. Os demais 8% não estão abertos nem preparados para as inovações, além de não se adequarem às mudanças e não serem flexíveis.

Posteriormente, foi perguntado a ambos os públicos desta pesquisa qual o grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo. As respostas podem ser analisadas nos gráficos 14 e 15.

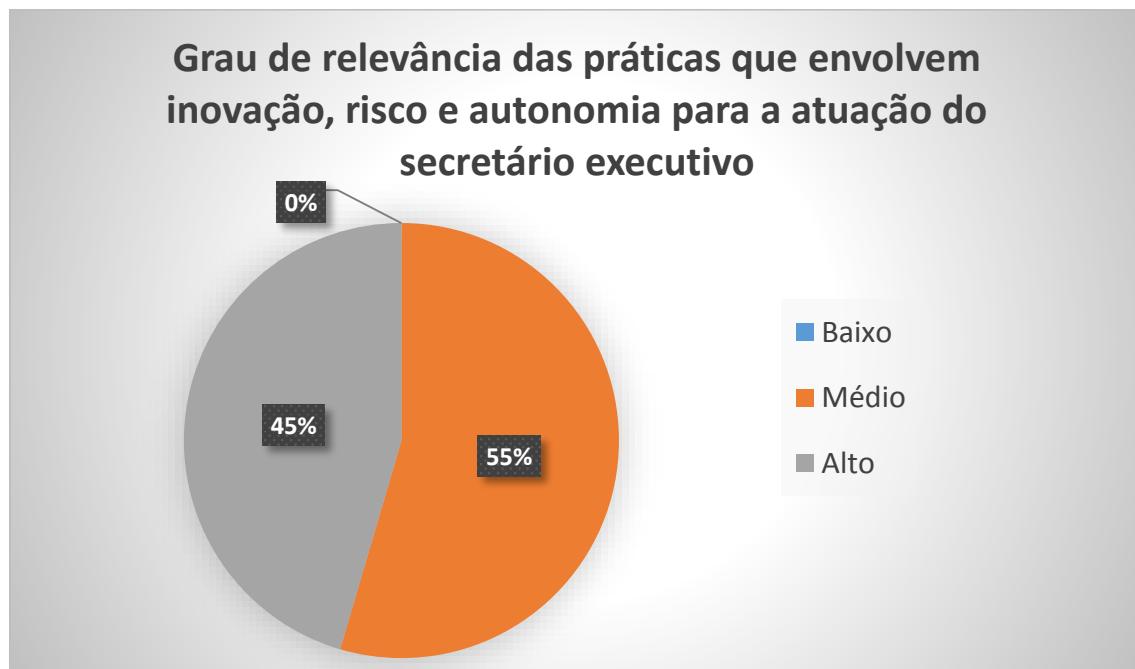
**Gráfico 14: Quanto ao grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo – Perspectiva dos estudantes**



Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os alunos entrevistados, 50% consideram mediano o grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia. Outros 43% consideram alto esse grau e, os 7% restantes consideram baixo o grau de relevância.

**Gráfico 15: Quanto ao grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo – Perspectiva dos profissionais**



Fonte: Pesquisa de campo

Já para os profissionais, 55% dos entrevistados consideram o grau de relevância mediano e, o restante considerou alto o grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a sua atuação no mercado.

Em seguida, foi perguntado aos alunos se eles consideram importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo. O gráfico 16 ilustra a resposta.

**Gráfico 16: Quanto a importância do desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo na perspectiva dos estudantes**



Fonte: Pesquisa de campo

Todos os alunos entrevistados, 100%, consideram importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo. Foi pedido, ainda, que os alunos justificassem suas respostas, no entanto 14% dos alunos entrevistados não justificaram suas respostas, os entrevistado I e O.

O entrevistado A justifica sua resposta ao afirmar que o secretário executivo “deve ir além das atividades operacionais e se posicionar no cargo e na empresa”. Já o entrevistado B considera importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor e justifica afirmando que “ao desenvolver o intraempreendedorismo, o secretário executivo sente-se mais comprometido com a organização, contribui com novas ideias, sente-se valorizado pela organização e possui mais oportunidade de crescimento”. Complementando o pensamento do entrevistado B, o entrevistado D afirma que:

O profissional de Secretariado por sua posição privilegiada de contato direto com a gestão pode e deve sugerir a abertura de novas possibilidades de abordagem da empresa, novos produtos, novos públicos etc. Sua formação o capacita para compreender administração e os gestores devem levar em consideração sua experiência e capacidade intelectual

O entrevistado C justifica sua resposta afirmando que todo processo de ensino-aprendizagem é importante, incluindo os processos que preparam os secretários para entender o ambiente que lhe cerca. O entrevistado L corrobora com o pensamento do entrevistado H ao afirmar que o desenvolvimento do perfil permite que o profissional de Secretariado Executivo “desenvolva, cresça, aumente o seu desempenho profissional, bem como da organização que está inserido”. Já o entrevistado D afirma que:

O profissional de Secretariado por sua posição privilegiada de contato direto com a gestão pode e deve sugerir a abertura de novas possibilidades de abordagem da empresa, novos produtos, novos públicos etc. Sua formação o capacita para compreender administração e os gestores devem levar em consideração sua experiência e capacidade intelectual.

Já o entrevistado E considera importante o desenvolvimento do perfil por conta do secretário conhecer a dinâmica e o cotidiano da empresa. O mesmo afirma que o secretário “é capaz de perceber as necessidades e da organização e é capaz de apresentar ideias relevantes”. O entrevistado F retrata a evolução do perfil do profissional de Secretariado Executivo para justificar a questão. O mesmo afirma que:

O profissional de SE deixou os limites da recepção, da mera digitação e passou a ocupar outras funções dentro da organização. Incentivar seu empreendedorismo é bom tanto para a organização que ganha com um profissional diferenciado, como também para o profissional de SE que vê seu potencial valorizado.

O entrevistado G considera importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor, por acreditar que tal perfil “torna o profissional mais completo e mais atraente para a empresa que necessita de pessoas dinâmicas e com capacidade de implementar mudanças que gerem benefícios”. Já o entrevistado H afirma que:

Devido à posição do secretário executivo nas organizações, como assessor do nível estratégico, considero importante este perfil, pois poderá ajudar/melhorar o desenvolvimento da sua função de assessor, além de possibilitar, quando o profissional possuir autonomia, a chance de progressão dentro da organização.

O entrevistado J justifica a questão nos padrões similares a sua resposta da última questão que pedia justificativa. O entrevistado L, por sua vez, acredita na importância do desenvolvimento do perfil intraempreendedor mas ressalva que “as organizações ainda resistem em delegar responsabilidades ao profissional de Secretariado que exijam esse perfil mais autônomo”. E, por fim, o entrevistado N acredita que ao ser desenvolvido esse perfil, o profissional de Secretariado Executivo “mostrará que tem visão holística da empresa, sabendo o que é necessário mudar, continuar e inovar dentro da empresa”.

A última questão do questionário aplicado aos alunos, pedia para que estes dissessem, em seu ponto de vista, como o perfil intraempreendedor pode contribuir na atuação do secretário executivo. Do total de entrevistados, 14% não respondeu a questão, tal porcentagem correspondem aos entrevistados H e O. O entrevistado A afirma que:

O Secretário Executivo que busca novas propostas e ideias, e mesmo com suas limitações, acredita em si e se lança ao novo com responsabilidade e competência, tem mais chances de fazer a diferença no mercado competitivo e globalizado. As empresas procuram profissionais que agreguem valores e façam a diferença.

Na mesma perspectiva, o entrevistado J afirma que “tal perfil irá garantir um profissional competitivo no mercado de trabalho, pois busca um diferencial diante dos desafios”.

O entrevistado B acredita que o perfil intraempreendedor facilite o trabalho em equipe e contribui para a redução dos conflitos no ambiente de trabalho. Para o entrevistado “o perfil intraempreendedor permite ao secretário executivo mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro das organizações, além de permitir que o profissional seja mais criativo e inovador”. Na mesma linha de raciocínio, o entrevistado I acredita que há uma contribuição “em seu crescimento pessoal e profissional o tornando independente de ideias”.

O entrevistado C não sabe ao certo como o perfil pode contribuir para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. O entrevistado afirma que trabalha na área “mas não participo da tomada de decisão, minhas funções são técnico-administrativas e de assessoria, apesar de participar diretamente da movimentação financeira”. Já o entrevistado D afirma que a contribuição se enquadra nos termos da sua resposta da questão anterior.

Já os entrevistados E e F acreditam que o desenvolvimento do perfil intraempreendedor influencia as empresas. Para o entrevistado E, “pode contribuir para uma maior aceitação e flexibilidade no processo de inovação e adaptação das empresas”. E para o entrevistado F, “contribui à medida que permite uma atuação maior do secretário dentro da organização fazendo-o exercitar suas ideias e trazendo mais inovação para a empresa”.

Para o entrevistado G:

O perfil intraempreendedor de um secretário executivo pode fazer com que o profissional alcance um maior respaldo junto à gestão da empresa e levá-lo à assumir maiores responsabilidades e por consequência receber um maior reconhecimento por parte da empresa, seja em valores financeiros como em algum outro benefício, trazendo também maior estabilidade para este profissional.

Para o entrevistado L, a contribuição será “no auxílio à gestão projetos”. Já para o entrevistado M, o perfil empreendedor é de extrema importância atualmente. Para o entrevistado:

Um secretário executivo com esse perfil ele quer entender o porquê e o como criar uma maneira de implantar melhorias na realização de suas atividades e dos demais colaboradores. Não tem medo de assumir riscos, realiza algumas mudanças, dá sugestões e apresenta suas ideias.

E, por fim, o entrevistado N acredita que “além de contribuir para a disseminação do real papel do secretário”, certamente, o perfil intraempreendedor possibilitará ao secretário executivo “traçar um caminho de sucesso”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, atualmente, uma mudança significativa no perfil do secretário executivo. Esse profissional vem se adequando constantemente às exigências do mercado e, cada vez mais, assume novas responsabilidades, competências e habilidades. É notória a inserção e a evolução do empreendedorismo dentro do Secretariado Executivo.

A presente pesquisa analisou a visão dos alunos concludentes do curso de Secretariado Executivo sobre o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade na atuação do profissional, bem como verificou se o perfil intraempreendedor é uma realidade vivida pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho.

O levantamento bibliográfico subsidiou a análise da pesquisa, apontou conceitos e teorias sobre o tema proposto, além de destacar o perfil de um secretário executivo mais capacitado e conscientizado de sua importância na organização e do seu crescimento profissional por intermédio do intraempreendedorismo.

Os resultados obtidos demonstram que a profissão amadureceu diante dos desafios e mudanças sofridas pelo seu perfil. O profissional adquiriu a capacidade de lidar com situações de risco, agindo com comprometimento, desse modo, passou a agregar valor à empresa.

No que se refere as organizações, foi observado que algumas ainda são fechadas as inovações, ou seja, não possuem uma sistemática moderna e flexível à mudanças, além de não fazerem um bom aproveitamento do potencial humano e das boas ideias apresentadas por seus colaboradores.

Quanto à visão dos concludentes do curso de graduação sobre o intraempreendedorismo, observou-se que a maioria destes o visualizam de maneira assertiva, tanto conceitualmente quanto a sua aplicação na atuação do profissional de secretariado executivo no mercado de trabalho.

Constatou-se que, todos os alunos entrevistados, consideram importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo, haja vista que tal perfil contribui positivamente para a atuação do profissional no mercado de trabalho, auxiliando no desempenho e em uma melhor análise do ambiente em que atua, bem como facilita o desenvolvimento de suas funções, o tornando um

profissional mais completo. Desse modo, a inserção do perfil imtraempreendedor proporciona o crescimento profissional do secretário executivo.

Diante do que foi discorrido pelos alunos, pode-se aferir o perfil intraempreendedor desempenhado pelos secretários executivos desenvolve e prepara futuros profissionais para as transformações mercadológicas, que exigem cada vez mais criatividade, inovação, dinamismo e comprometimento, além de servir como norteador para selecionar e identificar melhores oportunidades e estratégias dentro das organizações.

A pesquisa demonstrou que há uma semelhança entre as características desenvolvidas pelos intraempreendedores e as características desenvolvidas e exigidas dos profissionais de Secretariado Executivo. Tal afirmação pode ser evidenciada nas tabelas 01 e 02 apresentadas no capítulo anterior, bem como nos gráficos 08, 10, 11 e 12.

Quanto às práticas intraempreendedoras na atuação do secretário executivo, constatou-se que este profissional afirma assumir um papel inovador, dinâmico e holístico. Por mais que haja algumas discordâncias, a maioria dos entrevistados acreditam no potencial do secretário executivo de assumir riscos e aprender a lidar com eles, bem como o fato deste se posicionar na empresa em defesa de suas propostas e ideias inovadoras.

Portanto, respondendo ao questionamento levantado nesta pesquisa, pode-se concluir que o secretário executivo, no que se refere ao perfil intraempreendedor, é um profissional versátil e flexível, capaz de se adequar aos ambientes que lhe são proporcionados, além de serem, criativos, inovadores, qualificados e comprometidos com suas funções.

Com o desenvolvimento de características empreendedoras e intraempreendedoras, o profissional de secretariado executivo tem sua atuação expandida. A relevância destas características tem um grau de aceitação, ainda, mediano, haja visto que o perfil intraempreendedor do secretário executivo é realizado dentro das organizações de forma sutil.

Desse modo, o exposto permite elucidar que o empreendedorismo e o intraempreendedorismo é uma realidade na profissão do secretário executivo e

proporciona tanto o seu crescimento profissional quanto o crescimento da empresa, agregando valor a esta.

### **Sugestões para posteriores pesquisas**

Hoje, o empreendedorismo e o intraempreendedorismo são assuntos de fundamental importância tanto para o mercado de trabalho quanto para a formação acadêmica. Desse modo, a partir desta pesquisa, futuros trabalhos realizados poderão avaliar a atuação e o perfil do secretário executivo como intraempreendedor, pois são poucos os estudos nesta área, bem como um novo estudo sobre a possível inserção do tema na integralização curricular do curso de Secretariado Executivo, haja vista que é crescente a quantidade de profissionais que constituem o seu próprio negócio ou desenvolvem um perfil intraempreendedor dentro das empresas que trabalham.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, Ivanize. COSTA, Sylvia Ignacio de. **Secretária: um guia prático.** 6. ed. São Paulo: Editora Senas São Paulo, 2006.

BARBOSA, Sheila Mara Costa. DURANTE, Daniela Giareta. Secretariado executivo e empreendedorismo: realidade ou utopia?. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 56-74, jan./jun. 2013. Disponível em:  
[http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/143/pdf\\_1#.Vk9qUXarTIU](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/143/pdf_1#.Vk9qUXarTIU). Acesso em: 10 de setembro de 2015.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. **Intraempreendedorismo:** conceitos e práticas para construção de organizações inovadoras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2. ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: [http://www.sincor-pr.org.br/arquivos\\_pdf/empreendedorismo.pdf](http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/empreendedorismo.pdf). Acesso em: 11 de setembro de 2015

CHIEH, Nelson. ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**. v. 7 | n. 2 | p. 1-12 | Novembro/2008. Disponível em:  
[http://gypesquisa.fgv.br/sites/gypesquisa.fgv.br/files/arquivos/tales\\_-\\_intraempreendedorismo\\_-\\_542414920cf26120b7a717ab\\_0.pdf](http://gypesquisa.fgv.br/sites/gypesquisa.fgv.br/files/arquivos/tales_-_intraempreendedorismo_-_542414920cf26120b7a717ab_0.pdf). Acesso em: 20 de setembro de 2015

COSTA, Alexandre Marino. CERICATO, Domingo. MELO, Pedro Antônio de. Empreendedorismo Corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007. Disponível em:  
<http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub/biblioteca/Empreendedorismo%20Corporativo.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

DALMORO, Marlon. DUTRA, Vanessa Rabelo. VISENTINI, Monize Samara. Intraempreendedorismo Social: uma Análise Auto-avaliativa dos Funcionários de uma Mantenedora Religiosa. **XXXII Encontro de ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C2150.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

DE PAULA, Roberta Manfron. ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes de. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a Competitividade das organizações. **XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos: UNIVAP; 2008. 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: 22 de setembro de 2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo**: é preciso aprender a voar com os pés no chão. Local, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 08 de setembro de 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios / tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUARTE, Márcia de Freitas. **O intra-empreendedorismo e suas relações com a gestão estratégica e a gestão de pessoas**. 2007. 190f. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

FESTA, Marcelo Palhares. FILHO, Mauro Aurélio Garcia. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**. Edição nº 21. P. 53-62. Abril/2013. Disponível em: <http://web.unifoaa.edu.br/cadernos/edicao/21/53-62.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2015

FONSECA, Márcia Maria Lima da Fonseca. **Intraempreendedorismo**: um estudo sobre o perfil e a atuação de Secretariado Executivo no contexto contemporâneo. 2011. 72f. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

FUMAGALLI, Luiz André W. CORSO, Jansen M. Del. SILVA, Wesley V. COSTA, Isabel Cristina da. Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. **VII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO – COVIBRA ADMINISTRAÇÃO**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2010. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1117.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1117.pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações intraempreendedoras**: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior / Marcos Hashimoto. - 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LANA, Bruno Maia Heringer. **Intraempreendedorismo**: uma análise das Percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. Belo Horizonte, Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais – FACE., 2010. Disponível em: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno\\_maia\\_heringer.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf). Acesso em: 11 de setembro de 2015

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. RJ: Vozes, 1994.

MARCHIORI, Tatiana de Oliveira. A influência do empreendedorismo para secretária executiva em seu ambiente de trabalho. **Linguagem Acadêmica**, Batatais, v. 3, n. 1, p. 167-183, jan./jun. 2013. Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiC4bzizZ\\_JAhUEHZAKHZ1QDBQQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tcc.sc.usp.br%2Ftce%2Fdisponiveis%2F18%2F180830%2Ftce-19012011-171616%2Fpublico%2FCastro\\_Rodolfo\\_Elci\\_de.pdf&usg=AFQjCNFRQ6Xns0MiFL4uZyVO7e02Dzo0tw&bvm=bv.108194040,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiC4bzizZ_JAhUEHZAKHZ1QDBQQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tcc.sc.usp.br%2Ftce%2Fdisponiveis%2F18%2F180830%2Ftce-19012011-171616%2Fpublico%2FCastro_Rodolfo_Elci_de.pdf&usg=AFQjCNFRQ6Xns0MiFL4uZyVO7e02Dzo0tw&bvm=bv.108194040,d.Y2I). Acesso em: 10 de setembro de 2015

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. A Orientação Empreendedora em Organizações de Tecnologia da Informação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. **Anais...**São Paulo/SP: CONTECSI, 2007. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007\\_210\\_Cris\\_CONTECSI.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_210_Cris_CONTECSI.pdf). Acesso em: 09 de setembro de 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos científicos de conclusão de curso**. 2. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEIVA, Edmáa G; D'ELIA, Maria Elizabete S. **As novas competências do profissional do secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo:** a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

NORONHA, Maria Josiane Marques de. **A secretaria agindo como intraempreendedora dentro da organização.** 2009. 89f. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

OROFINO, Maria Augusta. SILVA, Mirian Torquato. SANTOS, Paloma Maria. COELHO, Christianne Coelho de Souza R. O intraempreendedor e seu papel na gestão do conhecimento: Um estudo de caso. **6º Encontro Nacional de Empreendedorismo – ENEMPRE.** Lages, Santa Catarina, 2009. Disponível em: [http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/artigo\\_enempre\\_orofino\\_silva\\_santos\\_coelho.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/artigo_enempre_orofino_silva_santos_coelho.pdf). Acesso em: 10 de setembro de 2015.

SANTIAGO, Cláudia Virginia de Oliveira. **O empreendedorismo e a atuação do secretário executivo.** 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Pós em Secretariado Executivo). Faculdade de Tecnologia de Curitiba, Paraná, 2010. Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjACahUKEwjCsavO-eLIAhWEGpAKHXBIBIE&url=http%3A%2F%2Fwww.aedmoodle.ufpa.br%2Fpluginfile.php%3Ffile%3D%252F96982%252Fmod\\_folder%252Fcontent%252F0%252FO\\_eempreendedorismo\\_e\\_a\\_atuacao\\_do\\_secretariado\\_executivo.pdf%26forcedownload%3D1&usg=AFQjCNF7\\_32PafutVEsjveBdqMcwNZOZw](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjACahUKEwjCsavO-eLIAhWEGpAKHXBIBIE&url=http%3A%2F%2Fwww.aedmoodle.ufpa.br%2Fpluginfile.php%3Ffile%3D%252F96982%252Fmod_folder%252Fcontent%252F0%252FO_eempreendedorismo_e_a_atuacao_do_secretariado_executivo.pdf%26forcedownload%3D1&usg=AFQjCNF7_32PafutVEsjveBdqMcwNZOZw). Acesso em: 10 de outubro de 2015.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS  
CONCLUDENTES DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO ANO  
LETIVO DE 2015**

Este questionário é parte da monografia nomeada “**O intraempreendedorismo na atuação do secretário executivo**” e tem por objetivo verificar se o perfil intraempreendedor é uma realidade vivida pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho, bem como analisar a visão dos alunos concluentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) sobre o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade na atuação do profissional.

Critério para participação: Ser aluno concludente do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará no ano letivo de 2015.

Com a sua colaboração, irei concluir minha pesquisa. Desde já agradeço a atenção.

Jamile Nunes Noronha

**PARTE I – PERFIL DO INVESTIGADO**

**1. Idade**

18 a 24 anos  25 a 29 anos  30 a 35 anos  Acima de 35 anos

**2. Sexo:**

Masculino  Feminino

**PARTE II – INTRAEMPREENDEDORISMO**

**3. Dentre as alternativas a seguir, escolha a que, em seu ponto de vista, melhor define o intraempreendedorismo?**

Implementação de oportunidades visando a criação de novos empreendimentos.

( ) Iniciativa para criar um novo negócio, agregando valor e identificando oportunidades, as transformando em um negócio lucrativo.

( ) Ato de empreender dentro de organizações já existentes, incluindo em seu contexto a criação de novos negócios, inovação em produtos, serviços e processos.

Justifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Você considera a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação?**

( ) Sim ( ) Não

**5. Você considera importante a valorização do potencial humano por parte das empresas?**

( ) Sim ( ) Não

**6. Você acredita que há um bom aproveitamento, por parte da alta administração, das boas ideias apresentadas pelos funcionários?**

( ) Sim ( ) Não

**7. Dê notas de 1 a 4 para as características intraempreendedoras que você considera mais importantes para a atuação do profissional de Secretariado Executivo?**

2. Irrelevante 2. Pouco relevante 3. Relevante 4. Muito Relevante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
Senso de criação inovadora.				
Bom relacionamento interpessoal.				
Maximização da utilização de recursos.				
Interação com clientes, fornecedores e parceiros.				
Trabalho em equipe.				
Considerar os erros uma forma de aprendizado.				
Ousadia e criatividade.				
Autonomia.				

Assumir riscos frente as inovações propostas.				
Alcançar os objetivos e interesses da empresa.				
Gestão de qualidade.				
Flexibilidade.				
Facilidade nas negociações.				
Autoconfiança e otimismo.				
Ter intuição e ser visionário para negócios futuros.				
Agregar valor à empresa.				
Automotivação.				

**8. No que se refere a habilidade de tomada de decisões, você acredita que o secretário executivo tem a capacidade de assumir riscos, visando a necessidade tanto de definir quanto à de alcançar ou superar metas estabelecidas?**

Sim  Não

**9. Você acredita que o secretário executivo deve assumir riscos na defesa de suas posições e propostas mesmo que estas venham a fracassar?**

Sim  Não

Justifique: \_\_\_\_\_

---

**10. Você acredita que o secretário executivo deve estar sempre aberto e preparado para as inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível?**

Sim  Não

**11. Para você, qual o grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo?**

Baixo  Médio  Alto

**12. Você considera importante o desenvolvimento do perfil intraempreendedor por parte dos profissionais de Secretariado Executivo?**

Sim  Não

Justifique: \_\_\_\_\_

---

---

**13. Em seu ponto de vista, como o perfil intraempreendedor pode contribuir na atuação do secretário executivo?**

---

---

---

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EX-ALUNOS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFC**

Este questionário é parte da monografia nomeada “**O intraempreendedorismo na atuação do secretário executivo**” e tem por objetivo verificar se o perfil intraempreendedor é uma realidade vivida pelos profissionais da área atuantes no mercado de trabalho, bem como analisar a visão dos alunos concluentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) sobre o intraempreendedorismo e sua aplicabilidade na atuação do profissional.

Critério para participação: Ser ex-aluno do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Ter concluído a graduação entre o período de 2010 e 2014. Estar atuando no mercado de trabalho.

Com a sua colaboração, irei concluir minha pesquisa. Desde já agradeço a atenção.

Jamile Nunes Noronha

### **PARTE I – PERFIL DO INVESTIGADO**

#### **1. Idade**

18 a 24 anos  25 a 29 anos  30 a 35 anos  Acima de 35 anos

#### **2. Sexo:**

Masculino  Feminino

#### **3. Qual foi o seu ano de conclusão do curso de Secretariado Executivo na UFC?**

2010  2011  2012  2013  2014

#### **4. Informe o tempo de profissão.**

1 a 3 anos  4 a 7 anos  7 a 10 anos  Acima de 10 anos

**5. Você trabalha em empresa pública ou privada?**

(  ) Pública      (  ) Privada

**PARTE II – INTRAEMPREENDEDORISMO**

**6. Na empresa em que trabalha há a possibilidade de um empregado assumir um comportamento semelhante aos dos donos da empresa em termos de ousadia e inovação?**

(  ) Sim      (  ) Não

**7. Você considera importante a valorização do potencial humano por parte das empresas?**

(  ) Sim      (  ) Não

**8. A alta administração de sua empresa faz aproveitamento das boas ideias apresentadas pelos funcionários?**

(  ) Sim      (  ) Não

**9. Na empresa em você trabalha há esse aproveitamento?**

(  ) Sim      (  ) Não

**10. Dê notas de 1 a 4 para as características intraempreendedoras que você considera mais importantes para a sua atuação na empresa.**

3. Irrelevante 2. Pouco relevante 3. Relevante 4. Muito Relevante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
Senso de criação inovadora.				
Bom relacionamento interpessoal.				
Maximização da utilização de recursos.				
Interação com clientes, fornecedores e parceiros.				
Trabalho em equipe.				
Considerar os erros uma forma de aprendizado.				
Ousadia e criatividade.				

Autonomia.				
Assumir riscos frente as inovações propostas.				
Alcançar os objetivos e interesses da empresa.				
Gestão de qualidade.				
Flexibilidade.				
Facilidade nas negociações.				
Autoconfiança e otimismo.				
Ter intuição e ser visionário para negócios futuros.				
Agregar valor à empresa.				
Automotivação.				

**11. Em seu cotidiano, você assume atividades que envolvem a tomada de decisões?**

Sim  Não

**12. Caso a resposta anterior seja positiva, na tomada de decisões você assume riscos visando a necessidade tanto de definir quanto à de alcançar ou superar metas estabelecidas?**

Sim  Não

**13. Você está sempre aberto e preparado para as inovações, além de se adequar às mudanças e ser flexível?**

Sim  Não

**14. Para você, qual o grau de relevância das práticas que envolvem inovação, risco e autonomia para a atuação do secretário executivo?**

Baixo  Médio  Alto