

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

## **O Intraempreendedorismo em Organizações Públicas: Condições para uma gestão empreendedora numa URH.**

Ana Paula Farias Burin de Oliveira

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

apfarias1@hotmail.com

**Resumo** - Este artigo tem por objetivo identificar condições que devem ser criadas ou melhoradas, para que se promova uma gestão empreendedora na unidade de recursos humanos (URH) de uma organização pública. A metodologia usada foi composta de pesquisa bibliográfica e levantamento de opinião. Por meio da percepção dos colaboradores foi possível diagnosticar o nível de cultura como parcialmente intraempreendedora, bem como identificar pontos a serem corrigidos e potencializados, sinalizando aos gestores quais são as condições necessárias, a saber: a revisão do direcionamento estratégico, a criação de mecanismos e políticas relacionados a incentivos, recompensas e compartilhamento de novas ideias.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Inovação, Gestão pública.

**Abstract** – This article aims identify conditions that must be created or improved to promote entrepreneurial management in the human resources unity of a public organization. The methodology used was composed by bibliographic research and survey of opinion. Through the perception of employees was possible to diagnose the level of culture as partially intrapreneurial and identify points to be corrected and potentiated , signaling managers which are the necessary conditions, to know: the review of the strategic direction , the creation of mechanisms and politics related to incentives, rewards and sharing of new ideas.

**Keywords:** Entrepreneurship, Intrapreneurship, Innovation, Public Management.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.****1. Introdução**

O intraempreendedorismo tem ocupado lugar de destaque quando o assunto é o desenvolvimento, a sustentabilidade dos negócios, bem como melhoria da qualidade de serviços e inovação.

Trata-se de um tema recente, que já ganhou numerosas definições, e, para que se possa entendê-lo é preciso compreender o caminho que o mesmo percorreu até derivar-se no empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo.

Paludo (2010) destaca que em virtude da globalização e das inovações tecnológicas foi imposta uma tomada de decisão crucial às organizações públicas e privadas: ou se adaptam e evoluem para um padrão mundial de produção de bens e serviços ou se isolam do mercado, com risco de se autodestruírem.

O autor ainda explica que, em decorrência da globalização, das novas tecnologias e da competitividade global, surgiram no País cidadãos mais conscientes e informados e que em conjunto com a imprensa utilizam informações para comparar com os demais países e pressionarem por melhorias no setor público.

Em consonância, Brunning, Paula e Raso (2015, p. 38) citam a importância do enfoque numa gestão flexível, em que o colaborador “precisa colocar em prática seu conhecimento de forma proativa, criativa e inovadora, indo além daquilo que é preestabelecido pela gestão”.

Diante desse cenário, ganha importância e se torna necessária a figura do intraempreendedor ou empreendedor corporativo, como diferencial de competitividade para as organizações, para a economia e para a sociedade.

No entanto, observa-se que o empreendedorismo é pouco estimulado nas organizações, especialmente nas públicas e de forma específica na instituição em que a autora desta pesquisa atua, em que se nota a ausência de uma gestão empreendedora e inovadora, o que estimulou a realização deste estudo.

Em virtude da relevância do tema como diferencial de competitividade para as organizações, o presente trabalho tem como objetivo identificar condições que devem ser criadas ou melhoradas, para que se promova uma gestão empreendedora na unidade de recursos humanos (URH) de uma organização pública.

**2. Referencial Teórico**

Segundo Chiavenato (2012, p. 3), o termo empreendedor deriva do francês *entrepreneur* e significa “aquele que assume riscos e começa algo inteiramente novo”.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

O economista austríaco Joseph Schumpeter (1950 apud CHIAVENATO, 2012) diz que o empreendedor promove mudanças através da criatividade e inovação, sendo que sua principal tarefa é a “destruição criativa”, isto é, criar um novo produto ou serviço, por meio de uma inovação bem sucedida em substituição a um produto ou serviço já existente.

As ações empreendedoras praticadas pelos colaboradores dentro das Organizações são denominadas como intraempreendedorismo, logo, nesse sentido, Dolabela (2006) diz que o empreendedor não é apenas aquele que cria uma empresa, mas também o pesquisador, o funcionário público, o empregado de empresa.

Trata-se de um tema contemporâneo que é facilmente confundido com o empreendedorismo convencional.

Enquanto o empreendedorismo está associado à ideia de abertura de negócio, de assumir diversos riscos, sobretudo os riscos financeiros (HISRICH; PETERS, 2004), o intraempreendedorismo está voltado para o comportamento e riscos do colaborador, como pode ser visto na definição de Brunnig, Paula e Raso (2015, p. 38), segundo a qual:

comportamento pelo qual o colaborador busca encontrar novas oportunidades de implementar melhorias nos processos, produtos ou serviços da organização. Para tal, ele deve ser inovador, criativo, flexível e ir além daquilo que lhe está predeterminado.

De acordo com Sarkar (2008), o termo intraempreendedorismo foi identificado pela primeira vez em 1976 por Norman Macrae, porém em 1982, ganhou uma enorme notoriedade e importância dentro das organizações após a publicação de dois artigos da revista *The Economist*, no primeiro dos quais se destacava que no futuro as empresas mais dinâmicas seriam as que encontrassem formas alternativas de realizar suas atividades e, no segundo, dava-se ênfase à formação de grupos para realização de atividades intraempreendedoras.

A ideia inicialmente difundida por Norman Macrae (1976), hoje está consolidada com notória importância para sobrevivência de uma empresa (KANTER, 1990).

Nesse sentido, Dolabella (2008), cita que se exige hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo. É preciso um conhecimento profundo sobre o negócio para entender e atender suas necessidades e, sobretudo introduzir inovações.

Contudo, Sarkar (2008, p. 31) salienta “que o sucesso do intraempreendedorismo depende de muitos aspectos organizacionais das empresas, bem como da liderança”.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Farias *et al.* (2008) citam a importância do alinhamento das informações, da visão e dos objetivos estratégicos para a implementação de qualquer programa de intraempreendedorismo e Pinchot e Pellman (2004, apud HARTMAN, 2006) ressaltam a importância da transmissão desses valores por toda organização.

Segundo Bom Angelo (2003), os intraempreendedores não podem ser comparados a um funcionário comum, pois possuem características específicas, tais como, assumir riscos, sugerir mudanças, criar oportunidades, estar comprometidos com a inovação, indo além de suas tarefas habituais e encarando desafios.

No entanto, embora vantajoso para as organizações, são diversas as restrições ao empreendedorismo corporativo, ocasionadas pela falta de visão da alta direção e conseqüentemente falhas na política, falta de estrutura, medo de falha, resistência à mudança, o que proporciona por sua vez uma cultura divergente da empreendedora e inovadora, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Restrições organizacionais ao empreendedorismo corporativo

Sistemas	Estruturas	Direcionamento Estratégico	Políticas e Procedimentos	Pessoas	Cultura
Sistemas de avaliação e recompensas mal dirigidos	Muitos níveis hierárquicos	Falta de metas de inovação	Ciclos de aprovação longos e complexos	Medo da falha	Valores mal definidos
Sistemas de controles opressivos	Estrutura de controle estreita	Falta de estratégia formal para o empreendedorismo	Muita documentação, excesso de burocracia	Resistência à mudança	Falta de consenso em relação às prioridades
Sistemas inflexíveis de definição de orçamentos	Responsabilidade de sem autoridade	Falta de visão da alta direção	Excessiva segurança ou fixação às regras atuais	Complacência	Falta da adequação da oportunidade com os valores atuais
Sistemas de planejamento exageradamente formais e rígidos	Gerenciamento top-down	Falta de comprometimento dos executivos sênior	Critérios de performance não realistas	Orientação ou foco no curto prazo	Valores conflitantes com os requisitos necessários ao empreendedorismo
	Canais de comunicação restritos	Falta de referências (pessoas) empreendedoras na direção		Talentos e habilidades inapropriados	

Fonte: Dornelas (2005 apud HARTMAN, 2006).

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.****3. Método**

A metodologia aplicada neste trabalho foi composta de pesquisa bibliográfica e levantamento de opinião.

Para a pesquisa de opinião foi utilizado o questionário da dissertação apresentada por Adriane Hartman na Universidade Tecnológica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (HARTMAN, 2006).

O questionário aplicado visava avaliar a cultura intraempreendedora na prática da organização, para subsidiar a identificação de itens a serem melhorados ou implantados para promoção de uma cultura empreendedora na unidade de recursos humanos.

O presente estudo é uma pesquisa de campo exploratória e aplicada, uma vez que se estende a resultados testados na prática (empírico), com objetivo de formular questões ou problemas, não se limitando a pesquisa de revisão de literatura (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O levantamento de opinião foi feito na unidade de recursos humanos de uma instituição pública, composta por 110 colaboradores.

O link do questionário foi enviado para 64 pessoas, no qual houve um retorno de 52 respondentes, isto é, 81% da amostra selecionada.

A escala de pontuação é baseada nos resultados expostos pelo “*Ranking* de intraempreendedorismo e inovação”, promovido na ocasião pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) em parceria com a revista *Exame* em 2004 (COHEN, 2004).

Tabela 1 – Pontuação e classificação

<b>Classificação</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Intraempreendedora</b>	200 a 250 pontos	Trata-se de empresas que promovem junto a seus colaboradores atitudes intraempreendedoras, por meio de incentivos, motivação, avaliação e recompensas.
<b>Parcialmente Intraempreendedora</b>	101 a 199 pontos	Trata-se de empresas que promovem junto a seus colaboradores poucos incentivos, motivação, avaliação e recompensas.
<b>Pouco</b>	0 a 100	Trata-se de empresas que promovem junto a seus colaboradores muito pouco ou nenhum incentivo,

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

<b>Intraempreendedora</b>	pontos	motivação, avaliação e recompensas.
---------------------------	--------	-------------------------------------

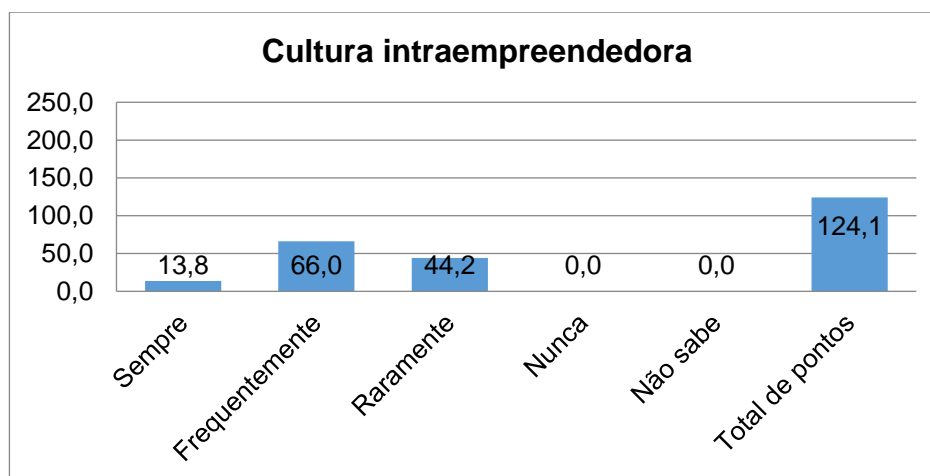
Fonte: Adaptado de Hartman (2006, p. 46).

Desse modo, foi considerado que uma empresa que promove atitudes intraempreendedoras **sempre** ou **frequentemente**, estaria dentro da margem de pontuação apresentada no referido *ranking* em nível nacional.

#### 4. Resultados e Discussão

Os questionários respondidos pelos 52 colaboradores resultaram na pontuação indicada no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Classificação da empresa



Fonte: A autora, com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o resultado apresentado, 124,1 pontos, conclui-se que a empresa está classificada no Nível Parcialmente Intraempreendedora, isto é, promove junto a seus colaboradores poucos incentivos, motivação, avaliação e recompensas das atitudes intraempreendedoras, necessitando, portanto, de alguns ou muitos ajustes em seus processos de gestão para a busca da inovação contínua.

Cabe destacar que a presente pesquisa foi aplicada apenas na unidade de recursos humanos, o que pode representar uma realidade específica desta área e não de toda a instituição.

Das questões que se destacaram negativamente, com maior número de respostas RARAMENTE ou NUNCA (acima de 50%: somatória de raramente e nunca), muitas estão relacionadas ao direcionamento estratégico, correspondente aos incentivos, à motivação e às recompensas por novas ideias, bem como ao compartilhamento das novas ideias existentes e ao monitoramento dos seus resultados.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Por outro lado, com referência aos itens que se destacam positivamente, com maior número de respostas SEMPRE ou FREQUENTEMENTE (acima de 50%: somatória de sempre e frequentemente), correspondem às questões relacionadas à aceitação de novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários, permanência do criador no projeto que deu certo e ao grau de importância dado aos clientes pelos funcionários.

Com base nas pesquisas, observa-se que são diversos os fatores e condições que devem ser criados ou melhorados para que seja possível promover uma gestão empreendedora.

Considerando a importância do alinhamento das informações, relativas à visão e aos objetivos estratégicos (FARIAS *et al.* 2008), bem como a transmissão desses valores por toda organização (PINCHOT E PELLMAN 2004, apud HARTMAN, 2006), um dos fatores fundamentais a serem criados é a disseminação e a conscientização dos valores da instituição, pois um dos conjuntos de respostas que se destacaram negativamente foi o relativo à questão.

Embora esses valores estejam disponíveis no site da instituição, verifica-se por meio da pesquisa que não são ensinados aos seus colaboradores, pois a somatória entre RARAMENTE, NUNCA e NÃO SABE é de aproximadamente 65%, o que representa uma das restrições organizacionais ao intraempreendedorismo, como apontado no Quadro 1.

Na questão correspondente à aceitação de novas ideias, elemento fundamental para o processo de inovação, a somatória entre SEMPRE e FREQUENTEMENTE foi de aproximadamente 54%.

No entanto, na questão relativa à existência de incentivos para a apresentação de novas ideias, a somatória de RARAMENTE, NUNCA OU NÃO SABE é de aproximadamente 75%.

É preciso considerar que a inovação é a principal vantagem do intraempreendedorismo (HARTMAN, 2006) que por meio de oportunidades põe em prática novas ideias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997 apud SARKAR, 2008).

Trata-se de um processo de retroalimentação, em que se forma um ciclo de boas ideias que são recompensadas, fomentando o surgimento de novas ideias, de modo a proporcionar vantagens para a organização por meio de seus colaboradores, resultando num relacionamento ganha-ganha.

Considerando os resultados apontados, que indicam a aceitação de novas ideias (inovação), mas ao mesmo tempo a falta de políticas de estímulo e recompensas, faz-se necessário discutir e criar mecanismos, políticas e canais de comunicação que estimulem e recompensem tais ideias.

Sarkar (2008, p. 31) afirma “que o sucesso do intraempreendedorismo depende de muitos aspectos organizacionais das empresas (...)”. Logo, faz-se necessário rever fatores culturais que se refletem no comportamento e

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

conseqüentemente na cultura da organização, de forma que seja desenvolvido o senso de comunidade e estimulada maior cooperação entre os departamentos.

Diante do exposto, conclui-se que a empresa deve reforçar os itens que se destacaram positivamente, pois é notória a importância da aceitação de novas ideias no processo de inovação e, conseqüentemente, de formação da cultura intraempreendedora, além da valorização dos clientes por parte dos funcionários, razão de existência de qualquer negócio.

Quanto aos itens que se destacaram negativamente, a empresa precisa reavaliar suas políticas e as práticas de gestão, de modo a disseminar sua missão e objetivos estratégicos, a promover campanhas de motivação e estímulo a novas ideias, a contribuir para a interação e a cooperação entre os departamentos, oferecendo recompensas, consulta de satisfação, participação nas decisões, bem como desenvolvendo a liderança, para promover uma cultura sustentável, inovadora e intraempreendedora.

## **5. Considerações finais**

O presente trabalho pretendeu identificar as condições que devem ser criadas ou melhoradas para que se promova a gestão empreendedora na unidade de recursos humanos de uma determinada organização pública.

Para isso, a autora fez uma pesquisa na unidade de recursos humanos para identificar o nível de cultura intraempreendedora e conseqüentemente as condições que devem ser criadas ou melhoradas na gestão.

Por meio da percepção dos colaboradores, correspondente aos indicadores citados por diversos autores, foi possível diagnosticar o nível de cultura intraempreendedora da empresa, especificamente da unidade de recursos humanos, como parcialmente intraempreendedora.

No referido nível estão classificadas as empresas que promovem junto a seus colaboradores poucos incentivos, motivação, avaliação e recompensas das atitudes intraempreendedoras, necessitando de alguns ou vários ajustes em seus processos de gestão para a busca da inovação contínua.

O diagnóstico permitiu também identificar os pontos a serem corrigidos, como, por exemplo, transmissão e alinhamento dos valores da instituição, por meio de palestras, treinamento, intranet, entre outros, na admissão e no decorrer de toda a vida funcional dos servidores, rever o direcionamento estratégico e criar mecanismos e políticas relativas aos incentivos, recompensas, compartilhamento e monitoramento das novas ideias (inovação), bem como a serem potencializados, como a valorização dos clientes pelos colaboradores, sinalizando para os gestores quais as condições necessárias para a promoção de uma cultura empreendedora na unidade de recursos humanos.



**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

É importante ressaltar que no setor público há grandes restrições de orçamento, limitando assim a recompensa financeira, mas há diversas outras formas de recompensas, ligadas ao reconhecimento por parte dos superiores e demais colaboradores e à premiação pelo excelente desempenho, além de outros elementos que podem reafirmar e reforçar o bom trabalho.

Outro fator crítico observado na pesquisa, ausente e importante numa cultura intraempreendedora, é a visão de longo prazo. Para combatê-la devem ser reavaliados os processos de gestão e realizado um estudo, a fim de elaborar e executar um planejamento estratégico de longo prazo, alinhado com os valores da organização.

Registra-se ainda que os resultados apresentados foram interessantes e reveladores, uma vez que se referem à gestão pública, onde existem diversas barreiras para a inovação e para uma cultura intraempreendedora.

É claro que não se trata de um processo simples, especialmente quando este está situado no setor público. Porém, apesar dos gargalos e das barreiras, deverá haver muitas discussões para que seja possível agir de forma assertiva em busca de melhores resultados e de uma gestão intraempreendedora.

Com referência ao questionário aplicado na unidade de recursos humanos, em trabalhos futuros poderá ser discutido item a item e ajustado como uma pesquisa específica adaptada ao contexto e integrada ao seu conteúdo e desenvolvimento.

Portanto, a partir do presente trabalho, pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas nas demais áreas, para que assim seja possível dar continuidade a um diagnóstico da instituição como um todo, bem como formado um comitê, apoiado pela alta direção, responsável pela implementação e monitoramento da cultura intraempreendedora em todos os níveis da instituição, a iniciar-se pela administração central, para espalhar-se posteriormente pelas demais unidades que a compõem.

**Referências**

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRUNNING, Camila; PAULA, Alessandra de; RASO, Cristiane Cecchin Monte. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Claudia Osório de. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri – SP: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARIAS, A. P.; CAETANO, A. L.; CARVALHO, C. G.; VIDAL, D. P.; TRINDADE, E. S. **O empreendedorismo nas organizações**. 2008, 116 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade Carlos Drummond de Andrade, São Paulo, 2008.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da Cultura Intra-empresarial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KANTER, R. M. **When Giants Learn To Dance**. Touchstone, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACRAE, N. The Coming Entrepreneurial Revolution. **The Economist**, 25 Dec., 1976.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **Intrapreneuring**. Harper & Row eds, 1976.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empresarialismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. RJ. Elsevier, 2004.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York, Harper & Row, 1950.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley and Sons, 1997.