



ANÁLISE DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR DE SERVIDORES DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Maria De Lourdes Prado
Elizandra Machado
Michelle Bianchini De Melo
Édis Mafra Lapolli

Resumo:

Intraempreendedorismo pode também ser chamado de sistema enaltecido como revolucionário para permitir, bem como acelerar as inovações dentro das empresas e seu consequente crescimento, por intermédio do melhor uso dos talentos empreendedores de seus colaboradores. Surge como decorrência natural do empreendedorismo como reação positiva aos desafios empresariais do último milênio, e em atendimento a competitividade, que se destaca como característica marcante das empresas no último século. O presente artigo tem como objetivo geral apresentar uma análise do perfil intraempreendedor de servidores de uma instituição de ensino superior. Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo exploratório para visar maior proximidade com o problema de pesquisa. Onde foi utilizado um referencial teórico conceituando o intraempreendedorismo e o empreendedorismo bem como as tipologias. Por meio de uma abordagem qualitativa, e para entender as evidências partiu-se para a aplicação de um questionário com perguntas abertas para identificar o perfil intraempreendedor em um grupo de servidores.

Palavras Chave: Intraempreendedorismo, Empreendedorismo, Tipologias.

1. INTRODUÇÃO

Nas empresas privadas, a motivação está relacionada à sua sobrevivência e competitividade no mercado; entretanto nas empresas públicas, essa motivação refere-se à capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Ao mesmo tempo, focando a realidade empresarial brasileira, constata-se que as organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolvem esforços no sentido de recuperar o tempo perdido, de pelo menos duas décadas, que levou a um atraso em relação à situação mundial. No entanto, se há poucas empresas brasileiras consideradas de "classe mundial", já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo (SANTOS *et al*, 2001).

Com a forte e crescente abertura do mercado, a globalização e velocidade na disseminação de informações e conhecimento, com o contexto de mudança organizacional que estes fatores provocam, percebem-se atenção aos estudos a cerca de empreendedorismo como também ações de incentivo por iniciativa de empresas privadas.

Entretanto pode haver carência nas discussões sobre o papel do empreendedor inserido no ambiente organizacional, ou seja, do intraempreendedor, nas instituições federais de educação superior. O intraempreendedorismo fica relegado a discussões de menor importância provocando assim as ações ao acaso (SCHENATTO e LEZANA, 2001).

Empreendedor é a pessoa capaz de sonhar e transformar seu sonho em realidade, que sabe gerar e distribuir riquezas por intermédio de seu negócio próprio. Porém existe também o empreendedor que possui vínculo empregatício com uma grande organização, denominado “intraempreendedor” que por meio dos seus talentos pessoais atua como revolucionário acelerando as inovações dentro das empresas (PINCHOT III, 1989).

Se o indivíduo se sente estimulado e apoiado pela empresa com a alocação de recursos a sua disposição certamente transformará suas idéias em produto ou serviço bem sucedido. As instituições públicas oferecem ao indivíduo não só a oportunidade para administrar a atual situação bem como realizar mudanças radicais criando então o sucesso para si mesmo e para a organização (PINCHOT III, 1989).

Filion (1999, p. 16) apresenta “a tipologia dos empreendedores como sendo do tipo lenhador, sedutor, jogador, hobbysta, convertido e missionário onde é possível, por meio das características dos indivíduos, enquadrá-los em um dos tipos apresentados”.

Para lograr a sobrevivência e prosperidade neste turbulento mercado globalizado, mesmo as organizações portadoras das maiores e melhores estruturas, começam a perceber que são necessários intraempreendedores dotados de espírito empresarial para identificar e explorar as melhores oportunidades de negócio (BAKER e KECHARANANTA, 1998).

O intraempreendedorismo ocorre por meio da força de vontade de empreender das pessoas na organização, sejam elas empresa privada ou pública bem como em universidades. De acordo com Machado *et al* (2010) as universidades são instituições complexas, sendo que as políticas públicas de desenvolvimento realizadas na última década pelo governo federal, os planos de reestruturação das universidades federais e os programas de inclusão social nas universidades trazem grandes desafios a serem enfrentados pelas instituições universitárias. Elas são instituições sociais que buscam a educação permanente e continuada na era do conhecimento.

Este artigo pretende trazer uma contribuição científica sobre intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior, além de identificar o perfil intraempreendedor dos servidores. Diante disso surge a problemática de pesquisa: qual é o perfil intraempreendedor dos servidores de uma instituição de ensino superior.

Para atender a essa problemática de pesquisa é necessário atingir os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Apresentar uma análise do perfil intraempreendedor de servidores de uma instituição de ensino superior.

Objetivos Específicos:

- Realizar uma fundamentação teórica sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo;
- Realizar um questionário para analisar o perfil intraempreendedor de servidores.
- Identificar a tipologia do perfil intraempreendedor de servidores de uma instituição de ensino superior.

2. CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Para Felipe (1996) empreendedor é aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas idéias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas idéias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.

Felipe (1996, p. 10-12) mostra que para se reconhecer um empreendedor devem-se observar algumas características, como:

a) estabelecimento de metas, onde as metas devem ser específicas, bem definidas, mensuráveis (capazes de estabelecer conquistas); alcançáveis. Possíveis de serem atingidas e através delas obter satisfação pessoal; temporais. Possuir prazo determinado.

b) a busca de informações, a obtenção de informações sobre os clientes, fornecedores, concorrentes e ainda, estudos de como fabricar um produto ou fornecer um serviço.

c) o planejamento e monitoramento sistemáticos, dividindo-se as tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos definidos para execução; realizar periodicamente revisão dos planos levando em conta os resultados já obtidos e aplicando mudanças circunstanciais que forem necessárias.

d) a busca de oportunidade e iniciativa ao realizar as tarefas antes do solicitado ou imposto pelas circunstâncias; antecipar-se, expandindo seus negócios, aproveitando as oportunidades fora do comum; vislumbrar o mercado de forma diferenciada dos outros concorrentes.

e) a exigência de qualidade e de eficiência por meio de encontrar a melhor maneira e tomar decisões, buscando economizar recursos (tempo e dinheiro); buscar satisfazer ou exceder os padrões de excelência; desenvolver ou utilizar procedimentos de forma que o trabalho seja terminado a tempo e atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.

f) a capacidade de correr riscos calculados por intermédio da avaliação das alternativas e calculo dos riscos; agir reduzindo os riscos ou controlando os resultados; correr riscos e se submete a desafios moderados. A persistência ao saber agir diante de um obstáculo; modifica a estratégia, se necessário, para alcançar os objetivos estabelecidos; assume para si a responsabilidade em atingir as metas e objetivos; não confunde persistência com teimosia.

g) o comprometimento ao sacrificar-se para cumprir as tarefas, e se esmerar para manter seus clientes satisfeitos. A persuasão e rede de contatos utilizada como estratégias para influenciar ou persuadir os outros, desenvolve constantemente e mantém rede de contatos.

h) a independência e autoconfiança em busca de desenvolver autonomia, caminhar por si só, manter seu ponto de vista, mesmo quando, inicialmente, os resultados iniciais são desanimadores e acredita na própria capacidade.

3. TIPOLOGIA DOS EMPREENDEDORES

A maioria das definições a cerca do empreendedor encontradas na literatura, consideram que estes possuem qualidades como: visão holística, pois apresentam capacidade de enxergar o mercado de uma forma que outros não conseguem, eles são ágeis e

disciplinados, comprometidos com seus objetivos e possuem competência de persuadir as pessoas a sua volta, pois conseguem sensibilizá-los a se engajarem no seu projeto. São líderes natos e por intermédio desta qualidade contribuem para o desenvolvimento do país a partir da geração e concretização de suas idéias. Geram empregos com a abertura da empresas e sua contribuição na sociedade, por estes aspectos, é percebida, o que lhes tornam pessoas realizadas, como também empreendem nas organizações onde atuam e assim são denominados intraempreendedores. Também foram incluídas as propriedades sistêmicas emergentes que dizem respeito ao sistema como um todo, junto com as definições básicas dos modelos sistêmicos de empresas e também clientes do sistema, atores envolvidos, processo de transformação, imagem que faz o sistema ter significado para o proprietário do sistema; visão, relações internas e externas à empresa, energia dedicadas às atividades profissionais e liderança.

Vários autores desenvolveram tipologias a cerca do empreendedor, aqui se apresenta a tipologia de Fillion (1999), que traz seis tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios. As pesquisas sobre empreendedorismo e pequenas empresas comumente trazem à identificação de diferentes tipos de empreendedores

Sobre tipologias a respeito de empreendedor, Fillion (1998, p. 12), define:

Não se pode examinar o campo do empreendedorismo sem ter em mente suas tipologias, as quais são de interesse dos pesquisadores assim como dos professores. Isso é extremamente válido em um campo com tão grande variedade de casos.

Baseados nestes critérios foram identificados os seis tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios, apresentados, resumidamente, no quadro 1 e detalhados a seguir.

Quadro 1 _ Tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios e estratégias

	Tipo de Proprietário-Gerente	Razão de Ser da Empresa	Tipos de Estratégia
1	Lenhador	Sobrevivência - Sucesso	Continua
2	Sedutor	Prazer	Radical
3	Jogador	Lazer	Racional
4	Hobbysta	Auto-Realização	Evolucionária
5	Convertido	Segurança	Revolucionária
6	Missionário	Conquista	Progressiva

Fonte: Adaptado de Fillion (1998, p.16).

Os proprietários-gerentes do tipo **lenhador** não gostam de multidões. Ao precisar falar com outras pessoas sentem como se estivessem perdendo seu tempo; tem aptidão para o trabalho duro e são ambiciosos; gostam de fazer as coisas (executar); quando são empregados trabalham o dobro dos outros (dessa forma, acabam convencendo-se que devem trabalhar para si próprios); trabalham de sol a sol (ao comprar seus produtos as pessoas querem mais por causa de sua qualidade); normalmente não se satisfazem com o trabalho realizado pelas pessoas que contratam (dão preferência para pessoas que trabalham por muitas horas como eles); a cultura organizacional é orientada para a produção.

Enfim, após atingir certo ponto de suas carreiras eles passam a contemplar a floresta ao invés de contemplar as árvores e se chega a esse nível racional, talvez a empresa possa começar a crescer. É o tipo mais comum de proprietário-gerente de pequenos negócios.

O **sedutor** entrega-se de corpo e alma no negócio e seu entusiasmo dura pouco; logo vendem os negócios que lançam; compram companhias em dificuldade e depois as vendem; gostam de acontecimentos rápidos; conseguem avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa e seu mercado potencial com precisão; são muito sociáveis e, portanto, possuem grande rede de relacionamentos; quando localizam uma empresa em dificuldade logo pensam

em qual dos seus conhecidos poderia comprar uma parte da produção; necessitam de movimento para não perder o interesse e começam a procurar outra coisa; como possuem rede de relacionamentos bem constituída, oportunidades nunca lhes faltam; enxergam tudo de um ponto de vista muito particular: onde e como ter lucros com o menor esforço possível; vêem dinheiro quando olham para as empresas.

O **jogador** prefere atividade de lazer.; o esporte é vital em suas vidas; o esporte a que se dedica a maior parte do tempo muda em decorrência dos anos; para eles a empresa é um suporte financeiro, um meio de ganhar dinheiro para fazerem o que realmente querem da vida; escolhem campos de atuação sazonais, onde trabalham arduamente durante certos períodos, mas não durante outros; não se envolvem emocionalmente com o que fazem; limitam o que fazem ao que é lucrativo, para se dedicar mais ao que realmente gostam; são, geralmente, originários de famílias ricas que passam parte da juventude praticando esportes ou envolvidos com outras atividades de lazer; são, geralmente, a terceira ou quarta geração de uma família que possui um negócio familiar.

O **“hobbysta”** dedica seu tempo livre e sua energia aos negócios; possuem outro emprego oficial; o negócio é o seu *hobby* (um passa tempo), por intermédio dele que se realizam e, normalmente, investem todos os seus recursos disponíveis para desenvolver o negócio ao máximo; em suas atividades oficiais não participam de processos de tomada de decisão difíceis, por isso, não aprendem com a experiência como distinguir entre os diferentes níveis de decisão e apresentam dificuldade, à longo prazo, de tomar decisões estratégicas porque estão condicionados a só tomar decisões administrativas.

Para o **convertido** tudo em sua vida gira em torno do negócio, o que geralmente significa o começo de uma nova carreira; vinha procurando, por anos, aquilo que realmente o interessava e o realizasse para que pudesse utilizar todo o seu potencial, isto acaba por se tornar uma obsessão; para ele o negócio possui status sagrado, por isso é necessário cuidado ao comentar alguma coisa sobre o negócio que acabou de lançar ou comprar; constroem uma lógica que explica tudo o que acontece a sua volta; tendem a superestimar as pessoas que pensam como eles e são céticos em relação aos demais; se vêem como pessoas superdotadas; gostam de estar no controle e por isso, tem dificuldade de delegar, pelo menos até que a outra pessoa possa merecer sua confiança.

O **missionário** lança seus negócios sozinhos; conhecem muito do mercado e do produto que trabalham; são apaixonados pelo que fazem; são convencidos que a atividade que realizam é como um patrimônio para a comunidade; conseguem ter uma visão mais clara do negócio em função da maturidade alcançada; organizam o negócio com rapidez para que possa funcionar sem eles, ou pelo menos sem sua presença; apesar de serem cumpridores de tarefas, ao longo dos anos se tornam mais preocupados com as relações humanas.

Entretanto, destaca-se que, poucos proprietários-gerentes se enquadram totalmente em um desses tipos, como acontece em todas as tipologias os proprietários-gerentes encontrados na vida real geralmente, tem um perfil que se enquadra, que se mescla a dois ou três tipos diferentes.

4. INTRAEMPREENDEDORISMO

Intraempreendedor ou empreendedor corporativo são pessoas capazes de ver diferente, ou seja, ver o invisível ou o que as pessoas não conseguem visualizar de uma determinada situação ou problema, e transformar em oportunidade de negócios mais rentáveis.

O termo intraempreendedorismo surgiu em 1978 como abreviaturas do conceito de *intracorporate entrepreneuring* ou empreendedorismo intra corporativo. Desse modo foram

propostos conceitos e argumentos que sustentam a idéia de que para se tornar um empreendedor não é necessário abandonar a empresa onde trabalha (PINCHOT, 2004).

Intraempreendedorismo pode também ser chamado de sistema enaltecido como revolucionário para permitir bem como acelerar as inovações dentro das empresas e seu conseqüente crescimento, por intermédio do melhor uso dos talentos empreendedores de seus colaboradores. Para Pinchot (1985) é um método cujo objetivo é de fomentar a criação de empreendedores dentro da organização.

Assim as empresas assumem o desafio de desenvolver seus colaboradores de maneira que os mesmos desenvolvam suas idéias e as realizem. Para reagir positivamente aos desafios empresariais do novo milênio surge o intraempreendedorismo como decorrência natural do empreendedorismo. Também em atendimento a competitividade, característica marcante das empresas no último século e que tem se acentuado cada vez mais no século atual.

O desenvolvimento e surgimento de novos concorrentes com grande velocidade tanto a nível nacional como mundial faz com que as empresas nacionais se preparem para a renovação para não perder competitividade e participação de mercado. O intraempreendedorismo também se mostra interessante em especial para as empresas mergulhadas na burocracia e em estado de estagnação competitiva, onde o intraempreendedor tem por objetivo resgatar o foco no cliente e no produto, o que leva a empresa a redefinir sua missão, o resgate da comunicação, a proximidade das pessoas aos focos (DANTAS, s/d).

4.1 PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

Os empreendedores, assim como os intraempreendedores não são inventores ou criadores de novos produtos ou serviços, mas sim utilizam o portfólio existente e os transformam em lucratividade, que é o objetivo maior das organizações.

PINCHOT (1989, p. 26) destaca que cada um possui a obrigação de desenvolver suas características empreendedoras e próativas e assim descreve abaixo os dez mandamentos do intraempreendedor:

- 1) - lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
- 2) - faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape as atribuições de sua função.
- 3) - vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido.
- 4) - forme uma equipe sólida.
- 5) - peça conselhos antes de solicitar recursos.
- 6) - deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
- 7) - ao quebrar regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
- 8) - respeite seus patrocinadores.
- 9) - faça menos promessas e mais entregas.
- 10) - Seja leal as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

As características básicas dos intraempreendedores são parecidas com as dos empreendedores e possuem base nas necessidades, aptidões, conhecimentos e valores. O intraempreendedor deseja permanecer na empresa onde trabalha, é orientado para a ação quando recebe liberdade, recursos e incentivo da empresa (FIALHO *et al.*, 2007, p. 45).

O quadro 2 apresenta as comparações entre intraempreendedores, empreendedores e gerentes tradicionais nas organizações.

Quadro 2_ Quem é o intraempreendedor?

	Gerentes Tradicionais	Empreendedores Tradicionais	Intraempreendedores
Motivos Principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiança e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia	Põe a “mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles	Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, quando necessário faz o que deve ser feito.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto vê pouco risco possível.
Status	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, etc.)	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada - prefere símbolos de liberdade.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mais ainda um executor.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.

Atitude em relação ao sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo
Estilo de solução de problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: Pinchot (1989, p.44)

É importante observar como a compreensão das características do intraempreendedor ou empreendedor corporativo são transferidos para a cultura organizacional, resultando assim na cultura corporativa. A verificação e consequente análise das políticas de recursos humanos, a forma como a inovação e a aprendizagem são vistas pela empresa, a organização do trabalho bem como a análise do processo estratégico pode fornecer subsídios para compreender os fenômenos que trazem como resultado a competitividade e a renovação organizacional.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas empreendedorismo e intraempreendedorismo. De acordo com Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados tais como livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Neste artigo foi realizado um estudo exploratório que visa maior proximidade com o problema. Para Gil (1994), o estudo exploratório envolve o levantamento do estado da arte, quer pela revisão bibliográfica, por entrevistas, como pelo envolvimento dos sujeitos/organizações relacionados ao objeto de estudo. E busca maior aprofundamento com o tema com vistas a novas abordagens, permitindo formular e reformular conceitos e problemas mais precisos e específicos.

Abordagem da pesquisa é qualitativa conforme Godoy (1995), ela envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados.

Cabe destacar que se utilizou a amostra por conveniência e não probabilística, ou seja, não há a intenção de que seja representativa do universo de servidores, não se preocupa com erros amostrais e intervalos de confiança. Trata-se de uma amostra por conveniência, pois os entrevistados foram selecionados conforme facilidade de acesso e de tempo (BOYD; WESTFALL, 1971).

Para entender estas evidências partiu-se para a aplicação de um questionário com perguntas abertas para identificar o perfil intraempreendedor em um grupo de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. De acordo com Gil (2009) o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informação sobre conhecimentos, crenças,

sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

6. ANÁLISE DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR DE SERVIDORES DA USFC

A Universidade Federal de Santa Catarina, hoje com 50 anos de existência teve origem no início da década de 1960, com a entrada em vigor da Lei n.º 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Possui sede localizada no centro de Florianópolis - Ilha de Santa Catarina, ladeada pelos bairros Trindade, Carvoeira, Serrinha, Pantanal e Córrego Grande. O principal campus universitário e o centro da universidade, onde estão localizados os órgãos administrativos centrais e principais setores se localizam na Trindade. Possui ainda os campus de Araranguá, Curitiba e Joinville.

Para efeito deste trabalho foram enviados questionário para servidores da Universidade Federal de Santa Catarina do campus de Florianópolis, dos quais seis responderam e os demais não encaminharam resposta. Os entrevistados foram selecionados por diferentes locais de trabalho e maior acessibilidade, portanto se caracteriza por uma amostra aleatória. Esta escolha permitiu uma melhor análise dos perfis intraempreendedores, pois ao pertencerem a setores diferentes garante o sigilo e autenticidade nas respostas. Os entrevistados não conheciam o universo de servidores pesquisados.

Relacionando com a fundamentação teórica foi realizado um questionário com perguntas abertas que são destacadas a seguir:

- 1) No seu trabalho, quando você se depara com uma situação que no momento não possui recursos disponíveis para concluir. O que você faz?
- 2) Quando você esta realizando suas atividades como você se sente ao ser interrompido por outras pessoas?
- 3) Você se importa de trabalhar além da sua carga horária?
- 4) Você confia na realização das tarefas solicitadas aos seus ajudantes?
- 5) Você se sente realizado com as inovações que você proporciona em seu trabalho?
- 6) Você consegue identificar as dificuldades no seu setor de trabalho?
- 7) Você busca rede de contatos em seu ambiente de trabalho?
- 8) Você pratica esporte diariamente? E se não puder como se sente?
- 9) Você se sente realizado em seu trabalho?
- 10) O que você costuma fazer nas horas de folga?
- 11) Se você tiver uma festa para ir e precisa cancelar um trabalho para isto. O que você faz?
- 12) Você costuma partilhar suas idéias e motivar outras pessoas a fazê-lo com você?
- 13) Você costuma delegar seus trabalhos a outra pessoa?
- 14) Ao se lançar em novo projeto você se sente confiante?
- 15) Você costuma planejar suas tarefas antecipadamente?
- 16) O que você faz quando se depara com algum oponente à sua idéia?

6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a submissão do questionário aos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina do campus de Florianópolis iniciou-se a tabulação e análise dos dados recebidos.

Em atendimento a análise da primeira questão verificou-se que dos seis respondentes todos apresentaram iniciativas para a resolução de problemas, mesmo quando não possuem as

condições necessárias para isto. Recorrem aos seus superiores somente quando esgotaram as possibilidades de resolução dentro de seu nível hierárquico.

Em instituições públicas federais existem normas e regras a seguir, assim o intraempreendedor necessita interromper sua busca na resolução de problemas, o que não deve ser confundido com falta de iniciativa para o intraempreendedorismo. Este comportamento é confirmado na resposta do entrevistado M:

Se for equipamento de Laboratório busca uma parceria com empresas que possam fazer uma doação a UFSC. Se a falta de recursos for apenas ao meu setor, busco as instâncias superiores (Pró-Reitorias, Reitoria) para obter ajuda de recursos. Existe também a possibilidade conforme a situação/necessidade de buscar fontes de projeto/pesquisa/extensão para obter os recursos necessário. Em último caso se for apenas serviços busco apoio nas outras unidades utilizando os seus conhecimentos, por exemplo, na criação de um site, jornal, folder, banner, entre outros. Existem também os serviços voluntários, entre outros. Sempre existe uma ou outra possibilidade.

Ao analisar o entrevistado M percebe-se forte característica intraempreendedora onde busca todas as formas possíveis para resolver determinando problema criando alternativas possíveis para intraempreendedor em sua função.

O objetivo da pergunta dois era identificar se os entrevistados apresentam o perfil lenhador cujas características, de acordo com Fillion (1998), são não gostar de multidões, terem aptidões para o trabalho, ser ambiciosos, gostar de fazer e executar as coisas e normalmente não se satisfazer com o trabalho realizado pelas pessoas que contratam. Assim foi identificado que entre os entrevistados somente um apresentou o perfil lenhador atendendo a característica de não gostar de ser interrompido e não gostar de multidões na execução de suas tarefas.

Na questão três a maioria dos entrevistados se posiciona contra o trabalho além da sua carga horária, porém dois se mostraram prontos para trabalhar por sua organização independente do motivo e do tempo necessário.

Na resposta a pergunta quatro quanto a confiar na realização das tarefas por outras pessoas atendendo ainda o perfil lenhador, quatro responderam que não confiam porque fariam a revisão dos trabalhos ou uma supervisão direta todo o tempo e somente dois afirmam entregar a tarefa e confiar.

Atendendo a questão cinco do questionário quanto à identificação da realização com as inovações que o entrevistado proporciona ao seu ambiente de trabalho, evidenciado no perfil do empreendedor sedutor, três dos respondentes se manifestaram atendendo a característica, dois não atendendo e um não foi possível identificar em sua resposta.

Perguntado se o entrevistado consegue identificar as dificuldades em seu ambiente de trabalho, em relação aos pontos fortes e fracos evidenciados no tipo sedutor, os respondentes foram unânimes quanto a identificação.

Em atendimento a possuir rede de contatos, a questão sete do questionário, obteve como resposta que cinco possuem e fomentam sua rede de contatos e apenas um não possui e gostaria de desenvolver, como descrito a seguir pelo respondente R:

Não, fico restrito oito horas dentro do meu ambiente de trabalho, preciso melhorar isso.

Ainda no perfil sedutor a característica marcante é a prática de esporte onde três respondentes praticam esporte diariamente e outros três não praticam.

A questão nove quanto ao se o entrevistado se sente realizado em seu trabalho, identificando o perfil hobbysta, onde o negócio é o seu *hobby* (um passatempo), por intermédio dele que se realizam, dos entrevistados cinco responderam que sim e apenas um sente que seu potencial poderia ser mais bem explorado. Como todos os entrevistados são

concurados e devido a grande concorrência atual nos concursos, este fato leva aos candidatos escolherem bem o seu trabalho, como descrito a seguir pelos entrevistados:

Respondente M: “Acho que tenho muitos objetivos a serem atingidos. Você olha para o passado liga os pontos e consegue ver que tudo está interligado. É um degrau que você sobe a cada dia. A Universidade (UFSC) faz parte da minha vida, como aluna de graduação, pós-graduação, técnica. Tenho muito a agradecer por todas as oportunidades que a UFSC me proporcionou. Tudo o que vier para frente, devo a ela.”

Respondente S: “Meu objetivo sempre foi ser servidora pública, em especial na UFSC. Tenho uma história longa junto a UFSC, fui aluna de graduação por duas vezes, sou aluna de mestrado, tive diversas bolsas proporcionadas pela UFSC (de trabalho, de extensão, de pesquisa, de estágio, de mestrado) que me auxiliaram financeiramente, enfim, tenho um imenso carinho e gratidão a esta instituição.

Ainda no perfil hobbysta, na pergunta dez, requer se o entrevistado utiliza seu tempo livre e energia aos negócios, investe todos os recursos disponíveis em um negócio. Entre os entrevistados não foi identificado nenhum com as características que atendem ao perfil.

Na pergunta onze do questionário foi solicitado se o entrevistado dá prioridade ao lazer em detrimento do seu trabalho. Cinco dos entrevistados afirmaram dar prioridade ao trabalho e somente um o contrário.

O perfil dos missionários que lançam seus negócios sozinhos porque conhecem muito bem o mercado e do produto que trabalham e são apaixonados pelo que fazem. Nesta característica todos responderam que compartilham as idéias com outras pessoas. E na pergunta nove que destaca se eles são apaixonados pelo que fazem a maioria responderam gostam do que fazem.

Na característica de trabalhar sozinho ao ser perguntado se delega seus trabalhos para outra pessoa, dentre os respondentes quatro afirmaram delegar afirmando assim a característica de empreendedor missionário e somente dois não atendem. Somente 1 afirmou não delegar e que procura realizar sozinho as tarefas dentro do cronograma estabelecido.

As questões de número quatorze a dezesseis do questionário foram elaboradas com o intuito de identificar se o servidor é intraempreendedor, e não em que tipologia se enquadra, lembrando que todas as anteriores se referem a tipologia.

A questão quatorze referente ao intraempreendedor ser autoconfiante e corajoso, otimista quanto a sua capacidade de superação, quatro responderam ser autoconfiantes e corajosos e somente dois responderam não ser. Ser um profissional autoconfiante faz diferença no mercado de trabalho, principalmente em órgão públicos, onde as normas e as exigências são maiores, assim, para intraempreendeder nesse ambiente burocrático exige coragem.

Na questão quinze os entrevistados foram questionados se costumam fazer planejamento e monitoramento sistemático de suas atividades, a maioria com quatro respostas afirmaram fazer o planejamento e monitoramento, enquanto dois responderam não fazer. Na característica persuasão de outras pessoas para concordar com sua visão a maioria dos respondentes, ou seja, cinco não praticam a persuasão e somente um se mostrou persuasivo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o empreendedorismo e intraempreendedorismo estão presentes nas instituições públicas. E o artigo possibilitou a análise dos perfis intraempreendedores de

servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Ao aplicar o questionário foi possível identificar o perfil intgrempreendedor na maioria dos entrevistados.

Alguns com maior intensidade que os outros, a maioria tem grande potencial para intraempreender no setor público, mesmo os que apresentaram menor perfil, foram por motivos de descontentamento e desmotivação com a função atual ou por falta de incentivos para utilizar todo o potencial. A falta de incentivo é um dos problemas mais enfrentados nas organizações públicas, assim como a burocracia e lentidão verificados neste tipo de organização pública.

Dentre os pesquisados o perfil mais identificado nos servidores foi o perfil lenhador, onde todos eles apresentaram iniciativas para a resolução de problemas, mesmo quando não possuem as condições necessárias para isto. Recorrem aos seus superiores somente quando esgotaram as possibilidades de resolução dentro de seu nível hierárquico, o que não impede de ser um intraempreendedor. Em instituições públicas federais existem normas e regras a seguir, assim o intraempreendedor necessita interromper sua busca na resolução de problemas, o que não deve ser confundido com falta de iniciativa para o intraempreendedorismo.

Outro perfil identificado foi *hobbysta* onde o negócio é o seu *hobby* (trabalho quando se refere a intraempreendedor), por intermédio dele que se realizam. Dos entrevistados cinco responderam que se sentem motivados e apenas um sente que seu potencial poderia ser mais bem explorado. Isso não significa que ele não goste de trabalhar, ou ser apaixonado pelo que faz, em outras respostas percebeu-se que este indivíduo é batalhador, que poderia ser alocado para outra função que atenda ao seu potencial.

Isso é um problema freqüente nas instituições públicas, por se tratar de cargos concursados, onde o indivíduo é atribuído a função permanece lá por um logo tempo. Cabe a instituição possuir programas de planos cargos e salários, programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento e com isso identificar o melhor cargo para cada indivíduo.

Por fim é necessário criar meios de treinar e desenvolver perfis intraempreendedores no setor público. Neste contexto surgem oportunidades de futuras pesquisas, provavelmente por ser uma área pouco explorada, tanto a empreendedorismo bem como a gestão de pessoas em instituições públicas principalmente no âmbito das instituições de ensino superior, ou seja, nas universidades.

8. REFERÊNCIAS

BAKER, H.G.; KECHARANANTA, N. What facilitate enterpreneurship? In: **43th Annual ICSB World Conference**, Singapore, junho de 1998.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L.. **Pesquisa mercadológica**: textos e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

COZZI, A. O.; ARRUDA, C.. Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. **Anais**. EneO, 2004.

DANTAS, E. B.; **Empreendedorismo e intraempreendedorismo**: é preciso aprender voar com os pés no chão. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em 01 out 2011 as 18:54 hs.

DAVIS, S.; DAVIDSON, B. **2020 Vision**. New York: Fireside, 1991.

DRUCKER, P. F. **Uma era de Descontinuidade:** Orientações para uma Sociedade em Mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

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

FELIPPE, M. I.; **Empreendedorismo:** buscando o sucesso empresarial. Sala do empresário, São Paulo: 1996. v.4, n.16, p10-12, suplemento.

FERRAZ, S. F. de S. **Intra-empreendedorismo em empresas cearenses.** Projeto de Pesquisa – PIBIC / UFC, Fortaleza, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. 2007. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999. Disponível em: < <https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf>>. Acesso em: 02 out 2011 as 20:40 hs.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

MACHADO, E. ; PEREIRA, M ; FRANTZ, M. B. F. ; FRANZONI, A. M. B. ; SANTOS, A. ; GAUTHIER, F. A. O. . O modelo 4IS de aprendizagem organizacional: uma abordagem em instituições de ensino superior. In: X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais.** Mar del Plata, Argentina. 2010.

PINCHOT, G.; **Intrapreneuring:** Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática:** um guia de inovação nos negócios. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PINCHOT, G.; e PINCHOT, E. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquistar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINCHOT III, G. **Intapreneuring porque você não deixa a empresa para ser um empreendedor.** São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

SANTOS, R. A. *et al.* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In.: [**Livro de Gestão do Conhecimento.** SERPRO; PUC-PR; ESAF, 2001. Cap. 1. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm> . Acesso em: 5 jun. 2011.

SAY, J. B. **Traité déconomie politique:** ou, simple expositoion de la manière dont se foment, se ditribuent et se consomment les richesses. New York: Kelley, 1803.

SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, A. G. R. O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. **Cobenge**, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP001.pdf>>. Acesso em 23 out 2011 as 10:13 hs.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.