

Viabilidade de implementação da visão intraempreendedora na gestão pública: um estudo na universidade do estado do Rio Grande do Norte, Brasil

Feasibility of implementation of vision intrapreneurial in public management: a study at the University of Rio Grande do Norte, Brazil

Viabilidad de la implementación de la visión intraprenurial en gestión pública: un estudio de la Universidad de Rio Grande do Norte, Brasil

Recebido: 05/05/2020 | Revisado: 07/05/2020 | Aceito: 11/05/2020 | Publicado: 20/05/2020

Thaísa Sayonara de Medeiros Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8571-021X>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: thaisa-sayonara@hotmail.com

José Orlando Costa Nunes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6216-7071>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: joseorlandobrasil@hotmail.com

Pedro Balduino de Sousa Neto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-1601>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: pedro_balduino@hotmail.com

Bruno José Bezerra Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3221-7429>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: brunojosebj19@gmail.com

Resumo

Assim como as demais organizações, as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam que novos conceitos sejam desenvolvidos e postos em prática para que elas se mantenham ativas diante da crescente competitividade. Diante disso, buscou-se saber se as principais unidades da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) trabalham a visão intraempreendedora e se os seus gestores estão utilizando suas potenciais habilidades de

estimular e conduzir um empreendimento internamente, neste fim. O presente trabalho objetiva analisar como está o perfil, no aspecto intraempreendedor, dos coordenadores/gestores da UERN e se estes estão aproveitando, da melhor forma, o potencial dos seus colaboradores. Diante disso, constatou-se a existência de limitações funcionais e estruturais na IES.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Gestão universitária; Gestão pública.

Abstract

Like other organizations, Universities and Colleges need new concepts to be developed and put into practice in order to remain active in the face of growing competitiveness. In view of this, it was sought to know if the main units of State University of Rio Grande do Norte (UERN) work the intra-entrepreneur vision and if their managers are using their potential skills to stimulate and conduct an enterprise internally, to this end. The present research aims to analyze the profile, in the intra-entrepreneur aspect, of the coordinators/managers of the UERN and if they are making the best use of the potential of their employees. In view of this, the existence of functional and structural limitations at IES has been verified.

Keywords: Intrapreneurship; University management; Public management.

Resumen

Al igual que otras organizaciones, las instituciones de enseñanza superior necesitan que se desarrollen y pongan en práctica nuevos conceptos para mantenerse activas frente a la creciente competitividad. En vista de ello, se trató de saber si las principales unidades de la UERN trabajan con la visión intraempresarial y si sus gerentes están utilizando sus potenciales habilidades para estimular y dirigir una empresa internamente, con este fin. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el perfil, en el aspecto intra-empresarial, de los coordinadores/gerentes de la UERN y si están haciendo el mejor uso del potencial de sus empleados. En vista de ello, se ha verificado la existencia de limitaciones funcionales y estructurales en el IES.

Palabras clave: Intraemprendimiento; Gestión universitaria; Gestión pública.

1. Introdução

Há algum tempo o tema empreendedorismo vem sendo abordado na literatura. Cada vez mais as organizações buscam recrutar e reter profissionais que possuam características

comportamentais consideradas empreendedoras, tais como: o senso de oportunidade, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, persistência, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática e habilidade de relacionamento (Bernardi, 2003), características essas que podem ser implementadas dentro de uma organização seja ela pública ou não.

O atual ambiente econômico exige cada vez mais alto desempenho e qualidade por parte das organizações, sejam elas de âmbito privado ou público. A competitividade e os constantes desafios enfrentados pelas organizações econômicas também começaram a influenciar na visão e na tomada de decisão de Instituições de Ensino Superior (IES) de todo o País. Saviani (1987) enfatiza quando afirma que três são as atividades-fim, de acordo com a reforma universitária, da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Destas, aquela que vem há muito tempo caracterizando as escolas superiores e que se sobrepõe às demais é o ensino (*Ibid*, 1987). As exigências atuais pressionam estas instituições de ensino a apresentarem melhores resultados em suas atividades, menores custos e propiciar a emergência de um aluno bem mais qualificado e preparado para enfrentar o mercado de trabalho.

Neste contexto, os intraempreendedores devem ser considerados peças fundamentais no alcance desses objetivos, uma vez que se apresentam como agentes de mudanças, transformando novas ideias em produtos ou serviços de sucesso (Hisrich & Peters, 2004). Essa ideia é reforçada por Hashimoto (2006) quando afirma que “o intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa”.

Diante dessa ideia, estes segmentos organizacionais, assim como os demais, podem buscar o sucesso através do desenvolvimento das pessoas que os compõem. Com a implantação de uma cultura intraempreendedora na instituição, pode-se estimular o comportamento inovador, propiciando a superação de barreiras. Segundo Hashimoto (2006) para uma empresa conseguir um funcionário com perfil empreendedor, ela necessita complementar suas habilidades, oferecendo cursos em áreas como: relacionamento interpessoal, criatividade e oportunidade, gestão de projetos, estrutura organizacional, cultura e comportamento organizacional, além do próprio curso que trabalha a visão intraempreendedora tão necessária às organizações. Com o desenvolvimento dessa abordagem, estabelece-se uma relação “ganha-ganha” para a organização e para o profissional, pois assim ambos poderão alcançar os seus objetivos.

Hoje, assim como a maioria das universidades brasileiras, a UERN oferece a seus alunos disciplinas relacionadas ao tema empreendedorismo. Mas, o grande desafio destas instituições é abrir espaço para o lado intraempreendedor de seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de desenvolver novas ideias e implantá-las. Dessa forma, essa pesquisa objetivou analisar como está o perfil, no aspecto intraempreendedor, dos coordenadores/gestores da UERN e se estes estão aproveitando, da melhor forma, o potencial dos seus colaboradores. Nessa linha, buscou-se, ainda, saber se os gestores da UERN conhecem esta valiosa visão, as características intraempreendedoras que predominam e se eles estão somando os esforços necessários para que a UERN seja um exemplo em ensino-aprendizagem por meio da inovação, iniciativa e comprometimento de seus membros.

Diante do exposto, surge a indagação norteadora da pesquisa: Há viabilidade para a implantação da visão intraempreendedora na UERN?

O presente estudo justifica-se pela importância da introdução de abordagens intraempreendedoras, dessa forma, a instituição analisada deve identificar vantagens comparativas. Espera-se, com isso, apresentar ao público interno da UERN essa vertente do empreendedorismo e estimular a sua aplicação.

2. Embasamento Teórico

2.1. Empreendedorismo: Concepções Teóricas de Desenvolvimento

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (Hisrich & Peters, 2004). Segundo Dornelas (2001), um primeiro exemplo da definição de empreendedorismo tem como empreendedor Marco Polo que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente ao assinar um contrato para vender mercadorias de um terceiro. A partir daí, novas ideias e definições para o empreendedorismo foram desenvolvidas e agregaram novas palavras como iniciativa, novidade, independência, criação, recompensa e risco.

Segundo Hisrich & Peters (2004), o processo de decisão de empreender, ou seja, a decisão de tornar-se um empreendedor, muitas vezes surge quando o indivíduo desenvolve uma nova ideia e a mesma não é aceita por seus empregadores, quando se familiarizam com as necessidades do mercado e desejam formar uma nova empresa para atendê-las ou em momentos de ruptura com a atividade atual (demissão ou aposentadoria).

Dornelas (2001) defende que a ênfase no empreendedorismo não é apenas um modismo e que ela surge como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez. Para este mesmo autor *ibid* (2001), o momento atual pode ser chamado de “era do empreendedorismo”, já que são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos e gerando riqueza para a sociedade.

Para empreender bem, é exigido, do empreendedor, três tipos de habilidades, são elas: 1) habilidades técnicas, que abrangem redação, capacidade de trabalho em equipe e expressão oral; 2) habilidades de administração de empresas, que incluem capacidade de tomar decisões, planejamento, administração de finanças e marketing; 3) habilidades empreendedoras pessoais, ou seja, capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças (Hisrich & Peters, 2004).

2.2. Modelo de Gestão de IES no Contexto Contemporâneo

Trabalhando a favor de uma melhor gestão e consequente adequação de IES as atuais necessidades do mercado, Tachizawa e Andrade (2002) propõem um modelo de gestão sistêmico e metodológico para as IES. Segundo eles (2002), as instituições de ensino devem estar voltadas para inserir os profissionais formados no mercado de trabalho, clientes finais das IESs. Dessa forma, *Ibidem* (2002) apresentam um modelo de gestão onde as IES deverão adotar uma visão sistêmica, global, abrangente e holística, que permita que a instituição analise o meio ambiente e defina o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual os objetivos institucionais serão delineados, juntamente com as respectivas estratégias e os recursos necessários para atingi-los.

Nessa linha, Tachizawa & Andrade (2002) sugerem a implementação da gestão da qualidade no âmbito da IES, permeando toda a instituição e abrangendo fornecedores, clientes externos e entidades externas. A partir da adoção do enfoque sistêmico e da consequente visão macroscópica obtida, combinada com o conceito global de gestão da qualidade, torna-se possível a concepção de um modelo de gestão que auxilie esta organização a atender eficazmente as suas necessidades (*Ibidem*, 2002).

Dentre as diversas vantagens que uma instituição de ensino poderá desfrutar ao gerenciar da melhor forma seus recursos, Braga e Monteiro *apud* Kobs & Reis (2008) citam a possibilidade da instituição, acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva, a oportunidade de reconhecer ameaças e oportunidades e a inteligência competitiva obtida para

a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

2.3. Visão Intraempreendedora nas IES públicas

De acordo com Schiffer Jr (2009, p. 10), diante do crescimento da concorrência “Os gestores de hoje precisam encarar a universidade como uma unidade de negócio, que precisa ter um planejamento estratégico bem definido a partir da análise da realidade interna e externa, buscando identificar as áreas mais promissoras”.

Nessa linha, para descobrir soluções novas, “as organizações precisam ser desafiantes e estarem dispostas a enxergar muito além das soluções antigas” (Prahalad & Hamel, 2005). Apesar desse entendimento, na prática o que parece está acontecendo nos dias atuais são as IES seguindo para o futuro, porém, olhando pelos seus retrovisores e trabalhando as mesmas soluções utilizadas em tempos passados.

Nas IES públicas, “tem-se um número acentuado de hierarquias, muitas delas se superpondo, [...] todos esses níveis hierárquicos tornam extremamente complexos os processos decisórios e comunicativos nessas instituições” (Trigueiro, 2000, p. 15). Ainda, os processos de uma organização pública, como já falado anteriormente, estão estritamente amarrados a normas e procedimentos, tornando-os inflexíveis e lentos e, dessa forma, desfavoráveis ao ambiente intraempreendedor.

É clara a necessidade de gestores que conheçam profundamente os processos acadêmicos, mas também é necessário que esses mesmos gestores dominem as modernas ferramentas de gestão estratégica de negócios e de pessoas. As necessidades do público alvo não devem mudar sem que na mesma rapidez a alta gerência promova mudanças necessárias para acompanhar o novo cenário.

Os gestores de IES precisam observar que a sobrevivência da instituição passa necessariamente por uma rígida política de gestão, organização e qualidade. Como defende Prahalad & Hamel (2005, p. 20), no mercado atual “não existe algo como “manter a liderança”; a liderança precisa ser continuamente reinventada”.

Nessa linha, é essencial que as IES públicas aumentem o seu conteúdo tecnológico, a carga de cultura organizacional intraempreendedora e que os seus colaboradores possuam formações básicas múltiplas em administração e empreendedorismo. É necessário, ainda, que os líderes tenham consciência do enobrecimento de sua missão, integrem as pessoas e

potencializem os seus resultados, percebam de maneira constante as mudanças no seu ambiente de negócio e possuam consistência estratégica.

Nesse sentido, as IES públicas precisam fomentar uma forte estrutura de sustentação para o intraempreendedorismo, com compensações pelo desempenho e sistemas de avaliação adequados.

Após uma revisão e discussão profunda do atual modelo de gestão, após a evolução do conceito de empreendedorismo e da formação de grandes líderes nas IES públicas, elas terão energia, comprometimento e criatividade necessária para transformarem seus setores e tornarem-se líderes com as mudanças trazidas pelos intraempreendedores.

3. Metodologia

Uma pesquisa é uma busca por saberes para a sociedade como preconiza Pereira et al. (2018). A presente pesquisa desenvolve-se em várias fases. No primeiro momento, realiza-se um estudo aprofundado do assunto, utilizando dados secundários com o intuito de explorar e conhecer melhor a temática do intraempreendedorismo. Essa fase teve como pilar básico, pesquisas realizadas por meio de livros, artigos, teses, revistas e internet. Diante disso, é possível desenvolver um questionário capaz de identificar vestígios da cultura organizacional intraempreendedora, requisito básico ao desenvolvimento de intraempreendedores. Diante do presente contexto, a pesquisa é classificada como explicativa-exploratória.

A população de sujeitos da pesquisa foi formada de acordo com o quantitativo de gestores/coordenadores das diversas unidades da UERN no momento *in loco* da pesquisa, totalizando 33 pessoas. Por meio desta população a amostra do estudo foi calculada através do cálculo amostral, com um percentual de erro amostral de 9% e um nível de confiança de 90%, tendo como resultado uma amostra necessária para se ter validade num total de 24,8 aproximadamente 25 pessoas, sendo que 24 responderam o questionário aplicado.

A coleta de dados foi realizada por meio de *e-mails*, contendo o *link* do formulário *online*, enviados diretamente para todos os principais gestores da UERN, quais sejam: o reitor, o vice-reitor, pró-reitores, chefias de gabinete, gestores dos campi, diretores de faculdades, assessores e gestores de diretorias e unidades. No que concerne aos procedimentos técnicos e meios de investigação, realiza-se uma pesquisa de campo, dessa forma, o instrumento de pesquisa utilizado é um questionário contendo questões abertas e fechadas.

O questionário utilizado para a coleta de dados aborda temas como as características para um bom ambiente intraempreendedor e as características da liderança

intraempreendedora. O questionário foi estruturado com o auxílio do *Google Docs*, ferramenta para a criação de formulários *on-line*.

Apesar da tentativa de colher dados com todos os gestores da UERN e obter uma amostra de 100% da população, apenas 24 dos 33 gestores responderam o questionário encaminhado.

A tabulação dos dados teve o auxílio de recursos eletrônicos como, por exemplo, do *software Microsoft Excel 2010* e, em seguida, os dados foram dispostos na forma de percentuais de frequência e gráficos.

Quanto ao resultado, quando considerada a contribuição para a teoria da temática ela é classificada como “básica” por objetivar a geração de novos conhecimentos úteis para estudos posteriores. Já quando relacionada diretamente a UERN ela é classificada, ainda quanto ao resultado, como “aplicada” já que os conhecimentos gerados poderão ser direcionados e utilizados na prática pela IES para a solução de problemas. Já quanto ao método ela é “quantitativa”, priorizando na análise o percentual de frequência das respostas fechadas e a avaliação do conteúdo das questões abertas utilizadas.

4. Resultados e Discussão

4.1. Dados dos gestores respondentes

Esse item buscou conhecer o perfil dos gestores da UERN, o tempo de trabalho na instituição e se eles atuam na IES conforme sua área de formação. Quanto ao sexo os gestores respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino. A participação feminina é de apenas 29% do total. No que diz respeito a faixa etária, a faixa que predomina é adulta, onde a grande maioria deles possuem mais de 40 anos de idade. Conforme o esperado, na UERN os gestores possuem alta formação acadêmica, mais da metade dos respondentes declararam possuir doutorado. Um ponto de destaque é que a maioria deles atua em sua área de formação, o que favorece o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Esses resultados podem ser visualizados no quadro abaixo.

Quadro 1 - Perfil dos gestores respondentes.

Sexo (%)	Faixa etária	Formação acadêmica	Tempo de trabalho na UERN	Atua em sua área de formação?
Masculino 71%	De 20 a 30 anos 4%	Superior Completo 8%	Menos de 1 ano 0%	Sim 79%
	De 31 a 40 anos 29%	Especialização 17%		
		De 41 a 50 anos 46%	Mestrado 21%	
Feminino 29%	Mais de 50 anos 21%	Doutorado 54%	Mais de 10 anos 71%	Não 0%

Fonte: Quadro elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

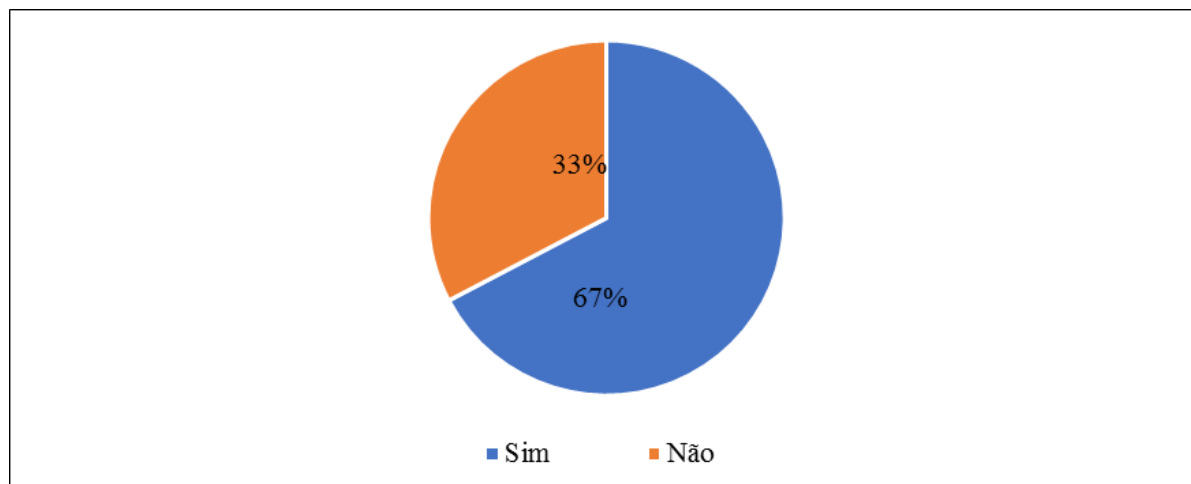
Ainda, um resultado importante diz respeito ao tempo de trabalho desses gestores na UERN, 71% disseram trabalhar na UERN por um período maior que 10 anos. Isso mostra que a IES valoriza o tempo de serviço de seus colaboradores na instituição.

4.2. Favorecimento ao Intraempreendedorismo em nível de “unidade”

Nesse item buscou-se saber se os gestores conhecem a visão intraempreendedora, quais as qualidades dos seus subordinados mais valorizadas por eles e se eles estão fornecendo o suporte e as oportunidades necessárias, dentro do seu nível organizacional, para que os seus liderados empreendam internamente.

A maioria dos gestores, 67% deles, disseram conhecer a visão do intraempreendedorismo nas instituições, conforme mostra o Gráfico 1 seguinte.

Gráfico 1 – Você conhece a visão intraempreendedora.



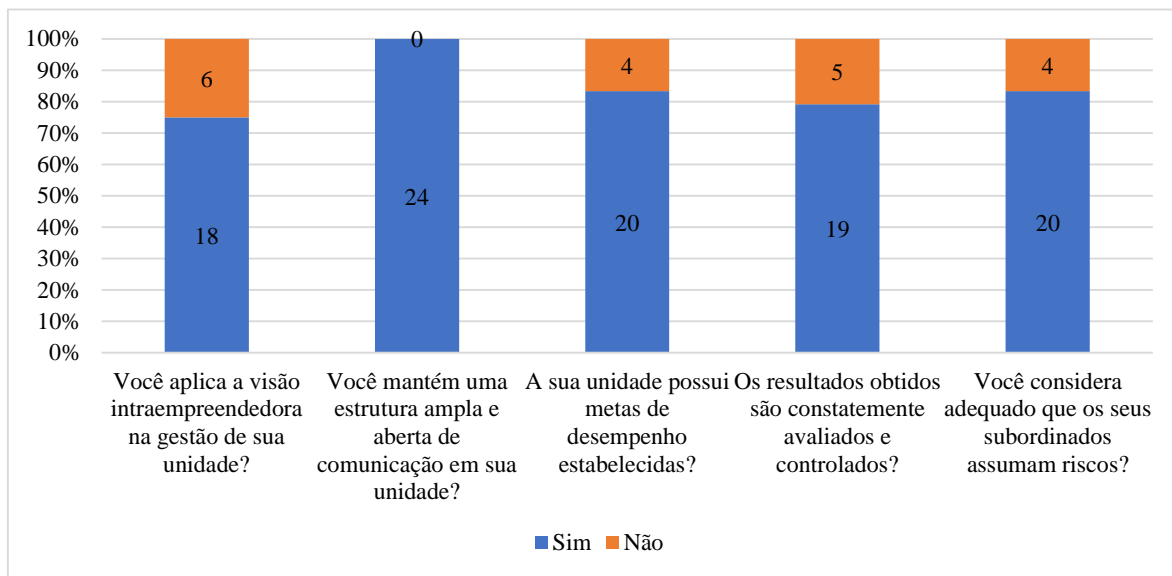
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

Perguntou-se o que, para eles, significa o intraempreendedorismo. As respostas enfatizaram a ideia do “empreender internamente” e palavras-chave como engajamento em projetos diferentes, assumir riscos, agregar valor a produtos e serviços, comportamento voltado para inovação, desenvolvimento constante, criatividade, superação de obstáculos, parceria e interação, valorização interna da empresa e de seus colaboradores, visão da empresa como um todo, atingir resultados globais, transformar ideia em produto de sucesso e visão sistêmica estiveram presentes. Nessa linha, pode-se perceber que os gestores, em sua maioria, conhecem a visão intraempreendedora e os possíveis benefícios que a sua implantação é capaz de trazer para a organização e para seus colaboradores.

Questionou-se ainda, quais as principais características e qualidades que os gestores consideram essencial que os seus liderados possuam. Diante das alternativas dadas, a característica mais valorizada pelos gestores da IES foi a “iniciativa”, que obteve 25% das escolhas, seguida de “criatividade” com 22%, “determinação” com 17% e “possuir visão macro” com 10%. Outras qualidades também votadas, porém, em menor proporção foram perseverança, ousadia, possuir rede de contatos e possuir carisma e poder de influência.

Quanto à implantação da visão intraempreendedora em suas gestões, Gráfico 2.

Gráfico 2 - Gestão das unidades.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

76% dos respondentes disseram aplicar a Gestão Empreendedora. Todos afirmaram manter uma estrutura ampla e aberta de comunicação. Do total de gestores, 83% disseram que suas unidades possuem metas de desempenho estabelecidas. Ainda, 79% afirmaram que os resultados obtidos em suas unidades são constantemente avaliados e controlados. Quanto a postura do gestor em sua liderança, 83% deles disseram considerar adequado que os seus subordinados assumam riscos.

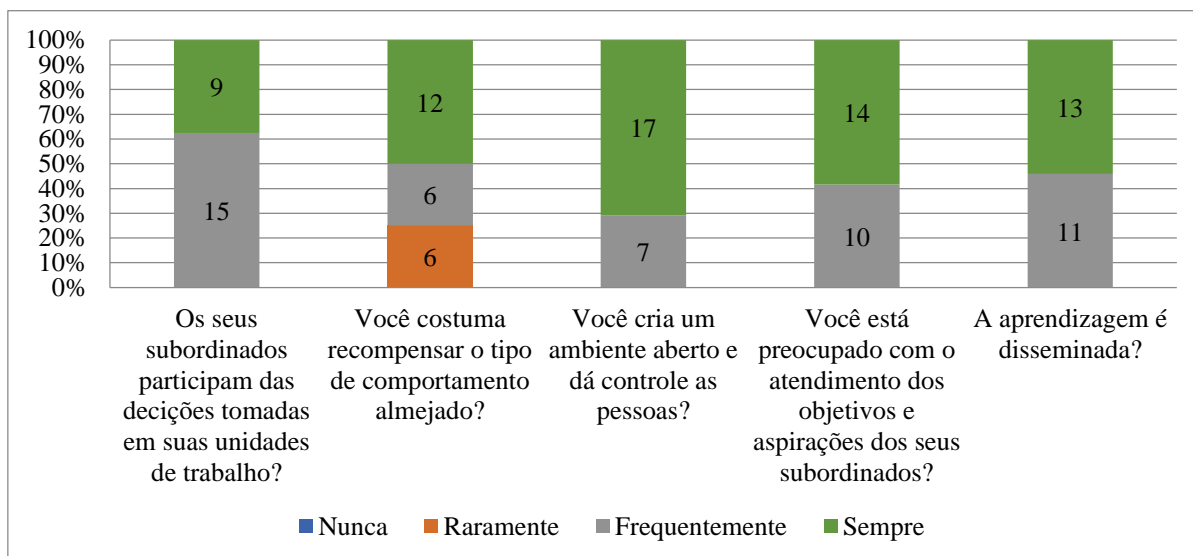
Ainda quanto o estilo de liderança adotado, os resultados apontam características de gestores relativamente favoráveis ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. Dentre os respondentes, 38% disseram que os seus subordinados sempre participam das decisões tomadas nas unidades, enquanto 63% disseram que essa participação é frequente.

Quanto às recompensas para comportamentos favoráveis ao intraempreendedorismo e a aplicação bem sucedida de ideias, 50% disseram sempre recompensar, 25% disseram recompensar frequentemente e 25% disseram que raramente recompensam essas ações ou atitudes.

Um ponto de destaque pode ser observado nos resultados obtidos em que 71% disseram sempre criar um ambiente aberto e dá controle as pessoas e 29% disseram agir assim com frequência.

O Gráfico 3 apresenta os resultados obtidos quanto a gestão dos respondentes em relação a seus liderados.

Gráfico 3 - Liderança das unidades.



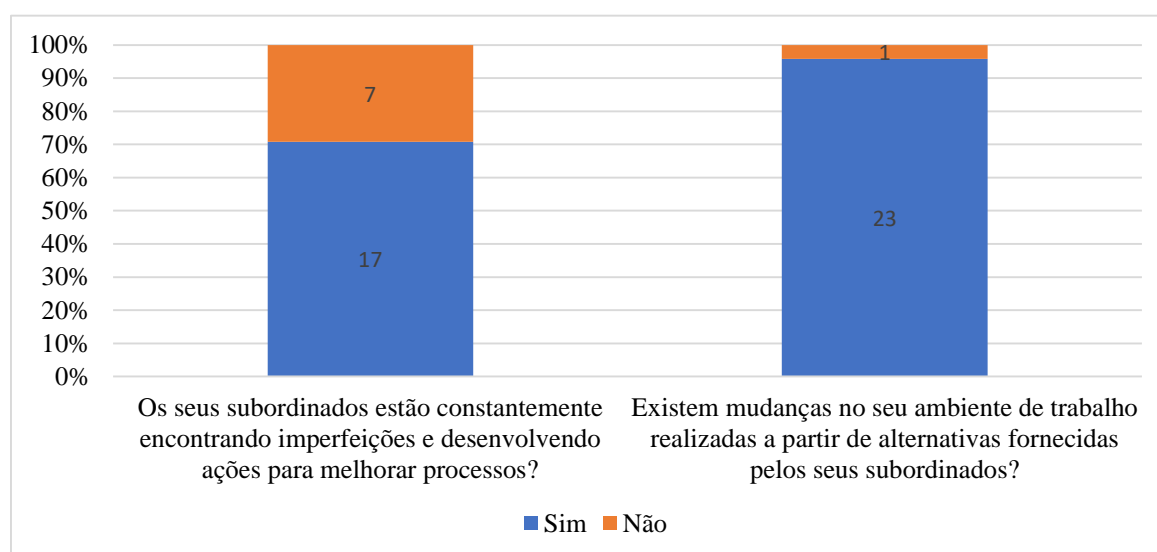
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

No total, 58% dos gestores disseram sempre estar preocupados com o atendimento dos objetivos e aspirações de seus liderados, fator esse essencial para gerar motivação e pro atividade.

Perguntou-se, ainda, quanto ao nível de disseminação da aprendizagem na IES, 54% deles disseram que sempre há esse enfoque e 46% disseram que há frequentemente.

O Gráfico 4 mostra os resultados de duas questões que objetivaram conhecer o nível de atuação dos colaboradores em mudanças e melhorias implementadas nas unidades.

Gráfico 4 - Ação dos subordinados na geração de mudanças.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

Quanto a identificação de imperfeições e desenvolvimento de melhorias nos processos pelos liderados, 71% dos gestores disseram ser uma prática que acontece constantemente, já 29% afirmaram que isso não ocorre com constância. Já no que diz respeito a mudanças no ambiente de trabalho realizadas a partir de ideias fornecidas pelos liderados, apenas um gestor disse não haver, enquanto os demais gestores afirmaram que essas mudanças existem.

4.3. Organização

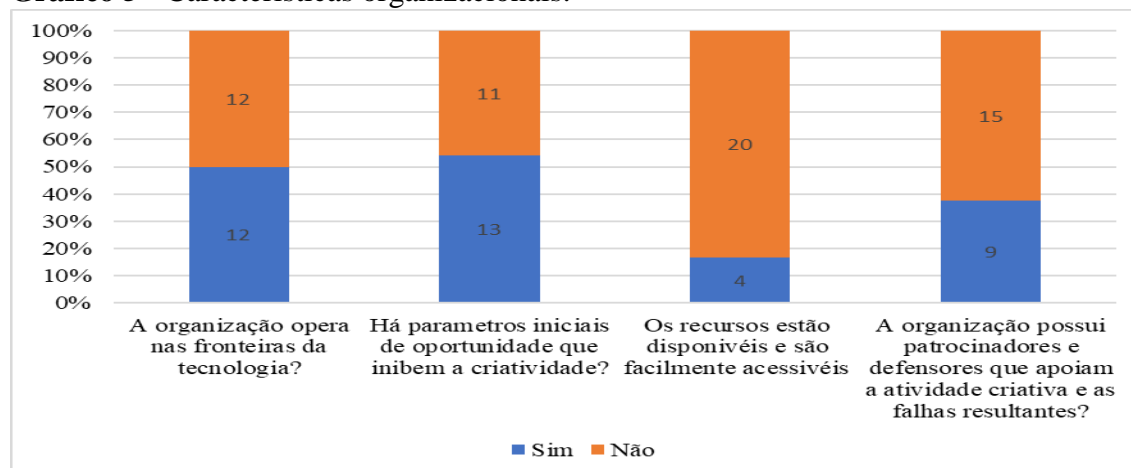
Esse item propôs questões que buscaram conhecer se a IES possui características de um bom ambiente intraempreendedor, ou seja, se há recursos, tecnologia, espírito de inovação, flexibilidade, uma estrutura administrativa favorável, entre outros fatores.

Nesse aspecto, perguntou-se se há apoio da alta administração para um ambiente intraempreendedor, 83% disseram que sim e 17% afirmaram que não há.

Conforme esperado por se tratar de uma IES pública, 83% afirmaram que os recursos não estão disponíveis nem são facilmente acessíveis. Quanto a tecnologia utilizada pela organização em seus processos, 50% disseram que é inexistente e 50% disseram que a organização opera nas fronteiras da tecnologia.

No que diz respeito a um programa voluntário de desenvolvimento do intraempreendedorismo, 50% dos gestores responderam que o empreendedorismo se desenvolve de modo voluntário, enquanto 50% disseram que não. Já em relação ao apoio de atividades criativas por patrocinadores e demais defensores da IES, 63% disseram não haver esse tipo de parceria. Esses resultados podem ser melhor visualizados no gráfico 5 e no gráfico 6.

Gráfico 5 - Características organizacionais.

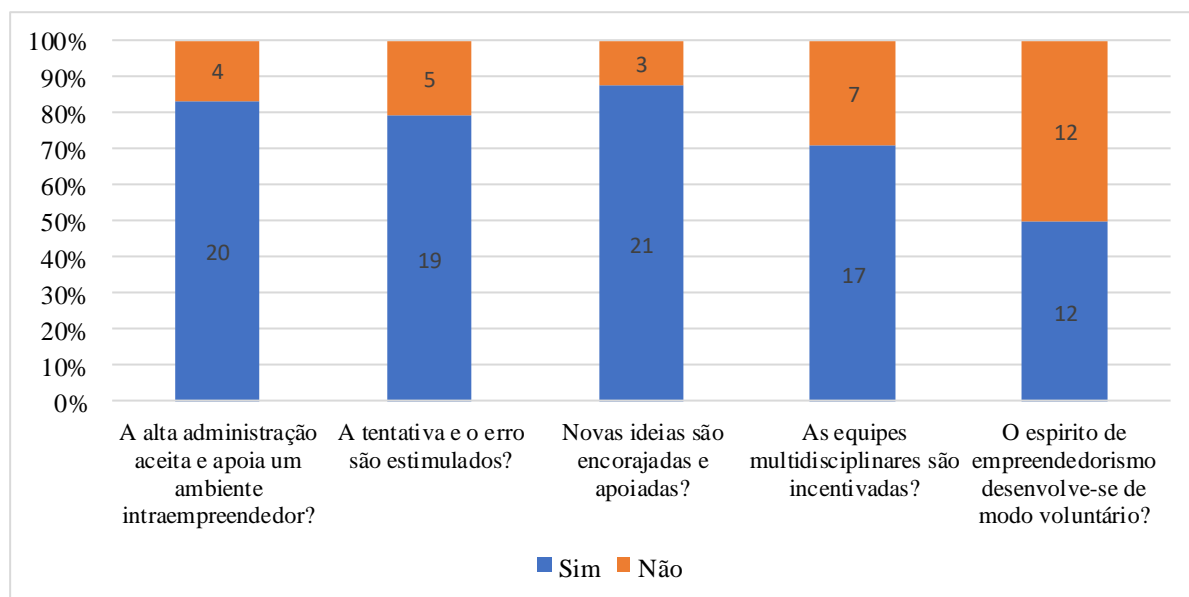


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

Perguntou-se se as equipes multidisciplinares são incentivadas e 71% dos gestores disseram que sim. Apesar disso, 54% afirmaram que há parâmetros iniciais de oportunidade que inibem a criatividade.

Para um bom ambiente intraempreendedor é indispensável que haja trabalho em equipe, incentivo a tentativa e erro, a permissão de fracassos, entre outros pontos. Nessa linha, bons resultados puderam ser vistos quando questionados sobre o apoio a novas ideias onde 88% afirmaram que novas ideias são apoiadas e encorajadas na IES e 79% afirmaram que a tentativa e o erro são estimulados.

Gráfico 6 - Características organizacionais.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

O intraempreendedorismo necessita de uma liderança que atue com determinação e inovação, que assegure o comprometimento de toda a organização a longo prazo, que esteja atenta as necessidades do ambiente e dos liderados, compense os intraempreendedores conforme o desempenho da unidade, entre outros fatores.

Segundo Hashimoto (2006, p. 22) “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. Nessa linha, o intraempreendedorismo pode ser considerado como o aproveitamento, pela organização, desse talento para desenvolver produtos e serviços inovadores.

Diante disso, perguntou-se aos gestores como os mesmos atuam para incentivar ou facilitar o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras. O Quadro 2 apresenta de forma resumida o resultado desse questionamento.

Quadro 2 – Ações praticadas pelos gestores para facilitar o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras.

Práticas utilizadas pelos gestores da IES para facilitar o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras
Valorização e desenvolvimento de momentos de discussão de ideias e interação;
Ação alinhada às estratégias da instituição;
Consulta a pessoas com experiências anteriores na área que pretende agir;
Verificação do que o público-alvo do setor realmente deseja e quais suas aspirações futuras;
Procura de parcerias externas;
Possibilitar a participação de todos e trabalhar em equipe dividindo responsabilidades, tarefas e créditos;
Atendimento do projeto pedagógico do curso e manutenção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
Acompanhamento e avaliação periódica da proposta formativa da faculdade;
Democratização das atividades administrativas e acadêmicas, respeitando as decisões e deliberações coletivas dos envolvidos;
Busca de qualificação permanente para docentes, técnicos e funcionários de apoio;
Valorização das iniciativas que surgem na base e encaminhamento dessas sugestões para os encontros do grupo de gestão;
Articulação de toda unidade para a implantação de novas ideias, quando possível.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2014.

Diante desses esforços, perguntou-se, ainda, quais eram as maiores dificuldades encontradas na tentativa de desenvolver o intraempreendedorismo na UERN. Os gestores apontaram, na maioria das respostas, dificuldades relacionadas à própria organização. Os pontos mais citados foram o perfil centralizador da IES, cultura e comportamentos antigos e a dificuldade de encarar e enfrentar mudanças. Alguns outros pontos abordados foram: vícios operacionais e dificuldades de adaptação, estrutura física insuficiente para um trabalho mais proveitoso, falta de autonomia para premiar bons funcionários e implantar boas ideias, falta

de colaboradores que desejem assumir responsabilidades, falta de motivação de técnicos administrativos, individualismo e a falta de um olhar global para a Universidade, super controle e centralização do poder público, unidades distantes dos setores e processos burocráticos e lentos.

5. Considerações Finais

Essa pesquisa objetivou analisar como está o perfil, no aspecto intraempreendedor, dos coordenadores/gestores da UERN e se estes estão aproveitando, da melhor forma, o potencial dos seus colaboradores. Buscou-se, ainda, saber se os gestores da UERN conhecem a visão intraempreendedora e se eles a utilizam no dia-a-dia da organização.

Quanto ao conhecimento da visão intraempreendedora, percebeu-se que a maioria dos gestores possuíam um conhecimento prévio a respeito do intraempreendedorismo. Porém, a organização não trabalha essa visão sistematicamente.

A organização foi o maior alvo das dificuldades relatadas pelos gestores para o avanço do intraempreendedorismo. Os resultados encontrados mostram que a IES precisa mudar, principalmente estruturalmente, se quiser que os seus colaboradores voltem esforços para o crescimento organizacional de longo prazo. Os problemas que mais se destacaram foram a falta de tecnologia na IES, a existência de parâmetros iniciais de oportunidade que inibem a criatividade, a indisponibilidade e acessibilidade de recursos e a falta de patrocinadores e defensores que apoiem a atividade criativa na IES.

Outros fatores que dificultam e enfraquecem o intraempreendedorismo como, por exemplo, excesso de burocracia, sistemas de compensações inapropriados, centralização das decisões, entre outros, também foram relatados. Essas dificuldades são facilmente encontradas em instituições dependentes dos recursos públicos, porém precisam ser contornadas.

Quanto aos gestores e seus perfis de liderança, observou-se a figura de profissionais relativamente preparados para intraempreender e desenvolver esse espírito em seus subordinados. Essa conclusão pode ser confirmada pelos resultados positivos relacionados a abertura para comunicação, participação dos subordinados nas decisões, planejamento e controle das metas, entre outras variáveis.

No tocante as respostas relacionadas as qualidades dos liderados mais valorizadas pelos gestores e a algumas opiniões dadas em questões subjetivas, nota-se que, na visão dos gestores, há necessidade de profissionais que visualizem a IES de forma global e sistêmica, de

peças que desejem assumir responsabilidades, que voltem seus esforços para a solução de problemas possuindo iniciativa, criatividade e determinação.

Identificou-se que o espírito empreendedor nem sempre se desenvolve de modo voluntário, porém a organização estimula a formação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de tarefas. Além disso, a existência do profissional que perpassa os setores também foi percebida, expressões como “trabalho em equipe” e “visão global” foram citadas em algumas oportunidades.

A alta administração apresentou bons resultados no que diz respeito ao apoio necessário para o desenvolvimento da visão intraempreendedora. Segundo a maioria dos gestores, a alta administração apoia um ambiente intraempreendedor, estimula a tentativa e o erro e encoraja novas ideias.

Fica evidente a necessidade de ampliação e trabalho para que os gestores aprimorem suas competências laborais e a capacidade de geração de resultados para trabalhar o intraempreendedorismo em suas unidades, sempre vinculados às novas tendências e visualizações do mercado.

Nessa linha, quanto a gestão das unidades, a UERN poderia desenvolver programas de capacitação direcionadas para gestão, pois, apesar de muitas vezes trabalharem em sua área de formação, os gestores não possuem uma formação especial que o auxiliem na tarefa de liderança.

Entretanto, apesar de algumas ações poderem ser postas em prática, como, por exemplo, a formação de lideranças preparadas e motivadas para fomentar o intraempreendedorismo, auxiliando os liderados no desenvolvimento da criatividade e na busca pela inovação e melhoria contínua, o problema estrutural, que é o maior empecilho encontrado e que inviabiliza o intraempreendedorismo na IES, possui uma dimensão mais complexa e que não depende somente da IES.

Finalmente, para que os objetivos da disseminação da cultura intraempreendedora sejam alcançados de forma efetiva, tornam-se fundamentais que a administração pública garanta a IES processos rápidos, flexíveis, compensações pelo desempenho, sistemas de avaliação adequados, disponibilização de tecnologia, entre outros recursos necessários ao fomento do intraempreendedorismo.

Referências

- Bernardi, LA. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.
- Daft, RL. (2008). *Organizações: teoria e projeto*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Dornelas, JCA. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariamento*. São Paulo: Saraiva.
- Hisrich, RD & Peters, MP. (2004). *Empreendedorismo*. 5ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Kobs, FF & Reis, DR. (2008). Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado. *Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10 (10), 7-18.
- Moresi, E. (Org.). (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília/DF: Universidade Católica De Brasília – UCB, Pró-Reitoria De Pós-Graduação – PRPG Programa De Pós-Graduação Stricto Sensu Em Gestão Do Conhecimento E Tecnologia Da Informação. Recuperado de http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf.
- Pereira, AS, Shitsuka, DM, Parreira, FJ & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.
- Prahalad, CK, Hamel, G. (2005). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Saviani, D. (1987). *Ensino Público e Algumas Falas Sobre Universidade*. São Paulo: Cortez.
- Schiffer Jr, FA. (2009). *As mudanças no ensino superior no Brasil e a gestão das IES privadas: o caso de uma universidade do Estado do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", Rio de Janeiro, Brasil.

recuperado de:

<http://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/85/5/Frederico%20Adolfo%20Schiffer%20Junior.pdf>.

Tachizawa, T & Andrade, ROB. (2002). *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Trigueiro, MGS. (2003). Governo e Gestão da Educação Superior no Brasil. In: Maria Susana Arrosa Soares. (Org.). *A educação superior no Brasil*. v. 01, 121-143. Brasília: CAPES/GEU/UNESCO.

UERN. (2015). *Apresentação*. Website da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Recuperado de: <http://www.uern.br/default.asp?item=institucional-uern-apresentacao>.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Thaís Sayonara de Medeiros Ferreira – 25%

José Orlando Costa Nunes – 25%

Pedro Balduino de Sousa Neto – 25%

Bruno José Bezerra Silva – 25%