

AS CONTRIBUIÇÕES DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA GESTÃO POR RESULTADOS NO SERVIÇO PÚBLICO SOB À ÓTICA DE GESTORES DE GESTÃO DE PESSOAS

Talita Rafaella Braz de Oliveira –

Especialista em Planejamento e Gestão Pública

Correio Eletrônico: talitatrbo@gmail.com

Instituições: Universidade de Pernambuco / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

Willyane Freire da Silva –

Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável

Correio Eletrônico: freirewillyane@gmail.com

Instituições: Universidade de Pernambuco / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Talita Rafaella Braz de Oliveira y Willyane Freire da Silva (2019): “As contribuições do intraempreendedorismo na gestão por resultados no serviço público sob à ótica de gestores de gestão de pessoas”, Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 1 (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/intraempreendedorismo.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS01intraempreendedorismo>

Resumo: O presente artigo tem por objetivo realizar uma discussão sobre as contribuições do intraempreendedorismo na gestão por resultados no serviço público sob o prisma da gestão de pessoas. A justificativa desse estudo foi a necessidade reconhecer e de estimular o intraempreendedorismo dentro de uma Instituição Pública de Ensino por meio dos seus gestores de pessoal, reconhecendo-os como capaz de não só ser um intraempreendedor como ter a capacidade para fomentar novos intraempreendedores, sendo esses os responsáveis por promover espaços integrativos e de qualidade de vida na Instituição. A partir disso, buscou-se reconhecer como características intraempreendedoras dos gestores de pessoal da reitoria de uma Instituição de Ensino podem ser capazes de fomentar o intraempreendedorismo institucional na perspectiva da gestão por resultados. Para

isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo com dados quantitativos e qualitativos, interpretados, a partir da análise de conteúdo, com gestores de pessoal lotados na Administração Pública, especificamente, na Reitoria de uma Instituição de Ensino. Concluiu-se que apenas uma parte dos gestores de pessoal da Instituição apresentam características intraempreendedoras, de modo que se pode considerar que esses se encontram aptos a serem multiplicadores e responsáveis pelo fomento ao intraempreendedorismo, seja pela sua capacidade de se flexibilizar, de assumir riscos, de buscar novas alternativas para resolver problemas, de criar e de desenvolver estratégias para ampliação de novos intraempreendedores. Outrossim, reconheceu-se a necessidade de intervir junto aos demais servidores para ampliar novas possibilidades de novos profissionais aptos ao desenvolvimento do empreendedorismo interno. Finalmente, considerando os preceitos da Administração Pública, observou-se que o fomento ao intraempreendedorismo associado aos preceitos de uma administração pública gerencial em que o foco é nos resultados e o cidadão norteia as ações e os resultados da organização, o servidor público terá melhores condições de criatividade, liberdade de expressão, capacidade de inovar e melhorar a comunicação assim como reduzir os gastos de tempo e de recursos públicos são fatores que melhoram o alcance dos resultados e os alinham aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Gestão por Resultados. Inovação. Serviço Público.

The contributions of intrapreneurship in management by results in the public service from the point of view of people management managers

Abstract:The purpose of this article is to discuss the contributions of intrapreneurship in management by results in the public service under the prism of people management. The justification for this study was the need to recognize the need to stimulate intra-entrepreneurship within a Public Education Institution through its personnel managers, recognizing them as capable of not only being an intrapreneur, but also having the capacity to foster new intrapreneurs. those responsible for promoting integrated spaces and quality of life in the Institution.

Based on this, it was sought to recognize how intrapreneurial characteristics of the personnel managers of the Rectorate of a Teaching Institution may be able to foster institutional intrapreneurship from the perspective of results management. For this, a bibliographical and field research was carried out with quantitative and qualitative data, interpreted, from the analysis of content, with managers of personnel crowded in the Public Administration, specifically, in the Rectory of a Teaching Institution. It was concluded that only part of the institution's personnel managers have intra-entrepreneurial characteristics, so that they can be considered as multipliers and responsible for fostering intrapreneurship, either because of their ability to flexibilize, take risks, to seek new alternatives to solve problems, to create and develop strategies to expand new intrapreneurs. Also, it was recognized the need to intervene with other employees to expand new possibilities for new professionals able to develop internal entrepreneurship. Finally, considering the precepts of Public Administration, it was observed that the promotion of intra-entrepreneurship associated with the precepts of a managerial public administration in which the focus is on the results and the citizen guides the actions and the results of the organization, the public servant will have better conditions creativity, freedom of speech, ability to innovate and improve communication, as well as reducing time and public resources expenditures are factors that improve the reach of results and align them with organizational objectives.

Keywords: Entrepreneurship. Intrapreneurship. Management by Results. Innovation. Public service.

1 Introdução

Os avanços tecnológicos, a globalização e as reformas do estado promoveram o desenvolvimento da gestão pública que, com o passar dos anos, começou a adotar estratégias e procedimentos para melhoria na prestação de serviços à sociedade. Esse desenvolvimento também tem relação com a ampliação da capacidade de controle social e na busca por melhorias em adoção de medidas de transparência e da consecução dos objetivos.

Os cidadãos passaram a ser parte da construção de medidas junto às Instituições e, por sua vez, têm sido envolvidos nas demandas, na perspectiva de adotar medidas que se adequem às realidades locais. Com isso, os organismos

públicos pensam suas atividades buscado, de forma contínua, melhorar seus procedimentos e serviços.

Por outro lado, é sabido o papel relevante do servidor público para a construção do desenvolvimento de uma gestão pública qualificada, uma vez que, o diferencial organizacional é identificado por meio da capacidade do capital humano de promover serviços públicos com excelência, usando-se de criatividade e motivação para dar o seu melhor na perspectiva da performance organizacional.

Porém, ser servidor do público traz consigo grandes barreiras burocráticas no desenvolvimento das atividades, uma vez que, muitas vezes, o foco está muito mais voltado à resolução de atividades rotineiras, que são impostas diariamente, ao invés de ser direcionado à prestação do serviço com excelência e nas reais necessidades sociais.

Dentro dessa perspectiva, observa-se que a cultura organização centralizadora, hierarquizada e burocratizada de grande parte das instituições públicas, apoiadas em legislações, dificultam uma atmosfera empreendedora baseada na inovação, criatividade, flexibilidade e autonomia, características fundamentais ao desenvolvimento de um comportamento intraempreendedor.

Em meio a essa realidade, cada vez mais, estudos demonstram que as habilidades mencionadas são possíveis pilares à manutenção de pequenas e grandes empresas, e porque não falar das organizações públicas, que são alvo de grande observação social, e quando não mais conseguem apresentar um bom produto ou serviço para o seu cliente, é posta em discussão a sua real necessidade de existência ou, muitas vezes, a falta de capacidade dos Governos em serem detentores e mantenedores de determinadas atividades, quando há a possibilidade de privatização, gerando a ideia de que apenas a iniciativa privada tem o foco no bom resultado.

Considerando que as instituições públicas para o alcance dos seus respectivos resultados necessitam de profissionais comprometidos e com disponibilidade para transformação e utilização dos recursos de modo eficaz e com a adequada eficiência, é relevante destacar e estimular o intraempreendedorismo nas organizações públicas, o que pode contribuir com o desenvolvimento de sentimento de pertença a promoção de ideias transformadoras.

Assim, considerando que, apesar da relevância do intraempreendedorismo nas organizações públicas, a burocracia e as demandas corriqueiras podem ser

fatores impeditivos para o desenvolvimento de servidores capazes de se transformar em intraempreendedores, esse estudo buscará identificar o potencial intraempreendedor de coordenadores que atuam na Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior, uma vez que os mesmos podem funcionar como agentes de multiplicação nas ações que alcancem os demais servidores.

2 Metodologia

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, onde Barros e Lehfeld (2000, p. 78) destacam a objetividade em gerar conhecimento para aplicação prática e direcionada à solução de problemas específicos. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa tem um caráter qualitativo e quantitativo, apresentando na abordagem qualitativa o tratamento dos dados, uma vez que o pesquisador, a partir das informações captadas, realizará a compreensão dos dados demonstrados, inferências, compreensões múltiplas, considerando, inclusive, as experiências vividas pelos sujeitos e o contexto em que estão inseridos, conforme destacado em Minayo (2010).

Em relação ao caráter quantitativo, essa qualificação se justifica pela mensuração, transformação das informações em números, que serão classificadas e analisadas por meios estatísticos, conforme orienta Richardson (2008). Do ponto de vista dos objetivos, o trabalho possui característica exploratória, que, conforme Gil (1991), ela proporciona maior familiaridade com o problema, aprimorando ideias ou a descoberta de intuições, considerando os variados aspectos relativos à temática estudada.

Para os procedimentos técnicos, a pesquisa se torna bibliográfica, pois envolve sua coleta de dados baseada em livros, dissertações, artigos científicos, e ainda, apoiando-se no viés da investigação, também é descrita como um estudo de caso.

O campo de estudo escolhido foi uma autarquia federal, localizada no Estado de Pernambuco, e vinculada ao Ministério da Educação, tendo como missão promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O foco da pesquisa está direcionado à Diretoria de Gestão de Pessoas, abrangendo o seu gestor e os demais gestores vinculados a esta diretoria, que estão distribuídos nos seguintes setores: Departamento de Pagamento de Pessoal; Departamento Desenvolvimento e Qualidade de Vida; Coordenação de Publicação e Registro, Coordenação de Dimensionamento e Seleção de Pessoal; Coordenação de Cadastro; Coordenação de Aposentadoria e Pensão; Coordenação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal.

Os dados foram coletados, inicialmente, por meio de pesquisas realizadas em livros e sítios eletrônicos, que fomentaram o construto de um questionário fechado com 14 perguntas, em que se traçou um perfil dos respondentes (faixa etária, sexo, formação acadêmica, tempo na instituição), como também foi observado o nível de características intraempreendedoras dos gestores de pessoal da Reitoria desta Instituição de Educação.

O questionário foi enviado por e-mail, através da ferramenta “Formulários” da Google (GoogleForms®) aos 8 servidores envolvidos na gestão da Diretoria de Gestão de Pessoas, ficando disponível por 3 dias. Foram registradas 8 respostas, desse modo, não cabendo erro amostral, pois o questionário atingiu a totalidade dos respondentes.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Empreendedorismo

Antes de qualquer contextualização teórica sobre a temática principal, é importante salientar o “espírito empreendedor” como engrenagem essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo/ intraempreendedorismo, despontando como característica primordial para sobrevivência em tempos de profissionais multifacetados.

Segundo Chiavenato (2004. p. 67), o espírito empreendedor pode ser utilizado como bússola, já que o empreendedorismo não se resume apenas em fundar novas empresas ou construir novos negócios, mas, sim, uma energia para a economia, uma alavanca de recursos, um impulso para os talentos e uma dinâmica para as ideias.

Aquele que assume risco de criar um novo um novo negócio pode ser denominado como empreendedor (LEITE, 2012). “O empreendedor é um artista, um criador. Alguém que cria novos produtos, novos empregos, novas coisas. E nunca

pára. Ele não cria apenas porque quer, mas também porque sente grande necessidade de realização” (LEITE, 2012, p. 12).

Para Dolabela (2006), empreendedorismo é uma livre tradução que faz da palavra *entrepreneurship*, que engloba as ideias de iniciativa e inovação, resultando numa forma de ser, numa concepção de mundo, numa forma de se relacionar, defendendo a extrapolação da ação empreendedora para todas as atividades lucrativas ou não-lucrativas.

Na obra “Empreendedorismo”, Hisrich e Peters (2006) observam o tema como um processo de criar algo novo com valor, empenhando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais proporcionais à atividade. Para Drucker (2002), o empreendedorismo é visto como uma característica não somente de uma pessoa que está começando um novo negócio sozinho, mas, também, de grandes empresas já existentes que podem fomentar o empreendedorismo como forma de alavancar as inovações tecnológicas de seus produtos e serviços.

Apesar do tema, muitas vezes, ser direcionado ao pensamento de criação de novas empresas, o que, permanentemente, vem sendo desmistificado, o empreendedorismo busca a inovação, a iniciativa e a melhoria dos processos e serviços já existentes ou a criação de novos, ou seja, o empreendedorismo procura atender às necessidades, ou até mesmo, criar novas necessidades dentro da sociedade.

Dada à importância do empreendedorismo nas INstituições, buscar-se-á compreender o intraempreendedorismo.

3.2 Intraempreendedorismo

Com base na ótica apresentada, até o presente momento, pode-se desenvolver o estudo do intraempreendedorismo como instrumento de realização do empreendedorismo e como agregador das características de inovação, flexibilidade, criatividade, autonomia, entre outras habilidades.

Este termo é utilizado para se referir ao “empreendedor interno”, sendo essa designação parte da premissa de que é possível existir empreendedores dentro das instituições, desenvolvendo a criatividade em benefício de futuras inovações ou reestruturações no modo de agir e pensar, assumindo um comportamento com as ações da instituição (PESSOA; OLIVEIRA, 2006).

Os intraempreendedores são os profissionais que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos necessários da empresa onde desenvolvem suas atividades, geralmente, se esforçam, entusiasmadamente, para transformá-la em ação bem sucedida. Todo o indivíduo pode agir como empreendedor dentro da organização em que trabalha e que não lhe pertence (FILION; DOLABELA, 2000).

Já para Hisrich e Peters (2006, p. 34), intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente, o intraempreendedor estará utilizando os recursos disponibilizados pela instituição para colocar em prática a sua criatividade e suas ideias para melhorar e muitas vezes modificar ou criar novos produtos, serviços e procedimentos.

O tema do intraempreendedorismo vem despertando o interesse de vários seguimentos da sociedade, não somente das grandes empresas com fins lucrativos, estão buscando profissionais com essa nova maturidade para perceber que o sucesso da empresa também é o seu sucesso, e, para que isso aconteça, o profissional é um diferencial importante nesta busca.

As empresas públicas também estão percebendo que, a partir do momento em que não estão desempenhando suas atividades com eficiência e eficácia, os problemas podem se acumular e essas instituições perderem a sua razão de existência, que é o suprimento das necessidades sociais, e quem faz essas empresas atingirem seus objetivos são, realmente, os funcionários, por isso, o investimento neste profissional é de suma importância para um bom desempenho (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Deste modo, cabe aos gestores das instituições facilitar e dar espaço às manifestações empreendedoras internas, buscando uma maior flexibilidade estrutural e agilização dos processos, muitas vezes burocratizados ao máximo e sem uma dinâmica capaz de promover cenários de intraempreendedorismo devido à rotina e às dificuldades em desburocratizar. Para que se possa estimular, é necessário conhecer as características empreendedoras.

3.3 Características Intraempreendedoras

O que pode ser observado é que todos podem ser intraempreendedores numa instituição, mas nem todos são, por isso, é essencial perceber as diferenças

entre os profissionais tradicionais e os intraempreendedores. No quadro, a seguir, serão demonstradas essas diferenças.

Quadro 1. Diferenças entre profissionais tradicionais e intraempreendedores

FATORES CONSIDERADOS	PROFISSIONAIS TRADICIONAIS	PROFISSIONAIS INTRAEMPREENDEDORES
Motivos principais	Promoção e outras bonificações corporativas, como escritório, auxiliares, poder.	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas
Orientação de tempo	Curto prazo- atingir metas mensais, trimestrais e planejamento anual	Entre gestores tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma corporativo
Atividade	Delega e supervisiona mais do que se envolve diretamente	Mais envolvimento direto do que delegação de tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados
Status	Preocupado com símbolos de status	Sem preocupação com símbolos de status tradicionais, deseja a independência
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Somente apresenta projetos arriscados quando estão amadurecidos
A quem serve	Aos outros	A si, aos outros e aos patrocinadores
História familiar	Membros da família trabalham em grandes organizações	Experiência profissional em pequenas empresas
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: tabela de G. Pinchot, Intrapreneuring, modificada por Hisrich e Peters em Empreendedorismo (2006, p.61)

Contudo, a partir da teoria empreendedora do sonho, difundida por Dolabela (2003), tais comportamentos são considerados inerentes ao ser humano e podem ser despertados por meio da necessidade de realização dos sonhos. Assim, considera-se que seria a emoção a responsável pela liberação dessas características. Para Maximiano (2000), o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna a própria pessoa ou motivos externos, mas que o comportamento sempre tem uma causa.

Percebe-se que para o indivíduo se apresentar empreendedor ou intraempreendedor ele precisa estar emocionalmente motivado para que essas qualificações possam surgir, dessa forma, deve ser criado um ambiente propício para que os intraempreendedores possam surgir dentro das instituições.

Também, é válido salientar que grande parte dessas características apresentadas estão relacionadas às necessidades que cada pessoa tem e suas manifestações podem decorrer dessas necessidades interligadas à emoção, cujo comportamento humano é pontuado por Abraham Maslow expondo as necessidades

humanas de forma organizada e hierarquizada. A pirâmide das necessidades de Maslow traz as características fisiológicas, segurança, sociais, status-estima e autorrealização, respectivamente, de baixo para cima.

Difícilmente, o empreendedor manifestará cem por cento das características apresentadas e em seu grau máximo de desenvolvimento, alguns serão mais proativos, outros mais perseverantes ou com uma tolerância maior para correr riscos. O importante é ter esses padrões de observação e análise para que seja traçado um perfil empreendedor, e que as manifestações dessas características sejam facilmente identificadas para que possam no âmbito empresarial ou pessoal serem desenvolvidas.

4.2 O Intraempreendedorismo público e a gestão por resultados

Diante dos desafios dos organismos públicos para o cumprimento de suas missões e a melhoria na sua performance organizacional de modo que essa alcance as reais necessidades da sociedade, criar um ambiente motivado para que os profissionais possam desenvolver seus sonhos, sua criatividade, em prol do sucesso pessoal e institucional é papel inerente ao gestor público. Como já foi relatado neste estudo, “É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”, Dolabela (2003, p. 38), porém, para a maioria das instituições públicas esses objetivos encontram inúmeras barreiras.

Segundo Druker (2002), dentre os entraves para a inovação numa instituição de serviço público, podemos destacar que esse tipo de organização se baseia num orçamento e suas atividades são pagas através de fundos arrecadados por outras empresas. Num segundo momento, percebe-se que essas instituições por serem de caráter público têm a necessidade de agregar a todos, o que é quase impossível, e finalmente, como terceiro ponto seria a busca da realização da missão institucional como meta maior, sem uma análise real do custo benefício, o importante é fazer o que se espera que a empresa realize.

Diante desse contexto de administração pública gerencial, cuja transparência, direcionamento às necessidades da sociedade, com a participação cidadã e foco nos resultados, Zahra e Wright (2011) ratificam que a adoção da prática gerencial no serviço público para que haja a mudança necessária é relevante ter um olhar diferenciado no foco, no conteúdo e nos métodos de pesquisa acerca do empreendedorismo, uma vez que intraempreender no serviço público é favorecer

condições de aperfeiçoamento de ações e propiciar um ambiente institucionalmente propício ao fomento de novos saberes, novas opiniões, novas ideias e novos modos de agir.

Para colaborar com a busca pela inovação e a melhoria nos serviços prestados, Druker (2002) sugeriu algumas diretrizes empreendedoras que podem contribuir positivamente para essas ações. Em um primeiro momento, a instituição de serviço público precisa de uma definição clara de sua missão, o que ela tenta fazer e o porquê da sua existência. É necessário focar nos objetivos e não nos programas e projetos, pois estes são temporários.

Outro plano de ação seria a elaboração de metas a serem alcançadas, mensal ou anualmente, pois assim a adesão e o comprometimento dos servidores envolvidos se torna mais fácil quando os mesmos sabem o que a empresa pretende com determinadas atividades. As instituições precisam também perceber a mudança como uma oportunidade de melhoria e não como ameaça a sua tradição e história, o que nem sempre é tão fácil quando temos em uma empresa várias gerações.

Com o objetivo de desenvolver ações empreendedoras, também pode ser criado um ambiente intraempreendedor, Hisrich e Peters (2006) sugerem que a organização encoraje novas ideias, estimulando tentativas e permitindo os fracassos, criando também um sistema de compensação e benefícios para seus funcionários, com o total apoio da alta gestão, pois serão esses profissionais que irão garantir que recursos humanos e financeiros sejam empregados nas ações e atividades que poderão surgir.

Também é importante o estímulo ao trabalho em equipe, dando a oportunidade de todos os escalões da unidade participarem do processo criativo e de melhoria da instituição, flexibilizando assim, o ambiente corporativo, e expondo que a concepção de empreendedorismo abrange a todas as pessoas, esteja ela no ambiente operacional ou gerencial, pois empreendedor ou intraempreendedor “é uma forma de ser” Dolabela (2003), independente da área que atue.

4 Resultados e Discussão

4.1 Nível de intraempreendedorismo dos servidores em cargos de gestão na Diretoria de Gestão de Pessoas

O questionário aplicado foi elaborado com base no quadro 1, que demonstra as diferenças entre profissionais tradicionais e intraempreendedores na tabela de G. Pinchot, Intrapreneuring, modificada por Hisrich e Peters em Empreendedorismo

(2006, p.61). O questionário foi respondido por todos os servidores que participam da gestão de pessoas como Diretor, Chefe de Departamento ou Coordenador.

Questão 1. Qual a sua maior formação acadêmica? Dos 08 respondentes, 1 (11,1%) possui Ensino Médio, 1 (11,1%) Ensino Superior, 6 (66,7%), Pós-graduação *Lato Sensu*, 1 (11,1%), Mestrado.

Questão 2. Qual o seu sexo? Nesta questão, foi determinado o percentual de 25% de respondentes para o sexo masculino, e 75% de respondentes do sexo feminino.

Questão 3. Qual a sua faixa etária? No tocante a faixa etária, 37,5% dos respondentes estão enquadrados na faixa entre 30 e 39 anos; 37,5% com idade entre 50 e 59 anos; e 25% na faixa etária dos 40 aos 49 anos.

Questão 4. Há quanto tempo está na instituição? Com relação ao tempo na Instituição 25% respondeu estar na Instituição há menos de 3 anos; 12,5% entre 3 e 5 anos; outros 25% entre 6 e 10 anos; e 37,5% acima de 10 anos. As respostas mostram um quadro bem diversificado, apontando para a uma variedade de comportamentos e ideias entre servidores mais antigos e os que chegam com um novo potencial de possibilidades.

Questão 5. Há quanto tempo ocupa cargo na gestão? No que diz respeito ao tempo de cargo na gestão, os respondentes, em sua maioria, possuem 37,5% menos de 3 anos na Instituição e 25% entre 3 e 5 anos. Os outros 37,5% responderam ter acima de 10 anos em cargo de gestão, percebendo-se a capacidade experimental e de vivências apresentados por eles seja no âmbito do papel de multiplicador, até mesmo, de mentoria, de pessoas que estão iniciando suas atividades laborais posteriormente. Contudo o grande tempo na Instituição também pode refletir num certo desconforto à mudanças que os iniciantes podem trazer.

Questão 6. Suas motivações profissionais visam promoção e outras bonificações institucionais ou independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas? Levando em consideração o comparativo apresentado pelo Quadro 1, em unanimidade, os respondentes se denominaram com atitudes independentes de interesses promocionais, buscando desenvolver suas ações em prol do bem comum e do cumprimento de seu papel de servir ao público com qualidade.

Afirmam que possuem capacidade de avançar nas compensações corporativas, ou seja, desenvolvem seu trabalho sem, necessariamente, estar buscando interesses de bonificações, mas, por outro lado, quando incitados a desenvolver-se, têm condições de avançar e promover melhorias e corresponder os desafios. Compreende-se uma disposição dos questionados em se adequar aos cenários institucionais e corresponder às evoluções da Administração Pública.

Questão 7. Suas atividades são realizadas num curto prazo visando atingir metas mensais, trimestrais e planejamento anual ou dependem da urgência em atingir o cronograma corporativo? Por outro lado, no que tange à questão do atingimento de metas, de acordo com o cumprimento dos prazos, 62,5% afirmam possuir a característica de um profissional tradicional que atingem num curto prazo visando ao alcance das metas mensais, trimestrais e de acordo com planejamento anual. Com isso, percebe-se que a maioria encontra dificuldades em se adequar às urgências institucionais e às mudanças dos cronogramas corporativos.

Assim, infere-se, uma necessidade de melhoria na flexibilização no que tange ao cumprimento de prazos, afinal, ser intraempreendedor também é equivalente a ter disponibilidade contínua para criar, para atender à necessidade momentânea e se adequar aos cenários organizacionais sejam eles quais forem.

Questão 8. Em suas atividades na gestão você delega e supervisiona mais do que se envolve pessoalmente? A análise dos questionários no âmbito da delegação e supervisão, 25% não tem subordinados, enquanto 37,5% delega e supervisiona mais do que se envolve pessoalmente e os outros 37,5% reage de forma contrária.

Percebe-se que, conforme Quadro 1, o profissional intraempreendedor deve ter mais envolvimento direto do que delegar tarefas, para que ele possa perceber os gargalos nos processos, compreender as dificuldades das equipes, acompanhar e controlar o alcance dos resultados. E, por sua vez, a partir das dificuldades percebidas, ter capacidade para ter insights e desenvolver novas ideias e ter curiosidade para criar caminhos melhores na execução das atividades.

Questão 9. Em relação aos riscos inerentes às atividades da sua coordenação, você se considera mais cuidadoso ou assume riscos moderados? Neste ponto, 50% dos respondentes afirmaram assumir riscos moderados, 37,5% se colocaram como cuidadosos e 12,5% afirmam que a sua Coordenação não possui riscos

consideráveis. O resultado demonstra um perfil equilibrado entre servidores mais tradicionais e intraempreendedores.

Questão 10. Você se considera um coordenador despreocupado com símbolos de status tradicionais ou deseja mais independência? 12,5% dos respondentes se intitulam mais preocupados com a tradição, sendo a maioria, 87,5, inclinado para um perfil intraempreendedor.

Questão 11. Tenta evitar riscos ao máximo ou apresenta propostas quando acredita que já exista um grau de amadurecimento? 37,5% dos respondentes afirmaram evitar ao máximo os riscos, enquanto a maioria, 62,5% demonstram uma maior predisposição ao risco, numa maior tendência às características intraempreendedoras.

Questão 12. Você serve aos interesses dos outros ou aos seus interesses e ao da coletividade? Neste quesito, os respondentes se mantiveram equilibrados, com resultado de 50% para cada questão, determinando mais uma vez o equilíbrio entre os dois tipos de servidores.

Questão 13. Seus familiares também trabalham em grandes instituições? (independe se iniciativa privada ou pública) Os respondentes, em sua maioria 75%, possuem familiares em grandes empresas, demonstrando uma grande influência de inspirações, geralmente, mais tradicionais.

Questão 14. Você tem a hierarquia como relacionamento básico para as relações na instituição? Os respondentes, a maioria de 75%, apresentou uma tendência voltada aos padrões hierarquizados, o que dificulta a flexibilização das ações e do relacionamento entre os próprios servidores, uma vez que, a hierarquia orienta para os pilares das teorias burocráticas.

5 Conclusão

Conclui-se, portanto, que é perceptível a necessidade de mudanças nas instituições públicas na perspectiva de desenvolver o servidor, tornando-o capaz de um novo cenário em que o controle social e a transparência devem ser os pilares para a prestação de serviços à sociedade.

Não obstante a necessidade de se manter as diretrizes legais e institucionais visando ao alcance de resultados, o controle e acompanhamento dos gastos públicos, assim como o cumprimento de sua missão, é fundamental considerar a relevância dos potenciais de habilidades e competências dos seus respectivos

servidores para criar novos métodos, aperfeiçoar procedimentos e desenvolver novas ideias.

Faz-se necessário um novo olhar para que os profissionais possam desenvolver todo o seu potencial intraempreendedor, aliando seus objetivos profissionais aos da Instituição, focando em metas discutidas por todos e envolvendo as necessidades reais da sociedade, para que os profissionais envolvidos possam ter a consciência de sua importância e do seu papel dentro do cenário corporativo e das ações desempenhadas.

Por outro lado, pode-se dizer que, também, cabe ao profissional um exercício diário das suas ações, afinal, nem sempre, é tão fácil se manter criativo e inovador, com o passar dos anos no mesmo cargo, executando as mesmas funções, principalmente, quando não há muitas possibilidades de crescimento dentro da instituição.

Outrossim, apesar das barreiras burocráticas que são encontradas, o profissional, que deseja se manter intraempreendedor ou com determinação para desenvolver as habilidades inerentes, devendo estar atentos às inovações mercadológicas e institucionais, assim como as oportunidades da Instituição em estimular a pesquisa e a inovação.

Observa-se, nesse estudo, que os gestores de pessoal da Instituição de Ensino pesquisada, em sua maioria, possui características de potenciais intraempreendedores, embora, alguns optem pela manutenção da estabilidade e das atividades que são pertinente a cada pasta.

Inferre-se que, apesar de cada uma dessas coordenações atuar como intermediária aos servidores internos, eles podem ser sujeitos fundamentais ao fomento do intraempreendedorismo.

6 Referências

- BARROS, A.; LEHFELD, N. (2000) *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO.(1998) *Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e Explicativas*. 5ª Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- DOLABELA, FERNANDO. (2003) *Pedagogia Empreendedora: o ensino de empreendedorismo na educação básica, voltada para o desenvolvimento social sustentável*. 1. Ed. São Paulo: Cultura.

- DOLABELA, FERNANDO, FILION, LOUIS JACQUES. (2000) *Boa Ideia! E agora? plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. 1. Ed. São Paulo: Cultura.
- DOLABELA, FERNANDO. (2006) *O Segredo de Luiza*. 2. Ed. São Paulo: Cultura.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. (2002) *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. 6. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson.
- GIL, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- HISRICH, ROBERT D., PETERS, MICHAEL P. (2006) *Empreendedorismo*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- LEITE, EMANUEL FERREIRA. (2012) *O Fenômeno do Empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- MAXIMINIANO, ANTÔNIO CESAR AMARU. (2000) *Teoria Geral: Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- MINAYO, M. C. (Org.). (2010). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- PESSOA, E.; OLIVEIRA, C. N. O. (2006) *Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraero-sede*. Revista do Serviço Público, Brasília, v.4, n.57, p.507-29, out./dez. 2006.
- RICHARDSON, R. J. (2008) *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER. A. (2015) *Incorporação do empreendedorismo do setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro*. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.17, n.41, p.82-98.