



INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UMA FACULDADE MUNICIPAL

HERIBERTO ALZERINO FLORES

Universidade Federal de Santa Catarina

heribertofsc@gmail.com

ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI

Universidade Federal de Santa Catarina

afranzoni@gmail.com

CARLOS ALBERTO PEREIRA SANCEVERINO

Centro Universitário Estácio de Sá

carlossanceverino@gmail.com

RESUMO

Este artigo visa realizar uma reflexão a cerca do tema empreendedorismo, como é empregado em Instituições de Ensino Superior (IES) e seus reflexos nas comunidades locais. Para a realização do estudo foi utilizado uma metodologia da observação participante e entrevista conduzida através de um questionário que visaram identificar se os indivíduos possuíam características e comportamento intra-empendedor dentro da organização estudada e o produto final desse processo. Foi identificado que a equipe gestora possuía características empreendedoras muito fortes e que permitiram a criação de diversos projetos dentro das instituição. Esses projetos alcançavam não apenas acadêmicos, mas também a comunidade do entorno em diferentes situações, muitas delas sob vulnerabilidade social.

Palavras chave: Instituições de Ensino Superior; empreendedorismo; intraempreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário de incertezas políticas, econômicas e sociais que assolam o desenvolvimento da sociedade, diversos temas são constantemente discutidos a fim de desenvolver novas práticas que permitam a sobrevivência dos indivíduos e das organizações. Neste sentido, o empreendedorismo vem sendo pauta constante dessas discussões e novas ferramentas e modelos são desenvolvidos.

É certo que vivemos em um momento em que os indivíduos buscam qualificar-se para serem atores principais de suas próprias histórias. Entretanto, sabe-se que uma parcela da sociedade é marginalizada e não possui acesso à educação. Para tanto, as Instituições de Ensino Superior cada vez mais exercem papel fundamental nesse processo. São co-responsáveis pelo desenvolvimento de seu corpo discente e também do entorno em que estão inseridas.

Para tanto, é necessário que essas IES's adotem um comportamento empreendedor, não restringindo sua atuação não apenas em ensino de qualidade aos acadêmicos, mas oportunizando o fomentando o desenvolvimento econômico e social de comunidades locais. Vale ressaltar que tal comportamento deve ser reconhecido por todos os *stakeholders* envolvidos nesse processo, facilitando o desenvolvimento das ações.

Entretanto, não existe uma instituição empreendedora se não tiver em sua equipe, gestores com tais características, os chamados intra-empresendedores. Ou seja, pessoas que se apropriam dos objetivos da organização como se fossem seus e dedicam ao máximo na consecução desses objetivos.

Dessa forma, o questionamento norteador deste estudo é: o comportamento intra-empresendedor é presente em gestores de uma instituição de ensino superior e os reflexos nas comunidades locais?

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é investigar se o comportamento intra-empresendedor é presente em gestores de uma instituição de ensino superior e os reflexos nas comunidades locais.

Como objetivos específicos temos: a) realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes; b) investigar o comportamento intra-empresendedor dos gestores de Instituições de Ensino Superior; c) verificar as ações empreendedoras e os reflexos na comunidade local.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar o estudo proposto é necessário realizar uma revisão de literatura com o propósito de conhecer melhor o tema em questão. Nesta seção será abordado o conceito de empreendedorismo, empreendedor e intraempreendedor e Instituições de Ensino Superior (IES).

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é uma palavra utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor. O significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época.

Dolabela (2008) caracteriza empreendedorismo conforme sua cronologia. No do século XVII, empreendedorismo era fazer qualquer coisa, no século XIX e início do século XX, empreendedores eram os grandes administradores, como Ford, Peugeot, Cadbury e Toyota, hoje representam aqueles que estão na base de uma organização, independente do tamanho da empresa.

Somente após o século XVII, o empreendedorismo começa a ser ligado à relação de correr riscos, pois antes era ligado apenas à criatividade e inovação.

No século XVII, o empreendedor estabelecia um contrato com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Richard Cantillon, escritor e economista do século XVII diferenciou empreendedor, que é aquele que assume riscos, do capitalista, aquele que fornece o capital. Empreendedores são ótimos líderes, criam times/equipes e desenvolvem excelentes relacionamentos.

Conforme Bernardi (2010), normalmente, a idéia de empreender é concretizada de cinco formas:

- a) montagem de um empreendimento;
- b) compra de uma empresa em funcionamento;
- c) sociedade num novo empreendimento;
- d) sociedade num empreendimento em funcionamento;
- e) franquia, muito utilizada quando não se conhece o ramo, o que economiza muitas etapas e estudos, além de diluição de riscos.

Pelos autores supracitados observa-se a importância dos empreendedores na sociedade. Correm riscos, geram empregos, inovam, movimentam a economia de um país e buscam um mundo melhor. Apresentada uma breve história e características do empreendedorismo com o objetivo de formar opinião acerca da palavra. A seguir os conceitos de empreendedor.

2.2 O CONCEITO DE EMPREENDEDOR

Empreendedor é aquele que começa algo novo e assume riscos. Identifica oportunidades, busca informações, quanto mais informações, mais chance de empreender. Corporações buscam por profissionais criativos, inovadores e com disponibilidade de assumirem riscos.

De acordo com Joseph Schumpeter 1949 (apud Dornelas, 2008), empreendedor é aquele que introduz novos produtos e serviços, criando novas formas de organização ou explorando novos recursos e matérias.

Gerber (2004) descreve que o empreendedor vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente, é inovador, estrategista e criador de novos métodos.

Para Dolabela (2008) empreendedorismo não é um tema novo ou modismo. Existe desde a primeira ação inovadora do homem, melhorando as relações do homem com os outros e com a natureza. Porém, o próprio Dolabela (2008) diz que há controvérsias em associar empreendedor com inovação, pois muitos dirigentes alcançam sucesso sem lançar algo verdadeiramente novo.

Conforme Barreto (1998) empreendedor é aquele que consegue conceber algo partindo de muito pouco.

O empreendedor desafia empresas de grande porte, pois introduzem inovações que tornam produtos e tecnologias atuais obsoletos. Devido a isso, percebe-se um índice de crescimento econômico maior onde há mais empresas nascentes, bem como maior propagação do conhecimento (BARROS; PEREIRA, 2008).

O impacto dessas iniciativas empreendedoras podem ser percebidas no comportamento de compra do consumidor, que estará mais informado e disposto a comprar produtos mais inovadores (FONTENELE, 2010).

Segundo Dornelas (2008) empreendedorismo envolve pessoas e processos, levando a transformação de idéias em oportunidades.

Com o mercado cada vez mais competitivo, devido a vários fatores dentre eles a globalização e maior conhecimento da população, as empresas procuram funcionários para área de gestão com características inovadoras. Os autores acima fornecem várias

características dos empreendedores, porém todos convergem para iniciativa, inovação, criatividade e disposição para assumir riscos.

Dentre as motivações e razões que levam uma pessoa a empreender Bernardi (2010) destaca as necessidades de realização, implementação de idéias, independência, fuga da rotina profissional, maiores responsabilidades e riscos, prova de capacidade, auto-realização, maior ganho, status, controle de qualidade de vida.

“Dotados de sensibilidade em detectar tendências e nichos a serem explorados no tecido econômico, empreendedores são os agentes que, na perspectiva Schumpeteriana, concebem inovações e organizam a atividade produtiva, impulsionando a economia”. (TRUZZI; NETO, 2007, p. 38).

Bernardi (2010) mostra como pode surgir um empreendimento. A idéia pode surgir da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. Pode nascer também através das habilidades gostos ou outras características pessoais ou ainda, por pessoas que tiveram experiência em algum ramo e o inovou.

Entretanto, existem pessoas que empreendem dentro das organizações. São as chamadas intra-empendedoras.

Segundo Montenegro (2007) as organizações querem cada vez mais profissionais que tragam soluções inusitadas para seus problemas, sejam pró-ativos e inovadores, ou seja, que tenham um perfil intra-empendedor.

Para Pinchot (1989), “**intra-empendedor**” como aquele que não é dono do negócio, mas nele trabalha e com uso de sua criatividade o faz crescer. A expectativa das instituições é que seus trabalhadores apliquem o seu comportamento empreendedor em prol dela. No intraempendedorismo a ação empreendedora é realizada por esses colaboradores agindo sempre em consonância com os objetivos da organização.

O ambiente intra-empendedor possui as seguintes características: novas ideias são encorajadas; não há parâmetro para a oportunidade; abordagem de equipes multidisciplinar; existência de patrocinadores e defensores de um modelo (BARRETO; 1998)

2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Uma instituição de ensino superior é a unidade de organização institucional autônoma no âmbito do ensino superior que visam o cultivo do saber e a formação de profissionais que atendam a necessidade do mercado.

No Brasil, o ensino superior é regulamentado pela Lei Nº 9.394, de 1996 (Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional) e promovidos por instituições pluridisciplinares, cuja atividade seja o ensino, pesquisa e extensão. Essas instituições de ensino superior, de acordo com o grau de atuação podem ser classificadas em universidades, faculdades ou centros universitários (TRINDADE; 2009).

Uma instituição de ensino superior para ser considerada uma universidade deve oferecer, obrigatoriamente, atividades de ensino, pesquisa e extensão (serviços ou atendimentos à comunidade) em várias áreas do saber. Devem possuir pelo menos quatro programas de pós-graduação *strictu sensu* (mestrado e doutorado).

Já os centros universitários são instituições com características semelhantes, mas com atuação um pouco menor. Não precisam desenvolver os quatro programas de pós-graduação como as universidades.

As faculdades são geralmente especializadas em alguma área específica do saber. Exige-se que o corpo docente tenha, no mínimo, pós-graduação *latu sensu*.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso com o uso de pesquisa bibliográfica, documental, e emprego de entrevista semi-estruturada para a coleta de dados e observação participante. Quanto ao tipo é classificada como exploratória. Na análise dos dados foi utilizada a abordagem qualitativa.

A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (1999), Marconi e Lakatos (1999), “procura explicar um problema a partir de publicações em livros, revistas, artigos científicos, entre outros, existentes sobre o assunto”.

A pesquisa apresentada é classificada como exploratória. A pesquisa exploratória mostra um maior entendimento do objeto de pesquisa. Para Gil (2010) pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados utilizou-se a entrevista norteada por questionário e a observação participante. Entrevistou-se a diretora executiva da Instituição de Ensino Superior. O entrevistador também possui pôde contribuir ao estudo pois é ex-aluno do curso de graduação e pós-graduação.

Para Marconi e Lakatos (2010) a entrevista é uma abordagem direta entre pesquisador e pesquisado buscando informações a respeito do fenômeno estudado. Esta ferramenta é capaz de reproduzir dados fidedignos desde que seja bem elaborada, definindo os objetivos e o tipo de entrevista (ANDRADE, 2010).

A entrevista foi realizada com uma professora de carreira da instituição, a qual atuou como diretora executiva por mais de dez anos nesta posição. Vale ressaltar que o entrevistador também fora acadêmico desta IES e possui conhecimento dos fatos relatados.

O questionário que serviu de base para a entrevista foi elaborado por Schimitz (2012) e validado por diversos estudos sobre o assunto.

A observação participante apresenta-se pela cooperação do entrevistador no procedimento da pesquisa. De acordo com Gil (2010, p. 27) “neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”.

Seguindo os critérios estabelecidos, quanto à abordagem do problema, na pesquisa utilizou-se o método qualitativo que, segundo Andrade (2010), pode apresentar informações sobre determinados fenômenos subjetivos, sem representação estatística, e ainda é capaz de interpretar, entender, descobrir tais fenômenos, caracterizando assim a utilização do método neste contexto.

4. RESULTADOS

Para realizar a presente pesquisa foi utilizado um questionário elaborado por Schimitz (2012) com o objetivo de investigar o comportamento intra-empresário dos investigados. A pesquisa possui dez questões sugerindo situações vividas e que constatem tal comportamento.

O primeiro questionamento investiga-se o estabelecimento de metas e foi se observado que o indivíduo pesquisado passou por alguma situação em que fez alguma coisa por si mesmo, ou seja, em que teve uma atitude marcante para ele mesmo e tenha pensado no tempo que levaria (SCHMITZ; 2012, p.105). A respondente é categórica em seu relato e comenta que,

Na ocasião em que assumiu a direção executiva da faculdade ouvi um relato de um dos acadêmicos. Segundo ele, ninguém conhecia e tampouco sabia da existência da instituição, por tratar-se de um projeto novo. Entretanto, para ele enquanto acadêmico o que mais incomodava era o fato de não possuir uma sede própria. Até aquele momento as aulas aconteciam em uma escola da cidade.

Nesse instante, defini aquilo ali como sendo uma meta pessoal. Tinha um semestre pela frente para conseguir uma sede própria, e possibilitar aos acadêmicos que iniciassem o ano letivo seguinte em um local que fossem só deles, com uma infraestrutura mínima para desenvolver as atividades acadêmicas. E isso se concretizou. Após diversas negociações conseguimos um local atendesse a demanda da instituição. Vale ressaltar que o que conseguimos para aquele momento, diante do cenário, alugar um novo espaço.

Percebe-se no relato que a entrevistada que a mesma assumiu um problema institucional como sendo seu e definiu um prazo para a sua resolução. Para compreender a situação, questionou-se o fato a medida não ser definitiva e dessa forma, quais as ações foram tomadas para a aquisição de um espaço físico fixo. A respondente comentou que este ainda é um objetivo corrente.

Meu grande objetivo atualmente é angariar fundos para a construção de uma sede própria. Esse é um compromisso meu e dos demais gestores com a comunidade acadêmica. Entretanto, como o recurso para execução da obra é bastante alto, estamos atrás de parcerias com o poder público e mesmo na iniciativa privada para que seja possível, considerando que ambos serão beneficiados com a formação dos profissionais que dali sairá.

No segundo questionamento fez-se o seguinte questionamento: O planejamento e monitoramento sistemático, e o objetivo é investigar uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento? (SCHMITZ; 2012, p.113).

Na busca de uma sede própria para a instituição, conseguimos a doação de um terreno nas proximidades de onde a instituição já funciona. Entretanto, esbarramos na morosidade do poder público. Para iniciar as obras, após o projeto pronto, foi dado entrada nos órgãos competentes a fim de obter a liberação para a construção. O empreendimento fica localizado ao lado de uma área reservada ao horto florestal e até o momento não conseguimos todas as liberações. Estudo de viabilidade ainda continua em andamento quase 4 anos depois.

Dessa forma, tínhamos como objetivo inicial de construir a sede da instituição no ano seguinte ao que foi dado entrada nas liberações. Nesse momento não se contava com a morosidade do poder público. Pensou-se que em alguns meses teríamos todas as liberações necessárias.

Com a demora em obter essas documentações, tivemos que nos reorganizar e o contrato de locação das instalações que tinha sido realizado apenas para um ano, tiveram que ser renovado e os planos de inauguração da sede própria adiado. O que nos deixa preocupados no momento é não ter um prazo estabelecido e talvez tenhamos que procurar outro local para a construção. Entretanto, nenhum dos projetos da faculdade deixou de acontecer por conta desses percalços.

Percebe-se no relato a presença de um dos sinais distintivos do empreendedor de velocidade, que segundo Bueno e Lapolli (2001) exige raciocínio rápido em torno de problemas e uma conseqüente capacidade de expressar bem as idéias de forma oral ou escrita. O ímpeto intra-empendedor levou-a a buscar novas alternativas para a situação.

Já para identificar o comportamento de persistência, buscou observar uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo. (SCHMITZ; 2012, p.122).

Com a mudança para a nova sede da instituição, muitas situações deveriam ser observadas e assim constatou-se um problema de segurança e organização. Segundo a respondente, eram necessárias ações que visassem à integridade da comunidade acadêmica.

Os acadêmicos saem de seus trabalhos e vem direto para a faculdade. Dessa forma, muitos deles vêm com seus próprios carros e não encontram um local seguro para deixar seus carros estacionados durante o período da aula. Nos primeiros meses

tivemos relatos de diversos alunos em que seus carros haviam sido roubados ou arrombados. Embora seja um problema de segurança pública, percebi que precisava ser feito algo para garantir que essas pessoas permanecessem em um local seguro.

Como os principais interessados eram nossos acadêmicos, elaboramos uma pesquisa para identificar o real interesse destes e o valor que estariam dispostos a pagar. Contatamos uma empresa interessada em explorar o espaço e que em seguida começou a explorar.

Observei que tínhamos um espaço ao lado da instituição que poderia ser explorado para um estacionamento e dessa forma garantir minimizar os danos causados pela violência. Em conversa com o proprietário do terreno fomos informados que este não teria interesse em explorar a área, mas que cedia para um terceiro fazer a exploração.

Naquela ocasião nossos alunos entenderam que a instituição deveria pagar os profissionais e isentá-los da cobrança, e questionaram a instituição e manifestaram-se contrários a cobrança. A principal alegação era que uma instituição pública não poderia cobrar taxa de estacionamento. Para que isso fosse possível seria necessário um subsídio da entidade mantenedora, algo que para o momento seria inviável.

Realizamos diversas reuniões com líderes dos estudantes, centro acadêmico e também enquetes com todos os estudantes para explicar quais motivos levavam a instituição a tomar aquela decisão. Após muitas discussões conseguimos chegar a um denominador comum e hoje não temos mais relatos de carros roubados ou objetivos em seus interiores como ocorrera em outro momento.

Outro questionamento é relacionado ao comprometimento, e visa buscar uma situação em que se teve uma atitude marcante no trabalho, pesquisa, projeto, gestão ou outra atividade que tenha causado sensação de realização pessoal (SCHMITZ, 2012, p.135).

Durante o período de existência da instituição, por tratar-se de um projeto promissor, seu *case* foi apresentado em diversos lugares do Brasil e do mundo inteiro. Durante essas apresentações, muitos contatos e parcerias foram firmadas.

Em uma dessas ocasiões, fomos apresentar o projeto em na Europa e lá fizemos contato com gestores de IES de todos os cantos do mundo. Um deles era o reitor de uma IES do Uruguai, cujo *know how* se concentra em turismo.

Naquele momento estávamos com um projeto submetido no conselho de educação para implantar aqui o curso de turismo. Dessa forma, busquei desenvolver um diálogo com o reitor daquela instituição para que pudéssemos estreitar os laços e trocar experiências.

Inicialmente em nossa conversa ela já propôs um convênio onde enviaríamos estudantes nossos para o Uruguai e eles enviariam estudantes uruguaios para nossa instituição, estabelecendo uma parceria entre as duas instituições.

Daquele momento até a atualidade mantivemos nossa parceria, que já permitiu que inúmeros estudantes catarinenses e uruguaios pudessem conhecer realidades tão distintas.

Podíamos ter vindo daquele evento apenas com o orgulho de expor nosso projeto ao mundo, o que considero algo muito louvável. Entretanto, a partir de minha atitude de fazer contato com o reitor uruguaio tivemos como produto uma parceria que ainda irá produzir muito conhecimento, que é o maior objetivo de uma instituição de ensino superior.

Cumpramos destacar que uma das características de um empreendedor é a realização de *network* ou rede de relacionamentos. Percebe-se que a intra-empresarial valeu-se da oportunidade de apresentar o projeto em outros países para realizar novas parcerias para a instituição.

O quinto item investigado é quanto a busca de informações, e tem o intento de identificar se o indivíduo foi pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto (SCHMITZ, 2012, p.151).

A entrevistada confirma ter esse comportamento, justificando que há alguns anos criou, acompanhado de sua equipe gestora, um projeto de extensão chamado faculdade da maturidade. Trata-se de um projeto que visa trazer conhecimento aliado a qualidade de vida a essas pessoas com mais de cinquenta anos de idade, que tenham ou não curso superior frequentam aulas dos mais variados temas, desde empreendedorismo até qualidade de vida para o idoso.

Pensando na complexidade do projeto observei a necessidade de buscar informações em projetos similares a fim de minimizar os erros que pudesse ocorrer. Temos participantes que saíram de carreiras profissionais brilhantes, onde ocuparam cargos de extrema importância no mundo dos negócios e também no setor público.

Por outro lado, o curso é frequentado por pessoas com nenhuma escolaridade e o maior desafio da instituição é fazer o processo de comunicação entre essas pessoas fluir naturalmente.

Dessa forma, diante dessas características entendi que era o momento de conhecer as expectativas de cada participante e auxiliar os profissionais envolvidos na formatação do projeto garantindo o seu sucesso.

Quanto a busca de oportunidades e iniciativa, referente ao sexto comportamento a ser investigado é necessário observar uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto. (SCHMITZ,2012, p.159)

Quando a faculdade nasceu, adotamos fazer os famosos trotes aos calouros de uma forma leve, sem que houvesse nenhuma atitude pejorativa e que todos os acadêmicos pudessem participar. Nesse momento, enxergou a ideia de elaborar um trote solidário. Consiste em desafiar os calouros a juntar um número X de alimentos a serem distribuídos para pessoas necessitadas. O objetivo é estimular que a cada ano seja angariado um número maior de alimento e que mais pessoas sejam contempladas. Para que isso seja possível, entregamos como missão aos calouros um número vinte por cento maiores de alimentos que o arrecadado no ano anterior.

Em troca, caso cumpram o desafio, eles recebem uma festa de confraternização dos veteranos. O momento seguinte é escolher as instituições que serão contempladas e a entrega dos donativos é feita pelos próprios alunos.

Outra iniciativa foi o vestibular solidário. Como ocorre no final de cada, no processo de inscrição do vestibular demos isenção parcial ao candidato que trouxer no momento de realização da prova um brinquedo novo ou semi-novo. Ou seja, o candidato recebe desconto na sua inscrição e ainda permite que a instituição distribua brinquedos a crianças carentes.

Na região temos diversas comunidades carentes, que necessitam de apoio. Dessa forma, buscamos realizar contato com ONG's e Conselhos Comunitários para que a instituição pudesse ajudar de alguma forma. Firmamos parceria com algumas delas e que tratam de causas muito nobres.

Semestralmente ajudamos essas instituições, que por sua vez já esperam com esses recursos nesses momentos. Dessa forma, a instituição elimina aqueles os famosos trotes que por vezes são tão criticados pelos veículos midiáticos e permite que calouros se integrem a realidade local.

Percebe-se no relato que a gestão da organização preocupa-se com a comunidade local e contribui dentro de suas possibilidades com ações que visam proporcionar algum benefício a esses indivíduos.

O questionamento seguinte é referente a exigência de qualidade e eficiência e se faz necessário conhecer uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado (SCHMITZ,2012, p.172).

Um dia voltando de um evento fora da instituição, quando cheguei me deparei com um menino triste sentado na cadeira da cantina. Ele aparentava ter uns sete anos. Quis saber que era ele e o que fazia naquele horário e naquele local sozinho. Ao abordá-lo me informou que estava ali aguardando sua mãe que estava em sala de aula. Aquela situação fez refletir a noite toda e busquei uma solução para aquele problema que acabara de me deparar. Muitas dessas crianças vivem em situação de vulnerabilidade social e a mãe não tem alternativa a não ser trazer o filho para perto dela.

Como a instituição possuía um mezanino que estava vago, pensei na possibilidade de organizar um local onde as acadêmicas pudessem deixar seus filhos enquanto estariam em horário de aula. Idealizei uma brinquedoteca. Um local com diversos brinquedos que e que permitisse que essas crianças pudessem passar o tempo ocioso. Entretanto, percebi que não poderíamos ter apenas o local, e que essas crianças deveriam ser cuidadas por um profissional que oferecesse algum tipo de recreação. Mas nesse momento esbarrávamos na questão recursos financeiros, pois esse profissional deveria receber um salário e não podíamos incluí-lo na folha de pagamento.

Em conversa com a equipe, alguém se comprometeu em arrumar uma parceria. Alguns meses se passaram e nenhuma resposta foi dada. Era preciso iniciar o próximo semestre letivo já com estrutura pronta. Em determinado momento percebeu-se que nenhuma parceria seria conseguida e que outra solução deveria ser encontrada. Foi aí que resolvi buscar projetos dos governos e inscrever a instituição. Encontrei um edital lançado pelo Governo Federal e submeti um projeto, com detalhes da ideia e em menos de dois meses já tínhamos um orçamento que garantiria a contratação imediata do profissional.

Hoje a brinquedoteca da instituição atende cerca de 50 crianças nos três turnos que funciona. Assim permite-se que as acadêmicas aproveitem as aulas e ofereçam qualidade de vida aos seus filhos.

Neste contexto, verifica-se outro sinal distintivo do empreendedor, a visão que Bueno e Lapolli (2001) definem como capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação relacionadas a situações da vida e do trabalho.

Quanto ao comportamento de se dispor a correr riscos calculados, o questionamento busca uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você) (SCHMITZ,2012, p.184)

Recentemente foi lançado um curso superior de tecnologia em gestão de turismo. A proposta do curso é fomentar o desenvolvimento do turismo local.

Embora tenha-se conhecimento da necessidade desses profissionais na região, sabia-se que a adesão por parte de interessados no curso poderia ser baixa e todo o investimento ser empregado inutilmente.

Lançamos o vestibular e obtivemos cem por cento das vagas preenchidas. Ainda temos um grande índice de evasão, mas consideramos que a principal causa desse número deve-se ao fato do curso ser ministrado no período da manhã.

Entretanto, o que motiva a equipe em manter o curso em funcionamento é a alta empregabilidade dos alunos que continuam realizando o curso. Isso significa que a decisão foi acertada.

Outro questionamento tem relação a persuasão e rede de contatos e busca identificar uma situação em que foi necessário persuadir alguém pra poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria). (SCHMITZ, 2012, p.195)

Segundo a entrevistada, como a instituição possui um curso de administração, anualmente é organizado um fórum, ao qual trazemos empreendedores de sucesso. A preferência é por *cases* locais, ou seja, empresas locais que deram certo que possam servir de referência para os acadêmicos.

O evento é organizado por uma equipe de alunos com supervisão de um professor. Cada aluno é responsável por uma tarefa e o professor responsável busca orientá-los durante o processo. Os palestrantes são escolhidos e em seguida é realizado contato visando a viabilidade. Todos os palestrantes que participam do evento não recebem nenhuma remuneração. Tudo é realizado através de rede de relacionamento.

Muitas vezes, é difícil conciliar a data do evento com a agenda dos palestrantes e esse processo se torna uma incógnita. Em um desses eventos, todos os palestrantes haviam confirmado sua presença e nenhum imprevisto havia ocorrido até horas antes.

Entretanto, naquela ocasião um dos palestrantes informou que sua empresa havia sofrido uma tentativa de incêndio e que não poderia mais comparecer. Geralmente é difícil conseguir alguém em um espaço tão curto de tempo. Tanto os alunos quanto os professores tentaram diversos contatos, mas nenhuma das tentativas obteve êxito.

Tanto os acadêmicos organizadores quanto o professor estavam sem alternativas, quando recebi a notícia. Naquele momento percebi que deveria agir em prol do evento e liguei para alguns colegas empreendedores solicitando uma ajuda.

Com muita sorte e bons argumentos consegui que um colega viesse salvar o evento e que não precisássemos cancelar aquela noite de eventos. A noite foi um sucesso e tivemos excelente troca de experiência.

O último comportamento a ser investigado é quanto a independência e autoconfiança do intra-empresendedor e visa relatar uma situação em que este manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores (SCHMITZ,2012, p.211).

Em um dos eventos acadêmicos da instituição, cujo objetivo era fomentar o empreendedorismo, a direção executiva teve uma surpresa em relação a participação dos acadêmicos das fases finais.

Dias antes ao evento foi comunicado ao corpo discente que a partir daquele semestre a nota para aprovação nas disciplinas passaria de sete para oito pontos finais. Ao receber a notícia, os acadêmicos reagiram de forma muito agressiva e se mobilizaram para que a direção voltasse atrás em sua decisão. Entretanto, isso não ocorreu.

Sem outras alternativas de protestos, os alunos das fases mais adiantadas se mobilizaram para boicotar o evento acadêmico marcado para aquela semana. Sabendo do ocorrido, a diretora executiva reuniu-se com esses alunos e argumentou na importância da adesão de todos para o sucesso do evento, sem obter sucesso.

Embora, soubesse da existência de possibilidade de fracasso do evento a direção não se abalou e realizou o evento como haviam planejado e manteve o diálogo com os acadêmicos em relação aos seus questionamentos. Verifica-se assim independência e autoconfiança do intra-empresendedor.

CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado, pode-se destacar que o perfil intra-empresendedor do gestor da Instituição de Ensino Superior implica diretamente em ações voltadas para as necessidades da comunidade local. Além da preocupação com qualidade do ensino, fica demonstrado a interação entre IES e comunidade.

Percebeu-se nas atitudes do entrevistado que estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, com visão de longo prazo, clara e específica e estabelecendo objetivos de curto prazo mensuráveis, quando a partir da conversa com um acadêmico decidiu que conseguiria um local adequado para o funcionamento das atividades da instituição.

Verifica-se ainda que constantemente o sujeito revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais. Prova disso foi a prorrogação do contrato de locação da sede provisória em virtude da não obtenção das liberações ambientais do terreno onde será construída a sede definitiva. Dessa forma, utiliza as informações que possui para a tomada de decisões.

Notou-se ainda que age diante de um obstáculo significativo, mudando suas estratégias de forma alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, despendendo um esforço extraordinário quando menciona a implantação de um estacionamento privado.

Atribuiu a si mesmo e a seu comportamento o sucesso pela parceria com a Instituição de Ensino Superior Uruguaia, onde demonstra orgulho em estabelecer uma relação de cooperação e que atualmente produz excelentes resultados.

Constatou-se que esse profissional dedica-se pessoalmente a obter informações visando o sucesso de projetos da instituição. Executa um trabalho de investigação, pessoalmente sobre atividades pertinentes a esse projeto, consultando especialista e sua equipe técnica.

Verificou-se ainda que esse profissional aproveita as oportunidades fora do comum para começar um novos projetos, atender uma parcela maior da comunidade. Isso ficou claro quando idealizou o trote solidário, atendendo crianças carentes da comunidade através de organizações engajadas nesses projetos.

Observou-se que encontra maneiras de fazer as coisas da melhor forma, mais rápida ou mais barata, agindo de maneira a fazer coisas que satisfação ou excedem padrões de excelência quanto às necessidades das pessoas. Um exemplo disso foi o projeto da brinquedoteca que buscou financiamento do projeto na esfera pública para viabilizá-lo e assim abrigar os filhos de mães acadêmicas que não dispõem de um lugar para deixá-los durante o período de aula.

Verificou-se que é capaz de avaliar alternativas e calcula riscos deliberadamente quando criou e manteve o curso de turismo em um período em que muitos alunos interessados no curso não podem frequentá-lo, considerando que aqueles que se formam possuem alta empregabilidade.

Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir outras pessoas, objetivando atingir seus objetivos. Exemplo disso foi o contato realizado com colega para que ele proferisse uma palestra em um evento organizado por acadêmicos.

Verificou-se também que o intra-empendedor mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores, expressando confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. **Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica.** Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, p. 975-993, Curitiba. out/dez. 2008.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, p. 314. 2003.

DOLABELA, F. **Por que você deve ser um empreendedor** . Disponível em: <http://www.companyweb.com.br/lista_artigos.cfm?id_artigo=46>. Acesso em: 07 Jul 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo, 1994.

HARNIK, Simone. Saiba qual é a diferença entre faculdade, centro universitário e universidade. Disponível em:
<http://vestibular.uol.com.br/ultnot/2010/03/09/faculdade_centro_universitario_universidade.jhtm> Acesso 11 de Jul. de 2017.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTENEGRO, M. C. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: a bola da vez. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 08 Jul 2017.

PINCHOT, G. III. *Intrapreneuring*. New York, NY: Harper & Row, 1989.

SCHMITZ, N. L. F.; LAPOLLI, P. C.; BOTELHO, M.. Gestão Empreendedora da inovação como apoio ao crescimento organizacional. *In*: LAPOLLI, É. M.; DANDOLINI, G.; TORQUATO, M. (org). **Gestão Empreendedora da Inovação: aspectos fundamentais**. Florianópolis: Pandion, 2014. P. 179-205.

TRUZZI, Mário Serra. NETO, M Sacomano. **Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista**. Revista de administração de empresas, 2007.

TRINDADE, André. *Direito Universitário e educação contemporânea*. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2009.