

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DOS INCUBADOS DA INOVATES

Autoria

Ramon Andreas Fick

Universidade do Vale do Taquari - Univates

Liciane Diehl

Universidade do Vale do Taquari - Univates

Gabriel Machado Braido

Universidade do Vale do Taquari - Univates

Resumo

O empreendedor é a pessoa que toma iniciativa, pensa no futuro e está incessantemente em busca de oportunidades. Entretanto, para assumir esta condição e ser classificado como tal, o indivíduo precisa dispor de algumas características, as quais não precisam ser necessariamente inatas, podem ser aprendidas. O objetivo deste estudo foi analisar as características empreendedoras dos pré-incubados e incubados da Inovates, incubadora tecnológica da Universidade do Vale do Taquari ? Univates. O estudo classifica-se como descritivo e qualitativo, sendo os dados coletados por meio de entrevistas, cujo roteiro foi elaborado a partir das características dos empreendedores citadas na literatura e dos princípios da avaliação de performance com foco em competências. Posteriormente, os dados foram examinados com base na análise de conteúdo. Os sujeitos foram nove incubados, selecionados por acessibilidade e conveniência. Os resultados mostraram a necessidade de estimular o empreendedorismo entre o público feminino e, também, em outras áreas, como nas humanas, sociais e na saúde. Os entrevistados apresentaram características como capacidade de planejar, pensar à frente, inovar e lidar com pessoas. Espera-se que os resultados obtidos possam ser úteis para a instituição aperfeiçoar suas metodologias para incentivar o empreendedorismo.

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS
DOS INCUBADOS DA INOVATES**

**BEHAVIORAL CHARACTERISTICS ENTREPRENEURS OF
INOVATES INCUBATEDS**

Área temática: 2 – Empreendedorismo, Startups e Inovação

RESUMO

O empreendedor é a pessoa que toma iniciativa, pensa no futuro e está incessantemente em busca de oportunidades. Entretanto, para assumir esta condição e ser classificado como tal, o indivíduo precisa dispor de algumas características, as quais não precisam ser necessariamente inatas, podem ser aprendidas. O objetivo deste estudo foi analisar as características empreendedoras dos pré-incubados e incubados da Inovates, incubadora tecnológica da Universidade do Vale do Taquari – Univates. O estudo classifica-se como descritivo e qualitativo, sendo os dados coletados por meio de entrevistas, cujo roteiro foi elaborado a partir das características dos empreendedores citadas na literatura e dos princípios da avaliação de *performance* com foco em competências. Posteriormente, os dados foram examinados com base na análise de conteúdo. Os sujeitos foram nove incubados, selecionados por acessibilidade e conveniência. Os resultados mostraram a necessidade de estimular o empreendedorismo entre o público feminino e, também, em outras áreas, como nas humanas, sociais e na saúde. Os entrevistados apresentaram características como capacidade de planejar, pensar à frente, inovar e lidar com pessoas. Espera-se que os resultados obtidos possam ser úteis para a instituição aperfeiçoar suas metodologias para incentivar o empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Incubadora tecnológica. Características comportamentais empreendedoras.

ABSTRACT

The entrepreneur is the person who takes initiative, thinks about the future and is incessantly looking for opportunities. However, to assume this condition and be classified like that, the person needs to have some characteristics, which need not be innate, can be learned. The objective of this study was to analyze the entrepreneurial characteristics of the pre-incubated and incubated of Inovates, a technological incubator of the University of Vale do Taquari - Univates. The study was classified as descriptive and qualitative, and the data were collected through interviews, whose script was based on the characteristics of the entrepreneurs mentioned in the literature and the principles of performance evaluation with a focus on competencies. Subsequently, the data were examined based on content analysis. Subjects were nine incubated, selected for accessibility and convenience. The results showed the need to stimulate entrepreneurship among the female audience and also in other areas, such as in human, social and health. The interviewees presented characteristics such as capacity to plan, think ahead, innovate and deal with people. It is hoped that the results obtained may be useful for the institution to improve its methodologies to encourage entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship. Technological incubator. Behavioral characteristics entrepreneurs.

1 INTRODUÇÃO

Ao buscar qualificação, todo indivíduo faz uma análise, mesmo que de forma superficial, dos fatores que devem contornar sua futura carreira profissional. Além do gosto e da afinidade pela área, a maioria leva em consideração, até por necessidade, as alternativas que o mercado oferece.

Para os estudantes de Administração de Empresas, por exemplo, existe um leque de oportunidades, uma infinidade de opções dentro de organizações públicas e privadas. De acordo com Bomtempo (2005), o Curso de Administração é apresentado ao indivíduo como uma ótima alternativa, a qual poderá lhe proporcionar uma posição destacada no mundo do trabalho, oferecendo uma diversidade de áreas de atuação e dando todo o suporte para os que têm o sonho de abrir seu próprio negócio. É a possibilidade perfeita de buscar conhecimento para quem deseja trabalhar de forma independente, tornar-se o próprio patrão.

Estando diante de um ambiente globalizado, em constante transformação, sabe-se o quão difícil é garantir seu espaço, tanto para as pessoas, no mercado de trabalho, quanto para empresas, em seus nichos de atuação. Iniciar e manter um negócio não são tarefas simples. O bom administrador deve estar em aprimoramento constante, precisa planejar, estudar e criar meios para diferenciar-se de forma positiva dos concorrentes. Quando se fala em diferenciação, remete-se a novos fatores: eis que surge a figura do empreendedor.

Para Dornelas (2012), empreendedor é um administrador mais visionário, com diferenças significativas em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais. Diante de uma perspectiva econômica, “empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 29).

Há um consenso quase geral entre os autores quanto ao conceito de empreendedor. Para a maioria, este é apresentado como a pessoa que toma iniciativa, pensa no futuro e está incessantemente em busca de oportunidades. Entretanto, para assumir essa condição e ser classificado como “empreendedor”, o indivíduo precisa dispor de algumas características, as quais não precisam ser, necessariamente, inatas, podem ser aprendidas. Bueno, Leite e Pilatti (2004) afirmam que algumas qualidades e valores acompanham um empreendedor durante toda sua vida, outros são angariados por meio de experiências vividas. Minello, Bürger e Krüger (2017) reforçam a tese, citando que para que o desenvolvimento destas características se torne contínuo e habitual, as instituições de ensino precisam estar envolvidas e engajadas.

Neste sentido, a Universidade do Vale do Taquari – Univates incentiva a prática do empreendedorismo por meio da Incubadora Tecnológica Inovates, fundada em 2003, com o intuito de apoiar empreendimentos de produção e prestação de serviços que se caracterizam pela essência tecnológica e pela inovação de seus processos. É uma alternativa bastante vantajosa para quem busca iniciar um negócio, pois além de oferecer estrutura física completa, disponibiliza toda a orientação de profissionais com ampla bagagem e conhecimento relativo ao competitivo mercado da atualidade (INOVATES, 2018).

O período de incubação na Inovates é de 36 meses, o qual compreenderá as fases de pré-incubação (12 meses) e de incubação (24 meses). Findado o período, a empresa estabelece uma nova forma de relação com a Instituição, chamada de pós-incubação, na qual conta com o apoio das instituições parceiras em um processo gradativo de desligamento. A Inovates já graduou 21 (vinte e uma) organizações e,

atualmente, conta com 20 (vinte) empresas pré-incubadas (envolvendo 51 empreendedores) e 6 (seis) incubadas (sendo 14 empreendedores envolvidos) (INOVATES, 2018).

Diante do exposto, o objetivo geral do presente estudo foi analisar as características empreendedoras dos pré-incubados e incubados da Inovates. Os objetivos específicos, por sua vez, foram: (i) caracterizar os participantes do estudo quanto aos dados sócio profissionais; (ii) descrever o perfil empreendedor dos incubados da Inovates; (iii) identificar a percepção dos entrevistados acerca do incentivo ao empreendedorismo no Brasil e na Univates.

Perante a necessidade de alavancar o empreendedorismo para a geração de novas oportunidades, a intenção por meio do estudo foi obter informações acerca do perfil dos incubados da Inovates e fazer uma conexão com as metodologias de ensino utilizadas pela Univates para incentivar o processo empreendedor. Tal fato permitiu uma reflexão sobre estas metodologias e a verificação sobre suas reais efetividades, o que pode vir a ser útil para a Instituição analisá-las e aperfeiçoá-las.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo empreendedorismo vem sendo difundido há muito tempo em uma série de obras literárias. Autor de vários trabalhos sobre o tema, Dornelas (2012) cita que empreender é ter a capacidade de transformar ideias em negócios. Degen (2009) segue essa linha de pensamento, ao dizer que empreendedor é aquele que não mede esforços e se sente realizado ao ver sua ideia concretizada em um negócio.

Schumpeter (1961) classifica empreendedorismo como um processo de “destruição criativa”, por meio da qual, produtos ou serviços existentes são destruídos e substituídos por novos. Hisrich (1986) reforça as afirmações, citando que empreender significa assumir riscos e começar algo novo. Apresentando um conceito mais abrangente, Dolabela (2002) ressalta que o termo empreendedorismo não deve estar voltado somente para a criação de empresas, mas sim para qualquer atividade. Para o autor, o empreendedor pode ser desde um funcionário, até um profissional autônomo, desde que crie suas próprias oportunidades de trabalho. “Podemos identificar o empreendedor pela sua forma de ser, não pela atividade que exerce” (DOLABELA, 2002, p. 12).

É perceptível que a maior parte dos conceitos remete a inovar, criar meios e organizar recursos a fim de encontrar oportunidades e obter benefícios através delas. Para Drucker (2003), o empreendedor está sempre em busca da mudança, reagindo a ela e a expondo como uma oportunidade. Segundo o autor, a inovação pode ser apresentada como uma disciplina, sendo apreendida e praticada (DRUCKER, 2003).

2.1 Empreendedorismo no Brasil

O movimento do empreendedorismo no Brasil, segundo Dornelas (2012), passou a ganhar forma durante a década de 1990, a partir da criação de programas como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dos cursos desenvolvidos nas universidades brasileiras e da ênfase do governo federal no apoio às micro e pequenas empresas. “Em síntese, os últimos 20 anos foram repletos de iniciativas em prol do empreendedorismo” (DORNELAS, 2012, p. 17). De acordo com o autor, antes disto, praticamente não se falava no tema, pois os ambientes político e econômico do país não eram favoráveis e o empreendedor não encontrava informações que pudessem auxiliá-lo a desenvolver suas ideias (DORNELAS, 2012).

Entretanto, Dornelas (2012) entende que apesar destes avanços recentes indicados pelo Governo Federal, ainda faltam políticas públicas longevas dirigidas à consolidação do empreendedorismo no Brasil, como alternativa, principalmente, à falta de emprego. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em uma notícia divulgada pelo G1, a taxa de desemprego no Brasil atingiu a marca de 13,3% em maio de 2017, afetando quase quatorze milhões de cidadãos, o que torna evidente a necessidade de impulsionar o processo empreendedor para a geração de novas oportunidades no mercado (SILVEIRA; CAVALLINI, 2017).

Empreender é o sonho de muita gente e no Brasil isto não é diferente. “Segundo uma pesquisa da Endeavor, 76% dos brasileiros preferem ter um negócio a ser empregados” (NUCCIO; WOLLHEIM, 2016, p. 24). Para estes autores, porém, empreender no país é um desafio “redobrado”, em comparação a outras nações. Fortalecendo a tese, Degen (2009) salienta que carga tributária excessiva, somada a outros custos derivados da infraestrutura deficiente, forma o chamado “custo Brasil”, que onera os produtos brasileiros, deixando-os menos competitivos no mercado global.

O “custo Brasil” é definido de forma ampla como o custo extra de fazer negócios no Brasil acima e além do que seria normal se não fosse pela corrupção e ineficiência do governo, complicações burocráticas e legais, impostos excessivos e infraestrutura deficiente (DEGEN, 2009, p. 6).

Assim, Nuccio e Wollheim (2016), baseados em dados do projeto *Doing Business*, do Banco Mundial, destacam que no Brasil são gastos em média 101,5 dias para abrir uma empresa, enquanto que nos Estados Unidos, por exemplo, são necessários apenas 4 (quatro) dias. Outro aspecto fundamental na concepção do negócio é o custo médio para começá-lo, o que inclui impostos, taxas de registro, dentre outros. Para o empreendedor brasileiro é seis vezes mais penoso assumir custos de um novo negócio do que para um chileno. Em relação à parte burocrática, que inclui procedimentos, documentos e licenças, no Brasil exige-se em média 11 destes itens para colocar a ideia em prática, enquanto que no Canadá são necessários apenas dois.

Em virtude desta sequência de fatores é comum que muitos tenham receio de largar o emprego para investir numa carreira empreendedora. Para Nuccio e Wollheim (2016) abrir um negócio no Brasil não é simples, mas em comparação às últimas décadas, que contavam com inflação altíssima, diversos planos econômicos e uma série de dificuldades, o ambiente atual encontra-se muito mais favorável. “Aos olhos do empreendedor, crise é oportunidade” (p. 27).

2.2 Características comportamentais empreendedoras

Para Schumpeter apud Minello, Bürger e Krüger (2017), o empreendedor é caracterizado como um agente de mudança inovador que, por meio de características especiais e habilidades específicas, desempenha determinada atividade empreendedora.

De acordo com Drucker (2003), esforços especiais são exigidos para que a empresa se torne empreendedora e inovadora, fato que corrobora a ideia de que administradores tradicionais são diferentes de empreendedores. “Todo empreendedor deve necessariamente ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor” (DORNELAS, 2012, p. 20). O autor salienta ainda que o empreendedor possui algo a mais, características extras além dos atributos do administrador, as quais permitem o surgimento de novas ideias e possibilitam a criação de novas empresas (DORNELAS, 2012).

Em vista disto, o Quadro 1 apresenta algumas características sociológicas e ambientais de empreendedores de sucesso.

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso

São Visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, 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 isso um fator-chave para o seu sucesso.
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 valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	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, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
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 da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São independentes e constroem o próprio destino	Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
São bem relacionados	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes e fornecedores.
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.

(Continua...)

(Conclusão)

Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
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.
Assumem riscos calculados	O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Dornelas (2012, p. 23-24).

Degen (1989), por sua vez, aposta na criatividade como fator primordial para transformar uma simples oportunidade em um bom resultado empresarial.

Todos os dias são iniciadas milhares de empresas, poucas têm chances de sucesso. A grande maioria não vai passar da mediocridade, e algumas vão fracassar. A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor. A diferenciação que ele vai conseguir em relação aos seus concorrentes, para atrair mais consumidores a pagar, é fruto direto de sua criatividade, desenvolvida pela observação incansável (DEGEN, 1989, p. 21).

Dolabela (1999) complementa afirmando que as atitudes e o comportamento do empreendedor são os fatores que determinarão o sucesso ou o fracasso de um negócio. Por fim, entende-se que o mundo atual precisa de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e se deem de forma contínua (DRUCKER, 2003).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, o estudo é classificado como descritivo, pois busca descrever o perfil de determinada população e “possui como principal objetivo a descrição de algo – geralmente características ou funções do mercado” (MALHOTRA, 2011, p. 59).

Com relação à natureza da abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa. Para Malhotra (2001), este tipo de análise possibilita melhor visão e compreensão do contexto. Ainda, busca “compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso” (APPOLINÁRIO, 2006, p. 159) e “esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta” (FLICK, 2009, p. 8).

Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas baseadas em competências, partindo do pressuposto de que os comportamentos passados predizem comportamentos futuros (RABAGLIO, 2008). O roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) foi elaborado a partir das características dos empreendedores de sucesso, proposto por Dornelas (2012) e dos princípios da avaliação de *performance* com foco em competências conforme Rabaglio (2006).

Para a realização das entrevistas, foi solicitada a autorização da gerente da Inovates e, após, agendados os horários de acordo com a disponibilidade do entrevistador e entrevistados. Os locais das entrevistas variaram entre as dependências da Inovates (Prédio 20 da Univates) e a residência de alguns

respondentes.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa, os sujeitos do estudo foram nove incubados. Seis destas entrevistas foram presenciais (face a face), as quais tiveram os dados gravados e posteriormente transcritos. Outras três foram feitas a distância (via *e-mail*) em função da incompatibilidade de horários e deslocamento.

Dos participantes, oito são do sexo masculino, possuem idade entre 22 e 40 anos. Cinco são formados, três estão com a graduação em andamento e um trancou a faculdade no final do curso. Os cursos variam entre Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia de Software, Sistemas de Informação e Design. Todos possuem uma profissão em paralelo ao projeto da incubadora.

A identidade dos participantes da pesquisa foi preservada, utilizando-se como padrões E1, E2,... E9. A letra "E" indica o termo "entrevistado".

A análise dos dados ocorreu mediante análise do conteúdo. Nesta análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre as informações decorrentes da entrevista para conseguir respostas às suas indagações, estabelecendo as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu de forma a responder os objetivos propostos. O conteúdo levantado durante as conversas revelou, de modo geral, um comportamento empreendedor na maior parte dos sujeitos do estudo. Foi possível identificar, por meio das respostas, as seguintes características comportamentais empreendedoras: "Visão, capacidade de risco e tomada de decisão", "Organização, comprometimento e determinação", "Liderança, equilíbrio e relacionamento interpessoal", "Empreendedorismo" e, ainda, foi criada a categoria "Avaliação sobre o empreendedorismo no Brasil e na Univates".

4.1 Visão, capacidade de risco e tomada de decisão

Uma das capacidades que caracterizam um empreendedor, segundo Dornelas (2012), é ter a noção do caminho que pretende percorrer, ter a visão para o futuro da sua vida e de seu negócio. Assim, ao serem questionados sobre coisas que trariam consequências negativas aos seus projetos no futuro, foi levantado o fator desmotivação, ou seja, deixar de acreditar em suas ideias: "*O que mais influiria para não dar certo seria se eu desistisse, deixasse de acreditar no meu projeto, no que enxergo*" (E1) e "*Com certeza a falta de empenho em fazer as coisas acontecerem, a falta de interesse, de organização, pois nada cai do céu, temos que correr atrás. Devemos ter medo de nos acomodar*" (E6).

De acordo com Kirzner (1979), o empreendedor se encontra sempre em estado de alerta para descobrir e explorar novas oportunidades, o que reflete estritamente em suas motivações pessoais, aspirações e sonhos. Ou seja, manter-se motivado durante a trajetória é substancial para obter êxito.

Indagados sobre circunstâncias de risco que tenham passado, os sujeitos do estudo apontaram situações semelhantes, tais como: trocar de ramo nos negócios, optar por um novo emprego e até o próprio fato de se arriscar em um empreendimento por si só. O entrevistado E4 deixa isso explícito dizendo:

"Empreender em si é um risco. Conseguimos fazer em um modelo que muita gente tem conseguido fazer. É quando você não faz a virada. Você continua tocando sua profissão em paralelo. O maior risco seria quando você faz a

virada (por isso que às vezes não se tem sucesso). “Vou pedir as contas, fazer um caixa”. É um risco muito grande. Você não tem mais capital entrando, tem que vender carro, tem que vender alguma coisa, está botando suas horas (algo que você não mede), sem saber se vai certo” (E4).

De acordo com Frese e Gielnik (2014), a capacidade de correr riscos calculados e improvisar cumpre um papel importante na prática do empreendedorismo. Fato que, também, está intimamente ligado à identificação de oportunidades (KRUEGER, 1993).

Quando se falou em tomada de decisões, os incubados relataram acontecimentos que, de uma forma ou de outra, se mostraram como um divisor de águas. Situações que foram ou serão de suma importância para o crescimento profissional de cada um deles: *“A decisão mais difícil foi sair de casa aos 17 anos para tentar uma profissão no ramo da Engenharia Mecânica. O local mais próximo era a 400 km de distância. Acabei indo”* (E5); *“Sair da casa dos meus pais no Uruguai e voltar ao Brasil, com a mochila nas costas, em busca de oportunidades”* (E6); *“Passo por isso atualmente. Escolher o melhor momento para abandonar meu emprego e me dedicar ao próprio negócio. Preciso suportar muitas coisas”* (E8); e *“Talvez a mais difícil mesmo vá vir um pouco mais a frente, quando terei que largar meu emprego atual para realmente me dedicar cem por cento à empresa”* (E3).

Dos empreendedores, espera-se tomadas de decisões constantes, desde as que envolvam sobrevivência e crescimento até a decisão de iniciar e desenvolver o seu negócio (MARTINS, 2017).

4.2 Organização, comprometimento e determinação

Um princípio importante para gerir a rotina é a organização. Durante as entrevistas, parte dos incubados classificou-se como, no mínimo, metódicos. Salientaram também a importância de influenciar a equipe a agir e pensar de forma consoante, dizendo que procuram sempre, de alguma forma, transmitir os benefícios da organização: *“Eu naturalmente não gosto de coisas desorganizadas, isso me atrapalha bastante. Procuo orientar dizendo: “tenta deixar isso aqui assim” para não atrapalhar”* (E3); e *“Para mim a questão de tolerância é fundamental. Não posso dizer que seja muito organizado ou desorganizado, sou metódico, mas creio que devemos chegar a um nível intermediário entre os dois, compartilhando espaços”* (E1). De forma mais incisiva, E4 apontou:

“Sou bem metódico. Gosto de cumprir agenda, de deixar as coisas da forma mais organizada possível. Uma tarefa que damos entre nós na *Startup*, é uma tarefa. “Ah, não tenho tempo”. Ninguém de nós tem tempo. As 24 horas são as mesmas para todo mundo, se você não está conseguindo cumprir, estás com uma ingerência de tempo, não está o gerindo da melhor forma” (E4).

Dornelas (2012) atribui, ao empreendedor, a capacidade de obter e alocar recursos materiais e humanos de forma racional, a fim de buscar o melhor desempenho para seu negócio.

Quando perguntados sobre circunstâncias nas quais tiveram que assumir responsabilidades no ambiente de trabalho, todos, sem exceção, souberam apresentar situações de real comprometimento.

De decisões em nível de gerência, até a responsabilidade total pelo negócio. Isso é destacado nas falas de E3: *“Na empresa a gente acaba vivenciando algumas coisas em que precisa tomar iniciativa”*, de E1: *“Cheguei a ter um nível de confiança bastante alto e tive que tomar algumas decisões que só os chefes, diretores, podiam tomar”*, e de E7: *“Desde o pagamento de contas, entradas e saídas da loja, estoque,*

caixas, fechamentos, notas fiscais, enfim, tudo passa por mim. Meu chefe aparece uma vez por mês para pagar meu salário”.

Tais ações mostram o comprometimento que os entrevistados têm para cumprir suas funções. Mostram também que, antes de qualquer coisa, atuam de forma pró-ativa a fim de manter a ordem e ultrapassar os obstáculos, com uma vontade única de “fazer acontecer” (DORNELAS, 2012).

O fator determinação é mais um dos pontos-chave na trajetória empreendedora. Os entrevistados foram convidados a explicar sobre situações em que tiveram todos os motivos para desistir, mas seguiram firmes e atingiram seus objetivos. E6 cita: *“Durante a faculdade, quando já era pai de família e possuía mil e uma dívidas. Cursava mais de seis cadeiras devido a ter FIES. Pensei em chutar o balde várias vezes, mas com a ajuda da família e amigos não desisti. Me formei”.* E8 traz um exemplo parecido: *“Troquei quatro vezes de universidade, duas vezes de estado, três vezes de curso, tive dois filhos e mesmo assim no final deste ano estarei formado”.* Percebe-se que, apesar das dificuldades, a força de vontade é primordial para atingir objetivos, conforme conclui E4:

“Acontece frequentemente. Digo muito aos meus alunos e colegas de trabalho: a palavra é persistência. Muitos estão em meio ao TCC, mestrado ou matriculados em uma cadeira difícil. Têm a rotina apertada, ficam atordoados, pensam em desistir. Tem que ter na cabeça: quero porque quero. Olhar pra frente e pensar: vamos lá. Manter um objetivo e seguir focado” (E4).

O empreendedor desenvolve a autonomia para agir de forma independente e manter sempre a confiança sob seus pontos de vista, mesmo diante de obstáculos ou de resultados desanimadores (PÔNCIO, 2017).

4.3 Liderança, equilíbrio e relacionamento interpessoal

A presença de um líder é imprescindível para o sucesso de qualquer negócio (JORDAO, 2010). Não há como imaginar um empreendedor sem enxergá-lo como um líder, um exemplo a ser seguido. Neste sentido, a liderança foi observada como uma característica presente nos participantes do estudo. Uma série de ideias que utilizam para motivar sua equipe e quem está a sua volta foram levantadas e merecem destaque:

“Sou bem perseverante. A questão de conseguir transmitir o que tu és, o que tu pensas, compartilhar energias, é fundamental” (E1);

“Procuramos fazer reuniões de debate durante a semana. Não aquela reunião antiga, engessada, mas um *braintstorming*, onde puxamos ideias, captamos informações e ao mesmo tempo explanamos o andamento. Cada um tem noção de seu papel” (E2);

“Temos que dar elogios, e quando algo está errado, temos que chamar atenção. Acho bacana sempre ter o cuidado de fazer ambos na frente de todo mundo” (E4);

“Em geral, eu gosto muito de apontar os pontos fortes de cada pessoa. Prefiro distribuir tarefas por este critério também, o que gera sucesso e motiva” (E7);

“Devemos elogiar. Creio que qualquer um gosta de ser reconhecidos pelo que faz. Independente da personalidade, da preparação da pessoa, todos gostam receber um simples obrigado” (E6).

Para desempenhar uma boa liderança, o gestor deve ser estável e manter o equilíbrio no ambiente de trabalho. Parte dos entrevistados apresentou ideias que reafirmam a importância da inteligência emocional, ou seja, a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, além de gerir bem as emoções em si e nas relações (GOLEMAN, 1999): *“Quando se lida com várias pessoas, às vezes é fácil perder a cabeça com algumas atitudes, mas manter o equilíbrio é*

essencial. Afinal de contas, ainda são as pessoas que fazem seu negócio andar” (E2). E6 citou uma situação em seu antigo emprego: “Eu era responsável pelo pós-venda de uma construtora, meu telefone só tocava quando era problema. Você tinha que ir lá, funcionar como uma espécie de psicólogo para o cliente, acalmá-lo, mostrar que iria resolver, e por aí vai”. Alguns, no entanto, admitiram afetar-se com fatores externos, no desempenho da sua função: “A vida pessoal me afeta bastante, me atrapalha se não estiver andando bem. Não consigo render, fico travado. Quando estou com alguma turbulência em casa, procuro ligar e tentar resolver logo” (E4).

A capacidade de formar e manter redes de contatos por meio de uma aproximação afortunada é outro fator significativo para caracterizar gestores de sucesso. As relações interpessoais propiciam a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas. Mas podem em contrapartida, dificultar o desenvolvimento do trabalho caso não se deem de forma adequada (FERNANDES, 2015).

Os entrevistados entendem a importância disso. Ao serem questionados sobre incompatibilidades em relações interpessoais que tiveram na vida profissional, apesar de admitirem a existência destas, destacaram a importância de agir ponderadamente para preservar o bom relacionamento, tanto no ambiente interno, quanto no externo: *“Acontece. Temos a tendência de achar que o ser humano precisa pensar igual a gente. Isso é uma falha. Mas precisa ser trabalhada” (E4); “Tive somente algumas diferenças laborais, nada significativo. Sou tolerante, consigo escutar as pessoas, o que é fundamental” (E1); “Trocamos de ramo de negócios, mudou o público e a forma de compra. Foi necessária uma adaptação total, um entendimento sobre o que esse novo público pensa. Agir com cautela. Foi um grande desafio” (E2).*

O comportamento reflexivo com vistas à preservação de relações interpessoais saudáveis também está associado ao desenvolvimento da inteligência emocional. Goleman (1999) pauta o conceito de inteligência emocional nas habilidades de autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade, isto é, o que o indivíduo faz com seus próprios sentimentos, em direção aos sentimentos dos outros e quanto às suas interações sociais.

4.4 Empreendedorismo

Chegando ao ponto que aborda uma das características mais relevantes do empreendedor, os entrevistados foram questionados sobre situações nas quais tiveram que demonstrar maior criatividade em sua vida profissional. Criatividade que, conforme Mouchird e Lubart (2002), é um conjunto de capacidades que permitem uma pessoa comportar-se de modos novos e adaptativos em determinadas contextos. Os sujeitos do estudo foram capazes de apresentar, com riqueza de detalhes, diversas circunstâncias nas quais precisaram pensar diferente, inovar.

Para garantirem seus espaços, E1, E3 e E7 tiveram que sair de suas zonas de conforto e ir em busca de meios que proporcionassem realização no futuro:

“Quando precisei sair da zona de conforto, tive que enfrentar não planejadas, nas quais não sabia muito que fazer. Eu parei, pensei e agi, em busca das soluções mais criativas” (E1);

“Foi quando troquei de faculdade. cursava Comércio Exterior e mudei para a área de TI. Talvez porque meu objetivo pessoal sempre foi ter o próprio negócio, decidi ir para uma área mais específica” (E3);

“Eu já fiz muita coisa paralela ao meu trabalho “oficial”. Artesanato, comida, decoração de festa, enfim, situações que exigiam um esforço maior para aparecer, para conquistar algum cliente” (E7).

Em relação à competitividade, E4 afirma:

“A gente sempre está inventando alguma coisa. Como sou professor há mais de 20 anos, busco inserir dinâmicas novas, sentir o mercado, ver algumas ferramentas, encaixar elas. Se não, tu cai na mesmice. Tento me reinventar na medida do possível” (E4).

Reforçando a ideia de que são as pessoas que fazem o negócio prosperar, E6 salienta:

“Um dos maiores desafios da vida profissional é lidar com pessoas. Eu já tive equipes na minha mão, então tive que ter muita imaginação para poder gerir egos e fazer com que essas equipes fizessem o que eu queria que fizessem para, juntos, atingirmos os objetivos” (E6).

O entrevistado E5 conclui classificando a incubação como o ponto máximo de sua criatividade: *“Com certeza o projeto mais desafiador para meu espírito empreendedor é este aqui da Inovates. Começamos apenas com a ideia e a vontade de fazer acontecer”* (E5).

A criatividade não é negar o pensamento racional, mas sim, partir dele para criar novas equações para os problemas e suas soluções. É ela que potencializa a inteligência estabelecendo novas maneiras de pensar “o mesmo” (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008).

Assim, o empreendedor não é apenas aquele que tem ou cria uma empresa, mas sim aquele ajuda a alavancar a economia, a florescer recursos, a fomentar talentos e dinamizar as ideias (Chiavenato apud Ribeiro; Moreira, 2017).

4.5 Avaliação sobre o empreendedorismo no Brasil e na Univates

Como fechamento da entrevista, foi solicitada a opinião dos incubados acerca do estímulo ao empreendedorismo na Univates e no Brasil, em geral.

Se tratando de Brasil, mostraram preocupação e incômodo com o atual cenário. Segundo eles, há o desejo, o estímulo, mas acabam enfrentando diversas dificuldades na atuação prática. Existe a fomentação de forma geral, mas falta o incentivo por parte do governo, que parece vir na contramão. As declarações dos entrevistados E6 e E4 sintetizam a situação: *“O incentivo até existe, mas o maior problema é a estrutura do país para com a empresa. Empreendedores se desanimam, pois nem começam a trabalhar e já recebem uma carga impositiva enorme”* (E6), e:

“Eu acho que é muita falação para pouca prática. O governo brasileiro, hoje, é uma vergonha. Tu não consegue capitalizar ou receber incentivo para o teu negócio. Estamos atrás de outros países de maneira vergonhosa. Não temos um incentivo financeiro adequado, muitas vezes não possuímos uma acessória competente (auxílio ao empreendedor), não temos o incentivo fiscal adequado (a tributação do país é terrível). Enfim, é complicado” (E4).

O entrevistado E2, além de constatar o atraso, dá o alerta: *“o poder público deve se movimentar para que essa inserção ocorra o quanto antes, hoje tudo se remete a inovação”*.

Tais apontamentos remetem ao conceito do “Custo Brasil”, classificado por Degen (2009) como o custo extra de se fazer negócios no país. Altos impostos, excesso de burocracia, infraestrutura deficitária, são alguns dos problemas que retardam a trajetória do empreendedor.

Em relação à Univates, os entrevistados fizeram uma análise crítica-reflexiva sobre modelo de ensino da instituição, dividindo-a em duas frentes: o ensino dentro da sala de aula e o incentivo por meio da incubadora. Quanto à primeira frente, avaliaram que o modelo de ensino atual acaba, de alguma forma, “mascarando” a realidade. Cobram, assim, ações mais práticas:

“Penso que deveriam haver mais ações voltadas à prática. Muitas vezes vemos uma coisa em aula e pensamos que empreender é barbada. Quando

começamos de fato, sentimos a dificuldade. Não é aquela coisa: “comecei a empreender hoje e amanhã vou estar ganhando rios de dinheiro”. Falta senso de realidade” (E3);

“No meio acadêmico os professores sempre falam em incentivo, mas é até ali, não é o papel deles, vão até onde podem. O maior obstáculo é o problema estrutural” (E6);

“Acho que falta educação empreendedora de modo geral” (E7).

O entrevistado E1 se mostrou otimista:

“Estou há quatro anos aqui. Vejo que a Univates vem falando há muito tempo de empreendedorismo/ inovação e se adequando a isso em seu modelo educativo, implementando metodologias e abordagens a respeito. Acredito que ainda falta um caminho bem extenso, mas já estão superando o maior desafio inicial” (E1).

Neste sentido, o entrevistado E2 classifica a Inovates como impulsionadora para o desenvolvimento da região: *“a Univates está puxando a frente do movimento empreendedor em nossa região”* (E2), E9 complementa afirmando: *“A Univates com certeza é um exemplo entre seus pares. Sendo do interior e com mais limitação de recursos, conseguiu tirar do papel um projeto engajado e de nível nacional”* (E9).

Os demais incubados foram incisivos, apresentando uma série de elogios ao modelo de trabalho proposto pela incubadora, conforme declarações de E5: *“Uma das vantagens da Univates, sem dúvida, é a incubadora. Um local onde se pode colocar em prática uma ideia sem muitos recursos e transformá-la em negócio”*; de E6: *“A Inovates nos incentiva, dá o suporte, tudo que precisamos até hoje eles nos ajudam”*; e de E7: *“Fiquei muito admirada pelo suporte que estamos recebendo com a empresa pré-incubada, espero aprender muito”*.

O ensino do empreendedorismo deve ocorrer de uma forma diferenciada em relação ao ensino tradicional, é necessária a utilização e metodologias que levem o discente ao contato com a prática (Lopes apud Ribeiro; Moreira, 2017). As universidades e o setor econômico devem atuar juntos em prol do mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento (DOLABELA, 1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao impulso que o empreendedorismo teve no país nos últimos anos, este estudo teve, como objetivo, analisar as características comportamentais empreendedoras dos incubados da Inovates, a Incubadora Tecnológica da Univates e, ainda, caracterizar os participantes do estudo quanto aos dados sócio profissionais; descrever o perfil empreendedor dos pré-incubados e incubados da Inovates e identificar a percepção destes acerca do incentivo ao empreendedorismo no Brasil e na Univates.

Os participantes são, em sua maioria, homens jovens adultos (possuem idades entre 22 e 40 anos) e estão com a graduação concluída ou em andamento. Os cursos variam entre Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia de *Software*, Sistemas de Informação e Design. Todos possuem uma profissão em paralelo ao projeto da incubadora. Isso demonstra que o empreendedorismo e a inovação ainda devem ser estimulados entre o público feminino e, também, em outras áreas, como nas humanas, sociais e na saúde. Cabe ressaltar o fato de nenhum dos entrevistados ser da área da gestão, fator preocupante, dada a relação que estes cursos têm com o empreendedorismo.

Quanto ao perfil empreendedor, constatou-se que os entrevistados apresentaram características como: tomada de decisão, determinação, dedicação, comprometimento, organização, planejamento, inovação, capacidade de risco, visão,

relacionamento interpessoal, resistência, equilíbrio, liderança e conhecimento.

Com o passar dos tempos, a transição para o mundo contemporâneo foi lapidando a prática do empreendedorismo, bem como as características comportamentais empreendedoras dos indivíduos, exigindo destes uma série de competências que, antes, não se mostravam tão expressivas. A capacidade de lidar com pessoas, planejar, pensar a frente e de forma inovadora, se tornaram fatores fundamentais para determinar empreendedores de sucesso.

No que tange a percepção dos entrevistados a cerca do incentivo ao empreendedorismo no Brasil e na Univates, apontou-se, primeiramente, para os problemas que o país enfrenta. Os entrevistados mostraram preocupação com a falta de estrutura e a tributação excessiva que é imposta ao empreendedor. Essa ausência de apoio acaba se tornando fator determinante para muitos não conseguirem iniciar seu negócio.

A Inovates, por sua vez, foi alvo de elogios. Relatos mostraram que a incubadora propicia uma união de todas as áreas, permitindo a junção de ideias, e dando todo o suporte para tirar projetos do papel e transformá-los efetivamente em negócios.

Foram feitos também comentários que podem ser importantes para o aperfeiçoamento das metodologias propostas pela Univates ao buscar estimular o empreendedorismo. Remetendo a ideia citada anteriormente, houve alguns julgamentos a respeito dos cursos de gestão. Segundo um dos entrevistados, por exemplo, o principal motivo de não haver incubados desta área, é que o aluno do curso de Administração aprende um pouco de tudo, porém não se aprofunda em nada. Isso vai ao encontro de outra necessidade levantada pelos incubados, que seria de aliar ainda mais a teoria à prática, de maneira a fortalecer a educação empreendedora, dando a esta um maior senso de realidade.

Dessa forma, abrem-se oportunidades de criar ações no ensino no sentido de articular práticas à incubadora: tornar a incubação uma disciplina no currículo? Quem sabe. Também foi indicada uma maior divulgação e aproximação entre Inovates, Univates e Vale do Taquari, visto que um projeto tão rico e importante como este não é conhecido por boa parte dos estudantes e moradores da Região.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.
- BOMTEMPO, M. S. **Análise dos fatores de influência na escolha do curso de graduação em administração: um estudo sobre as relações de causalidade através da modelagem de equações estruturais**. 2005. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, SP, 2005.
- BUENO, A. M.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENG. DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Enegep, 2004.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- _____. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DOLABELA, F. **Empreendedorismo. A viagem do sonho: como se preparar para ser um empreendedor**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento,

2002.

- _____. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Editora Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor(entrepreneurship): práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FELDMAN, L. B.; RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. **Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem.** 2008. Disponível em <http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/4329> Acesso em 10 abr. 2018
- FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRESE, M.; GIELNIK, M. M. The psychology of entrepreneurship. *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behavior*, 1,413-438, 2014.
- GOLEMAN, D. **Trabalhar com Inteligência Emocional.** Lisboa: Temas e Debates, 1999.
- FERNANDES, H. N. et al. Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 7, n. 1, 2015.
- HISRICH, R. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance.** Lexington: Lexington Books, 1986.
- _____; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo.** 7. ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- INCUBADORA TECNOLÓGICA DA UNIVATES – INOVATES. **Inovates,** Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado/RS, 2018. Disponível em: <<http://www.inovates.com.br/inovates>>. Acesso em: 16 abr. 2018.
- KAO, J. J. **Entrepreneurship, creativity and organization.** New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.
- KETS DE VRIES, M. F. R. “**Creative rebels with a cause**”. In: BIRLEY, S. e MUZYKA, D. (orgs.). *Mastering Enterprise*, Financial Times/Pitman: Londres, 1997.
- KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship.** Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- KRUEGER, N. F. The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1),5-21, 1993.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- _____. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, D. R. et al. Como se tornar um empreendedor? uma análise do processo de decisão ao empreendedorismo. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 20, p. 22-42, 2017.
- MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, edição especial, p. 72-91, 2017.
- NUCCIO, D. de; WOLLHEIM, B. **Nasce um empreendedor: dicas, provocações e reflexões para quem quer começar um negócio próprio.** São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.
- PÔNCIO, A. **Uma visão sobre comportamentos empreendedores: Considerações**

sobre as contribuições de uma disciplina do curso de graduação em administração. Criciúma: UNESC, 2017.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

_____. **Gestão por Competências**. Ferramentas para Atração e Captação de Talentos Humanos. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2008.

RIBEIRO, M. de F. S.; MOREIRA, R. N. Características do comportamento empreendedor dos professores de empreendedorismo de ensino fundamental de uma solução educacional. **Revista de Administração da UNI7**, v. 1, n. 1, p. 263-290, 2017.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. Disponível em:

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAqmRkAC/schumpeter-capitalismo-socialismo-democracia-livro?part=7>>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

SILVEIRA, D.; CAVALLINI, M. Desemprego fica em 13,3% em maio e atinge 13,8 milhões. **G1**, Rio de Janeiro e São Paulo, 30 jun. 2017. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-133-no-trimestre-encerrado-em-maio.ghtml>>. Acesso em: 17 set. 2017.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Dornelas (2012)	Rabaglio (2006)	Tópico	Nº	Questão
Sabem tomar decisões	Tomada de Decisão	Tomada de decisão	1	Qual a decisão mais difícil que você já tomou na sua vida? Conte como foi.
São determinados e dinâmicos	Persistência e Determinação	Determinação	2	Conte alguma vez em que você teve todos os motivos para desistir, mas continuou confiante e atingiu o
São dedicados	Comprometimento	Dedicação/ Comprometimento	3	Dê exemplo de uma situação que você tenha assumido a responsabilidade, como se fosse o dono do negócio.
São organizados; Planejam, planejam, planejam	Organização e planejamento	Organização/ Planejamento	4	Como você age com pessoas desorganizadas?
São indivíduos que fazem a diferença; Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Criatividade; Empreendedorismo; Flexibilidade; Inovação	Empreendedorismo/ Inovação	5	Em que situações você demonstrou maior criatividade na vida profissional?
Assumem riscos calculados	Capacidade de risco	Capacidade de risco	6	Qual foi o maior risco que você já correu na sua trajetória profissional?
São visionários	Visão Sistêmica	Visão	7	Cite coisas que trariam consequências negativas para seu projeto.
São bem relacionados	Foco no cliente; Relacionamento interpessoal e consenso	Relacionamento interpessoal	8	Qual foi a maior incompatibilidade que você já teve na vida profissional? Fale a respeito.
São independentes e constroem o próprio destino	Pró atividade; Resistência a frustração; Agilidade; Equilíbrio emocional	Resistência/ Equilíbrio	9	Conte alguma situação difícil que tenha administrado com muita cautela, sem perder o equilíbrio das emoções.
São líderes e formadores de equipes	Espírito de equipe; Liderança participativa; empreendedora; motivadora; treinadora	Liderança	10	Como você costuma motivar sua equipe? Conte sobre feedbacks positivos que você tenha recebido espontaneamente.
Criam valor para a sociedade	Cooperação; Participação; Integração	Criação de Valor Social	11	Fale sobre alguns projetos que você tenha participado espontaneamente, fora da sua área de atuação.
-	-	Conhecimento	12	Como você avalia o ensino e o incentivo ao empreendedorismo na Univates? E no Brasil, em geral?

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).