



INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

Sérgio Machado Wolf
Elizandra Machado
Michelle Bianchini De Melo
Ana Maria Benciveni Franzoni
Marcondes Da Silva Candido

RESUMO

As organizações necessitam de profissionais capacitados para criar e inovar em suas funções. Mas para que isso ocorra, é fundamental o incentivo por meio de treinamentos, para possibilitar o desenvolvimento de intraempreendedores. Podemos observar uma gama de pesquisas voltadas as organizações enfatizando a importância de pessoas qualificadas. No entanto, instituições universitárias, faculdades, institutos e centros de educação, também precisam de profissionais qualificados, pois são espaços de excelência em formação de profissionais para o mercado de trabalho. Incentivar a formação das competências dos funcionários para serem intraempreendedores inovadores pode ser uma forma de facilitar o caminho para o alcance dos objetivos da instituição. O artigo tras a luz um caso de treinamento e desenvolvimento de intraempreendedores, realizado com colaboradores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo; T&D; Empreendedorismo; Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é cada vez mais comum as instituições privadas e públicas terem o desejo de possuir em seu quadro de colaboradores pessoas com perfil empreendedor e inovador. É o chamado intraempreendedor. Neste sentido há as pessoas que, por nascerem com tal perfil ou por adquirir antes de terem sido contratadas, já atendem à necessidade, há aqueles que não têm o perfil ainda, mas que, pela necessidade da organização, buscam desenvolver.

Os profissionais com perfil intraempreendedor têm a capacidade de gerar diferencial para as organizações que eles pertencem. Por estarem familiarizados e conhecerem as atividades que executam diariamente, estes possuem um grande potencial para propor melhorias. No entanto, é preciso treinar e desenvolver nestas pessoas o perfil intraempreendedor. Esta necessidade decorre do fato de muitas pessoas não estarem habituadas a contribuir de forma inovadora, seja por uma questão de característica individual ou porque a própria organização não permite. Portanto, as instituições privadas ou públicas tais como universidades necessitam estabelecer etapas de treinamento e desenvolvimento para que estes intraempreendedores sejam despertados e que seu potencial seja explorado.

A questão está em como este Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deve ser feito principalmente em órgãos públicos. É possível desenvolver em servidores públicos características intraempreendedoras? Para responder a esta pergunta, será apresentada uma pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, relacionando o case prático com a teoria. O artigo propõe para a gestão de pessoas etapas para possibilitar o desenvolvimento das características intraempreendedoras equipe, para isso faz uso de T&D para atingir esse objetivo.

2. O EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é abordado por diversos autores, muitos deles destacam que empreendedores são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe.

De acordo com Dornelas (2005, p.39) “O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Para Fillion (1991, p.33):

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

Criar algo novo pode significar criar um produto totalmente novo. Mas em alguns casos pode significar apenas produzir resultados semelhantes com recursos diferentes. Independe da situação, deve-se criar algo de valor para o cliente e para o próprio empreendedor. Para o cliente é necessário que ele perceba uma diferença entre o que recebia e o que está recebendo. Para o empreendedor é preciso que as alcance seus objetivos pessoais, sejam eles ligados ao dinheiro ou à profissão. De acordo com Melo; Costa; Cericato, (2007, p. 36):

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

Desta forma, todos podem empreender cabe de cada um quer ser empreendedor, existem também formas do funcionário empreender dentro da empresa. O profissional empreendedor que atua dentro de empresas em que não é o proprietário é chamado de intraempreendedor. Este é um tipo de profissional muito valorizado pelas empresas, mas que estas ainda não desenvolvem com grande eficiência.

3. O INTRAEMPREENDEDOR

O conceito de intraempreendedorismo vem da palavra francesa *intrapreneur*, que é conceituado por Pinchot (1989,p.xi) como:

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em realidade lucrativa.

Para Dornelas (2003, p.18) “o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”. Outro fator diferenciador do intraempreendedor é não se ater somente com que foi requerido, ele vai além das suas tarefas delegadas ele busca sempre algo novo, ou seja, cria e inova.

Entende-se que este estilo profissional é motivado tanto pela liberdade de ação quanto pelo acesso aos recursos organizacionais, mas sensível às recompensas organizacionais. Quanto às atividades, ele pode delegá-las, mas também se envolve quando necessário. No que se refere à competência ele é parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política. Ele se interessa por tudo o que acontece dentro e fora da empresa e compreende as necessidades do mercado (DOLABELA, 1999).

O intraempreendedor para David (2004, p.28) “ é uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação”. De acordo com o contexto, o intraempreendedor vive em constante mudança, buscando formas de inovar dentro da organização, seja ela publica ou privada, é por meio desta inovação ele busca a realização profissional e pessoal.

Para Pinchot (1989, p.17) existem dez mandamentos para o intraempreendedor:

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
2. Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
4. Encontre pessoas para ajudá-lo;
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores;
6. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que está correndo nela;
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
9. Seja leal às suas metas, mais realista quanto às maneiras de atingi-las;
10. Honre seus patrocinadores.

Algumas características são possíveis de extrair dos mandamentos acima, como a determinação de trabalhar, o comprometimento, sonho, honra, lealdade, amor e o respeito ao trabalho e a todos da empresa. Estes são fatores que contribuem para que o profissional gere melhores resultados para a empresa. Outro fator que caracteriza o intraempreendedor é a liderança e a capacidade de recompensá-las, para ter sua equipe de pessoas ao seu favor na metas delegadas.

Apesar deste tipo de profissional poder contribuir efetivamente para o alcance das metas empresariais, a maioria das organizações ainda não desenvolveu uma forma de desenvolvê-los. Há na verdade questionamentos se eles nascem prontos ou podem ser desenvolvidos.

Pinchot (1989, p.82) responde a um questionamento importante:

Costumam nos perguntar: “intraempreendedores são fabricados ou nascem prontos?” A maioria deles é fabricada, embora a predisposição inata exerça um papel importante. É comum encontrar pessoas que aparentemente não apresentam o menor sinal de uma personalidade intraempreendedora e que ser torna intraempreendedores bem-sucedidos. Isso ocorre quando são dominados pela paixão e as circunstâncias não deixam outra opção para o sucesso.

Segundo Pinchot (1989, p.28) “As pessoas tornam-se intraempreendedoras quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos”. Para saber identificar essas pessoas é necessário fazer uma análise do indivíduo desde sua origem na empresa. Seu comprometimento, liderança, honra nas suas metas, criatividade, habilidade,

atitudes e outros mais, geralmente são fáceis de ser percebidas. Mas, outra maneira pode ser a aplicação de questionários e entrevistas com os indivíduos.

O questionário de Pinchot (1989, p.25) sugere as seguintes perguntas:

- 1) Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?
- 2) Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?
- 3) Você pensa a respeito de novas ideias de negócios quanto está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?
- 4) Você pode visualizar etapas concretas de ação, quando considera maneiras para fazer uma nova ideia acontecer?
- 5) Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?
- 6) Você é capaz de manter suas ideias ocultas, vencendo sua vontade de contá-las a todos, até que as tenha testado e desenvolvido em plano para sua implementação?
- 7) Você já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?
- 8) Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com que pode contar para ajudá-lo?
- 9) Você se aborrece facilmente com as tentativas incompetentes dos outros para executar partes de suas ideias?
- 10) Você pode pensar em tentar vencer uma tentativa natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas ideias?
- 11) Você estaria disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua ideia de negócio, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas?

Se a resposta for mais vez sim do que não, é provável que o indivíduo já esteja se comportando como um intraempreendedor. O intraempreendedorismo é uma oportunidade tanto para a empresa como para os funcionários. Estes podem se destacar, contribuindo para a organização. A empresa pode captar o melhor que as pessoas têm a oferecer ao mesmo tempo em que as tornam satisfeitas no ambiente de trabalho.

Em relação à empresa, Pinchot (1989, p.13) sugere as seguintes ações:

- Declare com clareza sua visão do futuro da empresa, de forma que seus intraempreendedores possam trabalhar na criação de inovações que estejam diretamente relacionados à estratégia da empresa;
- Busque intraempreendedores com ideias em todos os níveis, não apenas pelas ideias: uma ideia sem alguém apaixonado por ela é estéril;
- Substitua a burocracia pela responsabilidade; Recompense os intraempreendedores com novos planos de carreira, que atendam às suas necessidades;
- Avise os gerentes que, no jogo causado pela remoção de camadas desnecessárias de gerência, a segurança e as maiores oportunidades estão em se tornar um intraempreendedor.

Neste contexto de liberdade e incentivos aos talentos humanos, a área de gestão de pessoas (GP) está cada vez mais evoluindo para entender e compreender os indivíduos nas organizações.

Para Lapolli & Franzoni (2009, p.62):

O gestor de pessoas como empreendedor corporativo é aquele capaz de promover um ambiente favorável à participação dos colaboradores nos destinos da empresa, além de contribuir para a realização do trabalho de forma mais digna.

Isto faz com que seja necessário que a Gestão de Pessoas tenha uma atenção especial no que se refere às capacidades intelectuais de cada colaborador e investir na formação de intraempreendedores através de um treinamento e desenvolvimento diferenciado, seja em empresas ou instituições de ensino.

4. GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Considerada por muitos a evolução do Recursos Humanos (RH) nas organizações, a gestão de pessoas é responsável e cumpre funções estratégicas na organização, reconhecendo o indivíduo com diferencial competitivo, incentivando e investindo no conhecimento e desenvolvimento dos seus profissionais. (GIRARDI, 2009).

De acordo com Dutra (2002), no Brasil, a evolução da gestão de pessoas foi marcada por características legais e pelo referencial taylorista. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandadas a novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90.

Segundo Girardi (2009, p. 22), “Com a globalização da economia e a tecnologia da informação, anos 90, o RH passou a assumir uma postura mais estratégica. A partir daí veio a Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas”. De acordo com o autor, a gestão de pessoas passou a capacitar os colaboradores, em conjunto com os resultados organizacionais, existindo um novo modelo em que todos são responsáveis pelos seus resultados.

O treinamento é abordado pelos autores Chiavenato (2009) e Marras (2005) como um processo ao qual a pessoa é treinada para assumir o cargo e desempenhar as tarefas específicas do cargo, além de ser um sistema de ensino em curto prazo. Este processo de ensino traz ao indivíduo melhorias na sua capacidade na execução das funções do cargo e o desempenho eficaz nas tarefas. Outro fator muito importante para o treinamento é que ele desperta a melhoria nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores.

Para Girardi (2008, p.47) “o treinamento é um fator de investimento no capital humano e consiste em um processo sistemático de melhoria do comportamento do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacional”.

Os treinamentos organizacionais buscam um direcionamento para as pessoas, utilizando práticas educacionais, como métodos de capacitação de colaboradores para suas determinadas funções e cargos, além de atribuir às mudanças no comportamento do ser humano. O treinamento trata-se da habilitação em ferramentas e programas específicos, com objetivo de treinar o funcionário para a realização das atividades diretamente relacionadas à sua área de atuação, resolvendo problemas imediatos da empresa, e atendendo a demandas pontuais e essencialmente técnicas (GIRARDI, 2009).

Dentro do processo treinamento, há diversos objetivos, tais como os abordados por Marras (2005, p.148):

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau de ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinado um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Os levantamentos das necessidades de treinamento são fundamentais para execução do processo, é neste levantamento que se percebe a dimensão do treinamento de acordo com as necessidades de cada indivíduo da organização. O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é definido por Marras (2005, p.152) como:

o primeiro passo no processo do sistema de T&D. Dele partem as demais ações do ‘que’ e ‘como’ fazer e é por seu intermediário que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Considerando-se que o treinamento serve para alavancar o desempenho do colaborador no cargo requerido, é necessário passar por todo um processo de levantamento de necessidades, na percepção de carências entre a empresa e o trabalhador. Segundo Marras (2005) o treinamento possui quatro etapas:

1. Diagnóstico;

2. Programação;
3. Execução;
4. Avaliação;

De acordo com essas etapas é realizado um diagnóstico, quando é realizando um levantamento das necessidades do treinamento, logo após, realiza-se um desenho com uma elaboração do programa para atender as necessidades do treinamento. Em seguida, é realizada a implantação, que é aplicação e condução do programa, e por último, a avaliação dos resultados obtidos no treinamento.

Após as etapas do processo treinamento, são destacados os quatro tipos de mudanças de comportamentos através do treinamento. O treinamento é transmitido através de informações da organização, tais como a política e diretrizes da empresa, planejamento estratégico com suas crenças, valores e hábitos, produtos, clientes e a concorrência.

No que se refere ao treinamento, faz-se necessário a melhoria de habilidades, ou seja, desenvolvimento das mesmas. Este processo é voltado para habilitar o indivíduo na utilização de recursos como máquinas, computadores e outras ferramentas referentes ao cargo a desempenhar.

Outro fator muito importante para o treinamento é o desenvolvimento de atitudes, ou seja, modificar comportamentos requeridos pelo cargo e pela organização. A modificação de comportamentos e atitudes é mais complexa, pois, trata-se de uma aceitação do indivíduo.

Com base nos três processos acima abordados, com suas características e melhorias propostas para o indivíduo, há um quarto treinamento, o desenvolvimento conceitual. Este é dependente do ramo em que a empresa atua, para adaptar seus funcionários a pensar e agir no clima organizacional e global.

Para o autor Chiavenato (2009) existem quatro tipos de mudanças de comportamentos através do treinamento:

- **Transmissão de informação aumentando o conhecimento das pessoas:** Informação da organização, seus produtos/serviços, políticas diretrizes, regras e regulamento e, seus clientes;
- **Desenvolvimento de habilidades Melhorar as habilidades e diretrizes:** habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.
- **Desenvolvimento de atitudes Desenvolver/ modificar comportamentos:** Mudanças de atitudes negativas para favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
- **Desenvolvimento de conceitos Elevar o nível de abstração:** Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos Globais.

Desta forma, pode-se dizer que o treinamento faz com que o colaborador detecte suas habilidades e conhecimentos, para que o mesmo venha a ter atitudes que tragam um resultado eficaz, de acordo com as necessidades da organização. De acordo com Campos, Pinto e Mello (2010, p. 3):

Os diversos programas de capacitação profissional representam o caminho ideal para fidelização de equipes. Um treinamento bem planejado e executado surte efeito motivacional entre os envolvidos, intensificando cada vez mais o vínculo entre funcionário e instituição. Nesse sentido, os programas de capacitação profissional, quando bem programados e elaborados, tornam-se programas educacionais. Isso ocorre porque podem preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores que não tiveram uma experiência educacional completa.

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ser algo contínuo dentro das organizações. No entanto, é preciso destacar que ao se falar de intraempreendedorismo, é importante estabelecer alguns critérios que venham facilitar seu

desenvolvimento, uma vez que se trabalha com características diferenciadas, em que nem todas as pessoas serão envolvidas.

4.2 Treinamento e desenvolvimento do intraempreendedor no setor público

Todas as pessoas podem se tornar intraempreendedoras, dependendo apenas de seu desejo e incentivo da empresa. Mas, cada organização deve identificar as pessoas-chave para então desenvolvê-la para as áreas de maior necessidade da empresa.

Caso existam opções para se escolher entre várias pessoas, sugere-se que a equipe de gestão de pessoas realize uma análise ou aplique atividades para esta avaliação, de acordo com as questões sugeridas por Pinchot (1998). É recomendável fazer esta análise de acordo com as perguntas ou até mesmo acrescentar outras tarefas, com desafios inerentes ao cargo. E se for necessário, aplica-se o questionário ao indivíduo. Esta escolha é sugerida porque as diversas áreas da empresa apresentam necessidades distintas quanto ao grau de empreendedorismo que cada indivíduo aplica na sua função, otimizando as atividades principais.

A base para o intraempreendedorismo são as características do empreendedorismo, aplicadas à realidade da empresa. Portanto, a universidade, ao aplicar este treinamento e desenvolvimento, deverá tomar as características empreendedoras e transplantá-las para a condição de instituição pública.

4.1 Treinamento & Desenvolvimento de intraempreendedores nas organizações de ensino universitário

Com base no que propõe o treinamento e desenvolvimento convencional de pessoas e o que é necessário para que sejam formados intraempreendedores nas empresas, é possível desenvolver um novo modelo de T & D tomando como base a gestão de pessoas e o empreendedorismo em organizações de ensino universitário.

Para que o desenvolvimento de intraempreendedores seja facilitado, é importante que alguns pré-requisitos sejam observados e atendidos.

- Declarar a visão do futuro da instituição de ensino, de forma que seus intraempreendedores, ou seja, servidores possam trabalhar na criação e inovação de forma diretamente relacionada com a estratégia da empresa.
- Substituir as burocracias e normas desnecessárias e atribuir responsabilidade ao indivíduo.
- Recompensar os intraempreendedores com novos planos de carreira, que atendam às suas necessidades.
- Fazer análises das pessoas que possuem interesses profissionais na organização, através das percepções sobre o comprometimento perante a universidade.
- Criar para estas pessoas, principalmente, incentivadores, tais como recompensas, feedback quanto ao desempenho para que ambos possam ter cada vez mais interesse intraempreendedor.
- Fazer constantemente um levantamento das necessidades T&D para os intraempreendedores.

Analisando-se os pré-requisitos acima citados e também de acordo com o referencial teórico demonstrado anteriormente, propõe-se um conjunto de seis etapas:

1. Auto-conscientização da direção em relação à importância do intraempreendedorismo;
2. Identificar as funções onde são necessários os intraempreendedores;
3. Identificar as pessoas a serem desenvolvidas;
4. Oferecer o treinamento intraempreendedor;
5. Implantar um sistema de remuneração que incentive o intraempreendedorismo;
6. Avaliar constantemente as pessoas e toda a estrutura.

5. A INOVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para Filho et al (2010) a universidade pública é uma instituição onde se produz conhecimento, tendo por finalidade servir à sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, qualificando profissionais segundo as necessidades do processo de industrialização do país. Na universidade atual, a preocupação central é com o processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico da sociedade.

A inovação nas instituições de ensino superior está em grande desenvolvimento, de acordo com Oliveira & Fillion (2007), as universidades também estão preocupadas com a inovação em novas formas de transferir o saber ~~de acordo~~, uma nova cultura do empreendedorismo e da inovação está surgindo no seio da universidade. Com a consolidação da transferência de tecnologia como atividade inerente às universidades e centros de pesquisa, começa-se a pensar a pesquisa não apenas como "produção e transferências de saber", mas também como "criação de riqueza".

Para Schmitz e Bernardes (2008) a universidade empreendedora é a instituição na qual "se aprende a aprender", e acrescentam que ela deve ser instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, uma vez que a educação é considerada fator primordial desse processo, e ainda deve ser geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras

Cristensen, Schibany e Vinding (2000, p. 02)

O conceito de um "sistema de inovação", que têm sido amplamente utilizado na literatura sobre inovação na última década, é, portanto, profundamente enraizado na crença de que a inovação é um processo interativo onde os agentes e organizações que se comunicam, cooperam e estabelecem relacionamentos de longo prazo.

As instituições de ensino superior precisam mais do que nunca inovar em suas rotinas organizacionais, nos modelos de gestão, de pesquisa e extensão.

Conforme dispõe a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN – Lei nº 9.394, de 20/12/96), as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

1. produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
2. um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
3. um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Pelas diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 10.172, de 9/01/2001), especificamente quanto à educação superior, encontramos a finalidade da universidade que é produzir e disseminar o conhecimento:

a importância que se deve dar às Instituições de Ensino Superior (IES), mormente à universidade e aos centros de pesquisa, erige-se sobre a constatação de que a produção de conhecimento, hoje mais do que nunca e assim tende a ser cada vez mais a base do desenvolvimento científico e tecnológico e que este é que está criando o dinamismo das sociedades atuais. [...] As universidades constituem, a partir da reflexão e da pesquisa, o principal instrumento de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. Nessas instituições apropria-se o patrimônio do saber humano que deve ser aplicado ao conhecimento e desenvolvimento do País e da sociedade brasileira. A universidade é, simultaneamente, depositária e criadora de conhecimentos.

As universidades federais que compõem o Sistema Federal de Ensino Superior (SESu), do Ministério da Educação (MEC), através da Lei nº 5.540/68, estão estruturadas em

Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Deliberativos Setoriais.

De acordo com Campelli et al (2011, p.114)

uma instituição de ensino empreendedora não é somente aquela que incluiu em seu projeto pedagógico disciplinas ou cursos de empreendedorismo, mas, sobretudo, aquela que adota como instituição, um novo paradigma educacional, tornando-se, ela mesma, uma instituição empreendedora.

O envolvimento das pessoas na administração da universidade reverterá para um trabalho de cooperação, com motivação e atitude, atingindo resultados planejados.

6. METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada a partir da revisão bibliográfica sobre o intraempreendedorismo e inovação em instituições de ensino superior. Para Mattar (2005, p.78) o “método exploratório familiariza e eleva o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa”.

É uma pesquisa bibliográfica, pois está embasada em materiais já elaborados, como artigos e livros científicos (GIL, 2002). Explora os conceitos relacionados, que segundo Mattar (2001) é uma das formas mais rápidas e eficazes de aprofundar um problema de pesquisa, pois utiliza trabalhos já existentes.

A pesquisa foi aplicada por meio de questionários abertos, tendo como público-alvo servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.

7. INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

Esta pesquisa concentrou-se na aplicação um questionário em duas turmas do curso de capacitação de servidores no Módulo: Intraempreendedorismo no Setor Público, ministrado por Sérgio Machado Wolf, ocorridas nos meses de maio e setembro de 2010.

As questões aplicadas, no momento inicial e final do curso, foram as seguintes:

- O que você entende por intraempreendedorismo?
- Quais as suas expectativas com o curso?
- Após o conteúdo ministrado, o que você entende por intraempreendedorismo?
- Qual a aplicação nas suas atividades?
- Na sua opinião, que limitações a UFSC impõe aos colaboradores com perfil empreendedor?

Ao analisar a questão “o que você entende por intraempreendedorismo?”, destacaram-se as seguintes respostas:

“Planejamentos e ações que visem o desenvolvimento da instituição, buscando a atualização e crescimento da instituição e dos recursos humanos”

“Comportamento pró-ativo, de observação e captação de oportunidades que possam ser implementadas na rotina profissional, otimizando e inovando nos processos, tarefas e projetos.”

“Intraempreendedor- fazer algo novo, criar, desenvolver ações que visem uma melhor universidade.”

“Capacitar o servidor a desenvolver estratégias de empreendimento em diversas áreas compatíveis com serviço público.”

“Habilidade empreendedora, no caso de uma instituição pública como a UFSC, talvez seria como melhor utilizar os recursos, otimizando da melhor maneira possível, ter um visão empreendedora.”

“Ter iniciativa para propor e desenvolver atividades que contribuam para um melhor funcionamento da instituição.”

“ Entendo que empreendedor é aquele ser que a partir de uma situação consegue pensar e efetivar uma ideia, alguém criativo, inovador, “oportunista”, que concede ideias em prol de um objetivo a ser realizado. Nesse sentido, intraempreendedorismo a pratica de tais conceitos dentro da universidade”.

Dentre as respostas, destacaram-se expressões como: ideias inovadoras, estudar ideias, aplicar conhecimentos, criatividade, credibilidade, planejamento, motivação, melhorias nas atividades, espírito empreendedor dentro da instituição, desenvolvimento de capacidade criativa.

Nas respostas das perguntas “Quais as suas expectativas com o curso?” e “Qual a aplicação nas suas atividades”?

As respostas das perguntas demonstram um forte interesse pelo curso, por tratar de intraempreendedorismo, de acordo com os respondentes destaca-se que o assunto tem grande importância e aplicabilidade em suas práticas diárias, ambos relataram fazer melhorias no setor público com os conhecimentos adquiridos. Os mesmos possuem interesse em adquirir conhecimentos e aplicar em suas práticas, por isso a universidade deve investir cada vez mais no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas. Treinar de desenvolver intraempreendedor não é uma tarefa difícil, mas requer certo esforço, com monitoramento constante e identificar as competências de cada servidor, com isso capacitar, treinar e desenvolver.

Ao analisar outra questão: “Na sua opinião, que limitações a UFSC impõe aos colaboradores com perfil empreendedor?”

“1 . Não há valorização profissional que contemple o perfil intraempreendedor do trabalhador; 2. As chefias não são preparados para reconhecer este perfil e, quando reconhecem, não valorizam para não perder o poder. 3. A troca de grupo de poder a cada 4 anos não permite a continuidade de alguns previstos”.

“ E empreendedor na UFSC tem que ser persistente. Não pode desanimar. A desmotivação é muito persistente. Por isso devemos, agora mais do que nunca sermos criativos, com auto motivação e entusiasmo. Só assim será possível quebrar algumas barreiras que a UFSC nos impõe.

“ Acredito que as limitações está na própria pessoa que luta naquilo que acredita”.

Outros depoimentos de modo geral: descontinuidade administrativa, excesso de burocracia e estrutura organizacional engessada, as chefias terem afinidades com o tema, falta de oportunidade, um melhor reconhecimento, grande resistência a mudanças, normas e procedimentos.

Outra resposta destacada no questionário foi que a UFSC deveria dar mais espaços/oportunidade para os departamentos e setores exporem suas ideias, diante está resposta percebe-se que o intraempreendedor tem a capacidade de intuir em novas ideias, cabe

a universidade dar espaço para eles colaborarem, os servidores estão nas atividades e rotinas do dia a dia e são eles que possuem o conhecimento técnico das funções de cada setor.

8. CONCLUSÕES

O intraempreendedorismo é uma característica que pode ser treinada e desenvolvida nos colaboradores das instituições privadas e públicas, incluindo as universidades, onde este processo deve vir acompanhado de um programa apoiado pela diretoria, no caso específico da UFSC, pela Reitoria e órgãos deliberativos, uma vez que, envolve comprometimento de todos os envolvidos na instituição. As possibilidades de ganho são visíveis, pois se trata de desenvolvimento de uma característica nos profissionais, ou seja, servidores que buscam constantemente gerar algo melhor para a instituição.

Este artigo relatou conceitos e características de servidores intraempreendedores, além de destacar a importância do treinamento e desenvolvimento para os mesmos.

O presente artigo contou com uma pesquisa aplicada aos colaboradores técnico-administrativos que são servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, possibilitando durante a pesquisa propor uma maneira eficaz de treinamento e desenvolvimento de intraempreendedores. Esta proposta foi gerada a partir da experiência prática e da revisão literária e análise dos questionários dos colaboradores da instituição.

9. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB. Lei nº 9394, de 20 de dezembro, de 1996.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow; CASAROTTO, Nelson Filho; BARBEJAT, Myriam Eugênia Ramalho Prata; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração.** V. 13, n. 29, p. 112-132, jan/abr 2011.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P.T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia sul-rio-grandense. In: X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais.** Mar del Plata, Argentina. 2010.

CHIAVENTO, Idelberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, J.; SCHIBANY, A.; VINDING, A. Collaboration between manufacturing firms and knowledge institutions on product development. **OCDE,** 2000.

DAVID, Denize Eizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: perspectiva para o desenvolvimento social nas organizações.** 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectiva**. 2002.

FILHO, J.P. T.; CASSANTA S.M. T; SILVA, C.F.S. A.; KLAGENBERG, M.M; FILHO, D. G.A.; FEIJÓ, M.N.P. Satisfação no trabalho/universidade pública. In: X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais**. Mar del Plata, Argentina. 2010.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. HEC Paris, The University of Montreal Business School, 1991.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GERBER, M. E. **O Mito Empreendedor**. 1ª edição. Saraiva, São Paulo, 1996.

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

GIRARDI, Dante. **Da Seção de Pessoal para à Gestão de Estratégica de Pessoas: Consultoria Interna de Recurso Humanos**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GIRARDI, Dante. **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. Vol. 1. Florianópolis: Pandion, 2008.

HISRICH, R. D. e PETERES, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

LOPOLLI, Édis Mafra & FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Vol. 3. Florianópolis: Pandion, 2009.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo Futura, 2005.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, P. A. ; COSTA, A. M. ; CERICATO, D. . O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 1, 2007.

OLIVEIRA, J.B. & FILION, L.J. Vantagens da criação de empresas de base tecnológica como instrumento de transferência de tecnologia. In: XVII National Seminar on Science Parks and Business Incubators. **Anais**. Belo Horizonte. XV Anprotec Workshop. September 17-21, 2007

PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na Prática.** Intrapreneuring in action – Um Guia de inovação nos negócios . Rio de Janeiro, Editora Campos, 2004.