

## INTRAEMPREENDEDORISMO COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO EM IFES: UM ESTUDO DE CASO

**Maria Aparecida Teles da Rocha** – [aparecidateles17@gmail.com](mailto:aparecidateles17@gmail.com)

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) – Campus Floriano

**Marina Bezerra da Silva** – [marina.silva@ifpi.edu.br](mailto:marina.silva@ifpi.edu.br)

Docente do Curso de Administração do Instituto Federal do Piauí (IFPI) – Campus Oeiras

**Prof. Dr. Jairo de Carvalho Guimarães** – [jairoguimaraes@ufpi.edu.br](mailto:jairoguimaraes@ufpi.edu.br)

Docente do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí (UFPI) – Campus Floriano

**Resumo** – As crescentes transformações têm demandado dos profissionais, tanto do meio empresarial quanto de instituições públicas, posturas proativas e decisões imediatas, tendo em vista que as dificuldades em tomar rápidas decisões são principalmente complexas em empresas públicas, visto que estas estão submetidas à leis e princípios. Em ambientes de estruturas estáticas submetidos ao controle orçamentário, empreender torna-se um desafio. Porém, há indivíduos que mesmo em espaços pouco convidativos à inovação conseguem inovar e criar, extraindo de situações adversas resultados inesperados. São chamados intraempreendedores, os quais não se conformam em fazer apenas o convencional e, diante de um problema, buscam soluções diferenciadas. Esta pesquisa abordou três gestores de Instituições Federais de Ensino Superior visando a desvelar se, em ambientes rigidamente burocratizados, a iniciativa empreendedora pode ser implementada. A pesquisa é qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, utilizando-se da Análise de Conteúdo para interpretar as falas dos entrevistados no contexto do Estudo de Caso. Comprovou-se que os gestores desenvolvem ações empreendedoras no ambiente educacional, mesmo considerando a rigidez para manejo que naturalmente são evidenciadas em organizações privadas.

**Palavras-chave** – Gestão Pública, Instituições de Ensino, Intraempreendedorismo.

**Abstract**— The growing transformations have demanded from the professionals, both from the business community and from public institutions, proactive positions and immediate decisions, considering that the difficulties in making fast decisions are mainly complex in public companies, since these are subject to the laws and principles. In environments of static structures subject to budgetary control, undertaking becomes a challenge. However, there are individuals who, even in spaces that are not inviting to innovation, can innovate and create, extracting from unexpected situations unexpected results. They are called intrapreneurs, who are not content to do only the conventional and, in the face of a problem, seek differentiated solutions. This research addressed three managers of IFES in order to discover if, in rigidly bureaucratic environments, entrepreneurial initiative can be implemented. The research is qualitative, descriptive and exploratory in nature, using Content Analysis to interpret the interviewees' statements in the context of the Case Study. It was verified that the managers develop entrepreneurial actions in the educational environment, even considering the rigidity for handling that naturally are evidenced in private organizations.

**Keywords** – Public administration, Teaching Institutions, Intrapreneurship.

## 1 INTRODUÇÃO

Para viver em sociedade o homem desenvolveu regras para uma convivência harmônica, passando o ser humano ao longo de sua vida a ter contato com diversas organizações, desde as mais simples, como a família, até as mais complexas, as quais permitem a geração de renda via processo produtivo. Para melhor reger a vida social, criou-se o Estado, cuja situação permanente de convivência está ligada à sociedade política (DALLARI, 2012). O Estado passou a ser responsável pelo atendimento do bem-comum e, neste aspecto, foram criadas as instituições públicas, cujo funcionamento é regido pela Administração Pública, essencialmente burocrática. Embora a eficiência seja um princípio admitido na esfera do serviço público, as decisões pouco se desenvolvem em termos de inovação e criação, reflexo das implicações legais que determinam a fluidez de seu papel.

Neste ambiente de estruturas estáticas – serviço público – onde pessoas desenvolvem seus trabalhos, algumas delas seguem à risca protocolos ao desempenhar as suas funções. Outros, apesar do ambiente fechado, conseguem desempenhar tarefas de forma criativa, ágil e flexível de modo que dominam situações adversas extraindo o melhor possível. Estes são denominados *intraempreendedores*. São indivíduos que, mesmo em um sistema fechado, dadas às peculiaridades do modelo, desenvolvem mecanismos alternativos de solução e decisão.

O mundo evoluiu e as recentes transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho e da gestão têm indicado a necessidade de que novos modelos gerenciais sejam estabelecidos como meios para adequar a empresa às demandas de uma sociedade interessada em novos produtos e serviços. Considerando que as pessoas passaram a ter um maior domínio dos seus direitos, exigindo respostas imediatas às necessidades e com fundamento no construto da cidadania, as empresas públicas de forma geral têm sido alvo de intervenções para que os serviços respondam satisfatoriamente às demandas. Assim, é fundamental que os órgãos públicos desenvolvam medidas capazes de responder em tempo hábil as exigências de uma sociedade injustiçada pelo desequilíbrio na distribuição das riquezas do país. A observância aos Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Eficiência, Publicidade e Moralidade, notadamente em um cenário de forte recessão e baixo emprego, implica na indução ao estilo empreendedor, com o intuito de operar meios de atender às necessidades societárias, sem infringir os dispositivos legais vigentes.

Assim, a proposta do estudo é descrever a possibilidade de empreender na gestão pública de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Sob este aspecto, lançou-se a seguinte questão: Como é possível ser criativo e empreendedor atuando na gestão pública de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

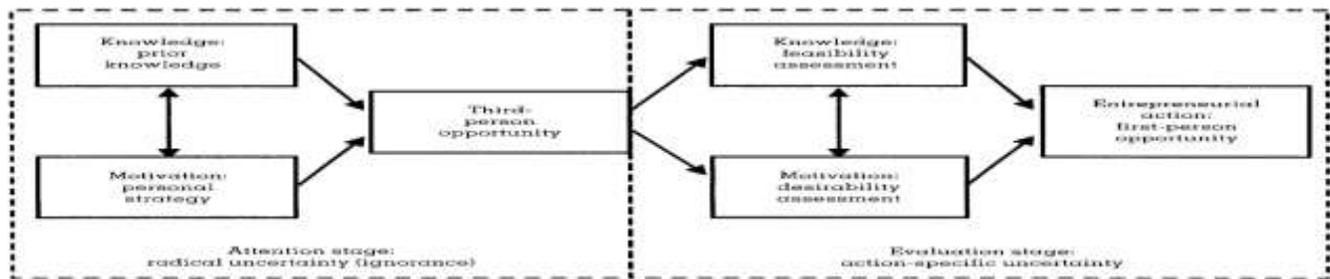
## 2 EMPREENDEDORISMO

Empreender significa criar seu próprio negócio, inovar e fazer a diferença no mercado, não estando o indivíduo restrito a negócios, pois se pode empreender social e corporativamente. Os conceitos que definem o termo envolvem ideias, pessoas e transformação. Assim, o empreendedor pode ser definido como um visionário que se utiliza de novas ideias e as introduz em um mercado, transformando vidas e realidades, tendo como base o inconformismo. “Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor” (DORNELAS, 2008, p. 35).

Vale ressaltar que inovação, risco e autonomia são elementos indispensáveis na criação de novos produtos, processos e exploração de novos mercados, em uma organização criada ou já existente (HASHIMOTO, 2006). A inovação decorre de oportunidades criadas ou, em muitos casos, detectada. Assim o empreendedor detecta a oportunidade, assume os riscos e decide autonomamente como agir e se deve agir conforme o que acredita. Porém, os riscos a que se propõe correr geram incertezas que podem resultar em inibição da ação empreendedora.

A situação pode, eventualmente, ser alterada se o indivíduo detiver conhecimento prévio da atividade, reduzindo o nível de incerteza e a sua motivação para encará-la (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Sob este signo, o modelo *McMullen-Shepherd* é utilizado para explicar e classificar o impacto que o conhecimento e a motivação produzem sobre a postura empreendedora.

Figura 1. A Conceptual Model Relating Perceived Uncertainty and Motivation to Entrepreneurial Action



Fonte: McMullen-Shepherd, 2006, p. 132.

No modelo, são descritos os estágios da ação empreendedora: no primeiro estágio, é possível observar que o conhecimento prévio gera a motivação e a motivação é apresentada como fator-chave de geração de conhecimento, ou seja, a motivação leva o indivíduo a buscar capacitação e isto induz à classificação da motivação como uma estratégia pessoal. O estágio 1 é assim entendido como o grau de sensibilidade e percepção que o indivíduo tem sobre as oportunidades. O estágio 2 induz o indivíduo à análise da oportunidade no tocante à viabilidade; aqui, aspectos como níveis de atratividade têm um peso significativo na tomada de decisão, cuja motivação está direcionada à avaliação de predisposição e o conhecimento à avaliação de viabilidade.

Assim, a ação empreendedora só é efetiva após o aprofundado estudo da oportunidade, e se tal oportunidade é favorável ao investimento. Portanto, a ação empreendedora se materializa depois do estudo da motivação inicial, e da análise da viabilidade, fato este que desmistifica a lenda de empreendedor despreparado. Por isso, é necessário, além da motivação, uma gama de conhecimentos para aventurar-se no universo empreendedor.

Neste sentido, a atitude empreendedora no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) está assentada na formação do processo motivacional e na necessidade de conhecimento prévio, que aqui é designado pela percepção acerca do funcionamento da unidade e das demandas que são geradas pelo conjunto dos indivíduos que dela participam. O comportamento empreendedor pode estar presente nos indivíduos que executam as mais variadas funções e diz respeito ao indivíduo visionário, questionador, ousado, que deseja fazer diferente e que enfrenta os desafios. Adicionalmente, detém postura inconformista, visto que é reconhecido como uma pessoa criativa e inovadora por natureza, sempre buscando dinamizar processos, performances, decisões e resultados.

## 2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE

Muito se tem falado sobre empreendedorismo e como ele pode estar presente em diversas pessoas, a partir daí o termo intraempreendedorismo tem ganhado cada vez mais espaço e é usado para definir “aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da empresa” (HASHIMOTO, 2006, p. 21). A partir de Hashimoto (2006) tem-se que outros autores apontam o intraempreendedor como alguém que inova, cria oportunidades, promove novas combinações, muda o centro nervoso da atividade, renova as estratégias, promove processos inovativos, realiza transformações nos modelos mentais.

O intraempreendedor é a pessoa que, protegida em uma organização, propõe-se a quebrar paradigmas ao tecer novas formas de desenvolver tarefas e funções de maneira criativa e inovadora. Para Luchsinger e Bagby (1987), a personalidade intraempreendedora expressa algumas características, como o questionamento do *status quo*, sendo um indivíduo motivado pela resolução de problemas, mudanças e inovação, sentindo também frustração pelo sistema burocrático. São ambiciosos, competitivos, corajosos e autoconfiantes e têm necessidades de realização. No entanto, agir de forma empreendedora dentro de uma organização por vezes não é fácil, tendo em vista que as estruturas, regras e a falta de autonomia são alguns empecilhos encontrados nesta difícil empreitada.

A criatividade, assim, resta empoderada por iniciativa do indivíduo inconformado com o modelo vigente. A criatividade descreve a propensão pessoal para o desenvolvimento, criação e inovação em qualquer área do conhecimento. Araújo et al. (2017) destacam que a criatividade está intimamente ligada à ação empreendedora, uma

vez que o ato de criar produz inovações em métodos, produtos e mercados, isto é, representa o experimento do novo, das novas formas, que faz com que surjam diversos meios para aplicação.

A criatividade no meio organizacional vai além do desempenho de um trabalho criativo, mas “é essencialmente centrada em uma escolha individual entre a rotina e a novidade” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 60), ou seja, baseia-se na premissa de que uma pessoa pode desempenhar resultados satisfatórios de formas diferente do que sempre fez, estando ligada à assunção de riscos independentemente do *layout* das estruturas. Braum, Do Carmo e Sá (2016) destacam que estudos concebidos pelos humanistas Rogers e Maslow demonstram que condições ambientais facilitam o aparecimento da criatividade, entendendo que a criatividade no âmbito organizacional sofre influências de vários aspectos. A criatividade organizacional é “um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização” (BEDANI, 2012, apud ARAÚJO et al., 2017, p. 99).

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública é inerente à Administração Pública, e compreende as atividades desenvolvidas pelos agentes públicos que visam ao atendimento das necessidades e do bem comum (PALUDO, 2013). Os órgãos ou agentes públicos são os que, apoiados em recursos do Estado, mantêm, dirigem e controlam tais recursos, assim como desenvolvem processos e modelos gerenciais aspirando a atender as necessidades da coletividade. Santos (2014) conceitua gestão pública como o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem-comum por meio de seus modelos.

A ideia se estende para uma efetiva busca de resoluções de questões inerentes à gestão pública, tais como garantia de saúde e educação de qualidade, redução dos níveis de desigualdades sociais, expansão e preservação da cultura do seu povo e proteção dos recursos naturais do território. Na história do Brasil, a gestão pública assumiu diversos modelos de acordo com a época, o poderio que o administrava, bem como as exigências do momento e as necessidades da sociedade que o compunha/compõe.

Três formas de gestão já foram aplicadas historicamente à administração pública: gestão patrimonialista, gestão burocrática e o modelo gerencial. Os modelos diferem um do outro e vão surgindo de acordo com as exigências que o progresso e a mudança de época determinam. Secchi (2009) aponta que o marco que deu início ao novo modelo da gestão pública se deu com o lançamento do livro “Reinventando o Governo” de Osborne e Gaebler (1992) apud Secchi (2009), o qual apresentou pela primeira vez o chamado governo empreendedor, um novo estilo de gerência pragmática da gestão pública utilizando fatores e instrumentos comuns à gestão privada na gestão pública.

Nas IFES a gestão ocorre por meio de atividades e procedimentos administrativos de caráter acadêmico-pedagógico que, por vezes, são pautados em planejamentos deliberados em Colegiados, com vistas a atingir o objetivo de maneira eficaz e eficiente.

Para o cumprimento de tais práticas, habilidades interpessoais como ser visionário, planejador, ser capaz de tomar decisões, possuir boa comunicação interpessoal, liderança, dominar a tecnologia e saber gerenciar informações, auxiliam o docente gestor nessa tarefa de dirigir uma IFES. Tendo em vista que o *locus* da ação gestora são Instituições de Ensino, torna-se relevante resgatar Popkewitz (1990, p. 310), para quem, no atual contexto educacional, “también es característica de la práctica docente la peculiaridad de fijar un tiempo determinado para la ‘creatividad’ y otro para la ‘indagación’”. Portanto, no ambiente educacional, não obstante as normas e dispositivos que impõem regramentos, criatividade e indagação são fundamentais para torná-lo mais dinâmico e transformador, do ponto de vista do alinhamento às demandas de uma sociedade em constante evolução. Dinamização, evolução, transformação e criatividade têm conexão direta com o comportamento intraempreendedor.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva-exploratória, de abordagem qualitativa, recorrendo-se ao estudo de caso como técnica de pesquisa (YIN, 2001). Os sujeitos da pesquisa foram 3 (três) diretores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), *Campus* Floriano e Oeiras, e da Universidade Federal do Piauí (UFPI), *Campus* Floriano. Foram realizadas entrevistas com uso de questionário semiestruturado composto de questões abertas, discutindo o comportamento dos gestores em IFES sob a perspectiva empreendedora, num ambiente regido por regras condicionadas.

A análise e a interpretação dos dados estão apoiadas na Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), cujo foco é analisar o conteúdo da mensagem, extraindo as informações considerando não apenas a literalidade do depoimento, mas, sobretudo, buscando promover a interpretação das entrelinhas nas falas, levando em conta as respostas e o cenário de fundo que as influenciaram. As entrevistas foram realizadas nos dias 26/04/2018, 07/05/2018 e 23/07/18 e todas ocorreram nos *Campi* das instituições. Para manter o sigilo das informações e dos sujeitos da pesquisa, os entrevistados são denominados E1, E2 e E3. Objetivando à análise dos resultados, foi adotado primeiramente uma pré-análise, na qual foi concebida a organização e a transcrição do material obtido, bem como a leitura de todos os fundamentos teóricos da pesquisa, checando a relação entre o objetivo proposto e as respostas dos entrevistados. Em seguida, encaminhou-se para a análise oral das entrevistas propriamente ditas, a fim de detectar a relação existente entre a teoria e os discursos colhidos em cada diálogo.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Iniciando a abordagem de campo, a pergunta 01 [A estrutura organizacional da sua instituição desencoraja o intraempreendedorismo?] obteve o seguinte posicionamento dos entrevistados:

E1: Desestimular, desestimula porque o orçamento é centralizado, o empreendedorismo, é o empreendedorismo que você perguntou né? (*sic*) O empreendedorismo dentro do setor público é diferente do setor privado, o meu papel aqui como gestor é pensar na melhoria do campus, se eu tenho o orçamento e tenho um conselho pra decidir quais serão os melhores investimentos, não só a nível é (*sic*) de capital, de custeio mas a nível também de agregar novos valores, [...] empreender no *campus* como tudo é centralizado a gente (*sic*) deixa a desejar, nós podíamos ter resultados muito melhores se não fosse centralizado, então hoje para nós pensamos em uma melhoria e temos que disputar o orçamento, disputar o investimento, vender a ideia junto à gestão superior e com isso nós estamos disputando com todos os outros *campi* mais o centro de Teresina.

E2: Assim, a gente tem hoje as coordenações com muita independência né (*sic*) pra desenvolver os seus projetos, a gestão do campus ela sempre procura apoiar as iniciativas dos setores, sobretudo dos cursos né (*sic*), aqui das coordenações de curso, então eu acredito que a gente encoraja, que a gente dá essa abertura para os coordenadores, para os chefes de setores inovarem nos seus setores.

E3: Ela nos encoraja na na (*sic*) em relação à atividade intraempreendedora, pois trabalhamos com uma equipe preparada, uma equipe motivada, uma equipe com profissionais formados em diferentes áreas que contribuem com ideias e projetos que transformam e desenvolvem a nossa instituição cada vez mais, né (*sic*), então cito aqui um exemplo, é (*sic*), por exemplo, foi identificado em nossa instituição desperdício de água e que esse desperdício de água também estava ocasionando o consumo, o alto consumo de energia elétrica, então com ideias e e (*sic*) um projeto que foi desenvolvido, então, é (*sic*), visamos suprir a necessidade da economia de água e também a diminuição da do gasto de energia, então são profissionais que estão atentos, que estão observando e que acompanham o dia a dia da instituição e querem ver ela crescer e se desenvolver.

Conforme a pergunta anterior os resultados apontam para uma gestão pública centralizadora e controladora orçamentariamente falando, em que a estrutura desestimula o intraempreendedorismo. No entanto, os entrevistados enxergam na própria gestão uma maneira de estimular os servidores/colaboradores a terem iniciativa no momento em que conferem a eles a autonomia para desempenho das tarefas. A autonomia é um aspecto importante quando se falar em empreender/intraempreender. Hashimoto (2006) afirma que a autonomia permite que o indivíduo intra/empreendedor define, dentre outras coisas, o uso de estratégia para ações e para a busca de oportunidades relevantes.

A pergunta [Em sua opinião, é possível a gestão de uma instituição federal ser criativa? Poderia nos dizer como?] foi assim respondida pelos entrevistados:

E1: Nós aqui, é o que eu estou dizendo nós não temos recursos, os recursos são todos centralizados, no entanto nós fazemos o campus avançar um exemplo ai [*sic*] o laboratório de Administração [...] foi uma ação empreendedora que vai gerar frutos. O laboratório de enfermagem foi o primeiro laboratório de enfermagem de todos os cursos da [instituição à qual está ligado o *campus*] a ter um

simulador, [...] essa semana a Pró-Reitora de Extensão esteve aqui e ficou encantada com a brinquedoteca que é um laboratório de pedagogia, a brinquedoteca em outros *campi's* [sic] estão fechadas há muitos anos, então foi fruto do trabalho dos professores daqui, também uma ação empreendedora, apesar dos recursos serem centralizados é lidar com criatividade e com coesão do corpo de gestores, de docentes e discentes principalmente, faz com que o nosso *campus* avance.

E2: Sim é possível, apesar das dificuldades, apesar da burocracia, apesar da necessidade de recursos como eu falei agora a pouco, o orçamento, nós não geramos orçamento, nós dependemos diretamente do orçamento federal, mas é possível sim criatividade e eu vou dá um exemplo do que nós fizemos aqui no *campus*, nós temos um restaurante institucional e o nosso restaurante ele até 2015, é funcionava com a compra dos tickets [...], e ai de 2015 prá cá [sic] nós temos usado um sistema de informação que é o chamado SARI (Sistema de Acesso ao Restaurante Institucional) onde a gente eliminou todo o processo de papel, todo o processo que era impressão, corte e distribuição e vendas dos tickets foi eliminado, inclusive a partir daí nós tornamos o acesso gratuito ao restaurante institucional [...], uma outra inovação que eu poderia citar, que foi o nosso sistema de energia renováveis, né [sic] de energia fotovoltaica, que foi o primeiro sistema de mini geração do Estado do Piauí e foi numa Instituição Pública Federal de Ensino, aqui no [lôcus de atuação do gestor] [...], e hoje nós estamos experimentalmente montando um sistema onde nós reaproveitamos a água liberada dos ar condicionados na exaustão, então essa água que é liberada do ar condicionado ela vai para um recipiente para uma caixa d'água e por meio de um bombeamento, movido a energia solar também, essa água ela é utilizada para a irrigação dos jardins do *campus* [...], outro exemplo que eu poderia dá [pesquisadora] é que quando é, um problema que a gente tinha aqui de comunicação e hoje a gente tem TV `s espalhadas no *campus*, são três TV `s onde a gente coloca banners essas TV `s para divulgar informações [...], foi também uma outra inovação e tudo isso mediante uso da tecnologia.

E3: Eu acredito que é possível desenvolver uma gestão em uma instituição federal usando a criatividade nessa, é porque acredito que a criatividade é uma ferramenta importantíssima que devemos usar constantemente, principalmente em uma instituição de ensino, pois, é, como devemos fazer isso, primeiro a gente tem que ouvir e perceber as necessidades do público ao qual nós atendemos, né [sic], e com isso planejarmos as nossas ações de forma dinâmica e diversificada para que possamos atender às nossas demandas com efetividade e causando satisfação aos profissionais que executam e aos ao público que é atendido. Então a criatividade é algo constante, então é importante se [sic], é importante que essa criatividade, ela permeie as nossas ações diariamente.

A criatividade é um motor que permite encontrar soluções diante de situações que muitas vezes fogem ao controle. Na gestão pública, descobrir e implementar soluções criativas faz toda a diferença. Conforme Bessant e Tidd (2009), ser criativo no ambiente organizacional denota em uma escolha entre a rotina e a novidade, ou seja, é preciso pautar as decisões e manter um equilíbrio entre buscar algo novo e manter velhos hábitos. Na fala dos gestores, observa-se que apesar do rígido controle, buscar e implementar soluções criativas além das possíveis confere também uma dinamicidade e flexibilidade à gestão, configurando assim uma proximidade com o modelo gerencial. Uma das características identificadas é a adoção de ação preventiva, em que, segundo Osborne e Gaebler (1992) apud Secchi (2009), os gestores abandonam posturas reativas na solução de problemas e adotam uma postura ativa.

A indagação [O senhor acredita que no âmbito educacional, subordinado às determinações legais pelo caráter público, há espaço para inovações?] pretendeu descobrir se é possível inovar em ambiente fortemente burocratizados. As respostas foram as seguintes:

E1: Existe, existe espaço para inovar porque não é... como é que eu vou dizer, o ensino ele não está limitado por ações, as ações são amplas então, cabe ao professor estabelecer as inovações, todo professor tem liberdade para estabelecer inovação[...], ele pode inovar com, com aquilo que a lei permite se o ensino é presencial obviamente que ele não pode inovar fazendo com que a disciplina seja feita por um ensino a distância, mas ele pode inovar utilizando o próprio [sistema da instituição] [...], a lei é lei ampla ela não é tão limitadora assim que impede que você avance ou faça coisas novas [...].

E2: Sim, como eu já acabei de dar vários exemplos.

E3: Eu acredito, sim. Acredito que sempre há espaço para inovações, pois estas são desafiadoras e são importantes no desenvolvimento das atividades, é [sic], de uma instituição de ensino. Podemos sim inovar sem prejudicar as determinações legais do setor público.

A inovação das IFES, na fala dos gestores, pode ocorrer na sala de aula e também em ações de pesquisa e extensão desenvolvidas por docentes, demonstrando que a gestão apoia as iniciativas, conferindo aos profissionais autonomia e liberdade para atuarem. Foi verificado também que existe uma preocupação por parte dos gestores para as inovações não irem contra a lei; por outro lado, eles entendem que a lei não é uma limitação para inovar.

As questões [O senhor desenvolve sua gestão como um empreendedor?] e [O senhor se considera um intraempreendedor?] buscaram desvelar se o gestor se considera um indivíduo que empreende, mesmo em ambientes supostamente estáticos. As posições foram assim consignadas:

E1: Não eu consigo sim, eu desenvolvo a gestão da seguinte forma de maneira descentralizada, cada gestor aqui no [lôcus de atuação do gestor] é responsável pelo seu setor e cabe a eles a execução, o meu papel aqui como gestor é pensar a melhoria defender o *campus* nos conselhos superiores e fazer com que a gente avance, avance como? Exatamente inovando, avance exatamente propondo ideias novas que possam fazer com que o campus se modifique e revolucione a forma de pensar, revolucione na forma de nós ensinarmos, então quer dizer se você comparar esse *campus* aqui com os outros da [instituição à qual está ligada o *campus*] nós somos o único campus que temos um laboratório de informática liberado pros [*sic*] alunos e um outro fechado só pra sala de aula, é o único campus que tem isso, a primeira biblioteca a permitir que os alunos acessassem os livros foi aqui [...], então nós fomos o primeiro a ter aquele portal de fitas magnéticas que foram coladas nos livros, então quer dizer eu entendo que a gestão empreendedora é essa é buscar inovar, buscar avançar e pensar melhoria, meu papel é fazer a gestão.

E2: Eu acredito que é utilizando criatividade, pensando e procurando as melhores soluções, não sei se exatamente como um empreendedor, mas é proco sempre buscar soluções criativas né [*sic*] pra que a gente possa é avançar na gestão do *campus*.

E3: Nas minhas ações enquanto gestor, eu procuro incentivar, valorizar e efetivar os princípios, princípios empreendedores, né [*sic*], buscando fazer mais usando menos e produzir resultados com a potencialização dos recursos que temos.

É possível visualizar que parte dos entrevistados desenvolve sua gestão de forma empreendedora, ao buscar formas alternativas para ser dinâmico, descentralizador e conferir autonomia aos seus liderados. Tais traços denotam uma gestão empreendedora. Ao desenvolverem suas gestões de maneira empreendedora, pode-se destacar o modelo *McMullen-Shepherd* (2006), em que o conhecimento e a motivação impactam diretamente a ação empreendedora, caso dos gestores em foco, cujo conhecimento influencia a motivação para tomar as decisões. Na parte 2, disseram:

E1: Sim, até porque as coisas aqui não são decididas pelo diretor, são decididas por um corpo de gestores, não é, então eu considero que sim, tudo o que nós avançamos aqui não foi ideia do diretor, foi o diretor esteve aberto a receber ideia e buscar os recursos para que elas fossem executadas, algumas foi o próprio diretor que pensou e buscou apoio dos gestores para que nós pudéssemos implementar, então eu compreendo que sim.

E2: Acredito que de certa forma sim, alguns desses projetos que eu citei agora a pouco são projetos que tiveram riscos e a gente junto com a equipe, claro, e analisando os riscos têm executado.

E3: Me considero um intraempreendedor, mas devido a a (*sic*) muitas atividades inerentes às atividades de ensino, acaba interferindo e limitando, é [*sic*], a desenvolver esse essa [*sic*] atividade intraempreendedora. Mas afirmo que é algo que me fascina e que me faz bem. É algo que é, assim, que eu gosto de fazer é essa atividade intraempreendedora na minha instituição, na instituição de ensino a qual eu trabalho, né [*sic*]. Então é algo, assim, bastante prazeroso, mas devido a muitas outras atividades que são inerentes a atividade do ensino acaba interferindo e limitando, é [*sic*], impossibilitado de estar realizando [*sic*] essa atividade intraempreendedora, mas é algo que fascina e que eu gosto.

Os gestores responderam de forma positiva ao questionamento sobre ser um intraempreendedor. O intraempreendedor é aquele que mesmo estando em uma estrutura que não foi criada por ele consegue gerir de modo autônomo a busca de soluções e é, também, aquele que além de inovar, cria oportunidades e descobre novos recursos para agregar valor. A dinamicidade em realizar tarefas, além de gerir a postura de tomar decisões em conjunto, levando em consideração as opiniões de outros colaboradores e a atitude de correr riscos, são questões que apontam para um perfil intraempreendedor nos gestores.

Ao serem questionados [O excesso de burocracia afeta o seu desempenho empreendedor? Como?], assim

responderam os depoentes:

E1: A própria centralização e tem outros aspectos que dizem respeito por exemplo a órgãos externos a [instituição à qual está ligado o *campus*] nós também não podemos é aqui responsabilizar só a [instituição à qual está ligado o *campus*] é os órgãos de controle igual a CGU eles exigem que determinadas ações só possam ocorrer através de processos [...], mas por outro lado, por exemplo um diploma que vem pra cá pra o aluno assinar depois volta pro reitor assinar pra depois voltar pra cá pra entregar pro aluno já é uma falha da gestão [instituição à qual está ligado o *campus*] e é uma falha que nós gestores de campus não temos como fazer nada porque é uma decisão superior [...], o reitor prometeu por exemplo que os diplomas vão ser entregues no dia da formatura porque vai ser online e ele vai entregar, ótimo é tudo o que nós desejamos, então quer dizer é uma burocracia que atrasa, nos atrasa como servidores, atrasa o discente que acabou de colar grau precisa do diploma e não tá lá [*sic*], então quer dizer é uma burocracia que precisa ser superada ainda mais nos dias de hoje.

E2: Certamente, nós temos é, o *campus* ele é muito arborizado e nós precisávamos adquirir um equipamento que é caro, precisamos na verdade, adquirir um equipamento que é caro, pra [*sic*] dar mais segurança e facilitar o trabalho, em relação a manutenção das nossas árvores e também pra outros trabalhos e infelizmente a gente não pôde ainda adquirir esse equipamento por ser um equipamento um pouco caro e aí a burocracia e a falta de recursos têm impedido isso.

E3: Sim. Assim, é muita burocracia e termina realmente interferindo nesse desempenho empreendedor. Né [*sic*], porque assim requer bastante tempo essa questão burocrática, né [*sic*], e aí termina realmente influenciando.

A burocracia é um sistema utilizado como resposta para gerir, sendo pautado no formalismo, na impessoalidade e no profissionalismo e tem seu poder decorrente das normas, o que em tempos passados constituía-se como uma resposta eficiente. Mas, com o progresso e o imediatismo causados pela globalização, o modelo burocrático passou a não mais responder de forma satisfatória. A burocracia passa a ser então algo nocivo, como observado nas falas dos entrevistados: atividades param unicamente por conta da burocracia, no momento em que concentra as atividades em apenas uma pessoa e limita os recursos, ficando o atendimento ao público prejudicado. Por fim, a pesquisa procurou descobrir como os gestores buscam alternativas para atender às demandas do seu público (servidores, técnicos administrativos, docentes e discentes), com a questão [O senhor costuma buscar alternativas para atender às demandas gastando menos?], tendo os entrevistados assim se posicionado:

E1: Sim, vou te dá um exemplo aqui foi solicitado construir uma casa de vegetação no *campus*, essa casa de vegetação os professores pediram e a casa custava 60 mil reais, aqui no nosso *campus* foi pedido a construção da casa de vegetação, nossa casa de vegetação ficou em 8 mil reais, então quer dizer, nós buscamos uma alternativa pra atender o que o professor queria, está dentro das normas técnicas, mas de forma bem mais barata e nós conseguimos por exemplo a doação de madeira do IBAMA apreendida de maneira ilegal, então essa madeira é utilizada pelo *campus*, nós que buscamos o IBAMA, ó [*sic*] nós precisamos de madeira, então a gente busca as parcerias com os órgãos governamentais pra poder avançar, então é exatamente a criatividade que permite com que o campus está do jeito que está, principalmente o comprometimento de gestores, docentes e discentes em querer manter o *campus*.

E2: Sim, claro, como citei, o próprio sistema que foi criado lá do refeitório foi um sistema que foi desenvolvido pelo nosso analista de sistema e teve custo, fora o trabalho do analista, custo zero pra instituição, o sistema tá [*sic*] hospedado aqui no nosso servidor e a gente eliminou com isso todo o gato de papel que tinha diariamente como também de um servidor pra operar isso aí, pra fazer a logística, com pouco recurso, assim como a troca das lâmpadas, o reúso da água, então uma série de empreendimentos que são feitos nesse sentido, buscando melhorias.

E3: Sim, eu busco sim, é [*sic*], outras alternativas, eu busco sempre gastar menos e fazer mais. Gosto de usar a criatividade, buscar ideias, potencializar o que dispomos, buscar parcerias para fazer acontecer o trabalho que desenvolvemos em nossa instituição.

Ao analisar as falas, um fator interessante que merece destaque é a postura proativa, a de buscar alternativas para atender às demandas por parte dos gestores, o que evidencia uma preocupação com a satisfação dos clientes da IFES, seja porque estes devem ter suas necessidades atendidas, seja pelo fato de serem agentes e protagonistas dessa gestão no momento em que suas opiniões são levadas em consideração e no momento em que é cultivado neles o

sentimento de pertencimento. Neste ponto, os gestores além de adotarem postura intraempreendedora adotam também uma postura de modelo gerencial, em que a estratégia participativa é decidida por meio da participação dos envolvidos. Como intraempreendedores, os gestores não se amedrontam com os problemas, pelo contrário, são motivados pela resolução destes e pela inovação usada para resolvê-los (LUCHSINGER; BAGBY, 1987). As falas permitem concluir que apesar dos traços empreendedores serem mais prevalentes e notáveis em alguns, o intraempreendedorismo pode ser desenvolvido em todos os indivíduos independentemente de fatores como formação acadêmica, por exemplo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou a descrever as possibilidades de ser criativo e empreendedor atuando na gestão pública de uma IFES. Constatou-se que os gestores têm um perfil empreendedor semelhante ao empreendedor por necessidade e ao empreendedor por inovação, ou seja, ao receberem uma demanda eles buscam alternativas para executá-la com os recursos que dispõem. Em outros momentos, ao perceberem um problema, criam e buscam soluções não exploradas anteriormente para também sanar a deficiência, notadamente no tocante à adequação dos recursos disponíveis em relação à demanda a ser solucionada, implicando em medidas de caráter inovador, objetivando a atender, mesmo que minimamente, àquela necessidade, aquele problema.

No tocante aos obstáculos que impedem a presença do empreendedorismo no Serviço Público Federal, restou evidenciado que os dois obstáculos são a burocracia e os limites orçamentários, pontuando-se que propor novos projetos nesse regime requer discernimento e persistência, fatores primordiais na seara empreendedora. Restou evidenciado a descentralização da gestão orçamentária é um elemento relevante para a iniciativa intraempreendedora de *campi* fora de sede.

As falas também revelaram que medidas poderiam ser implementadas para caracterizar um comportamento empreendedor, sendo constatado, a partir da análise das ações dos gestores, a preocupação com o meio ambiente, a gestão participativa, o desenvolvimento do sentimento de pertencimento que eles estimulam na comunidade acadêmica das instituições sob sua gestão, a versatilidade no momento de executar as atividades e as soluções pautadas na tecnologia. Estes foram elementos observados e empregados para classificar o comportamento empreendedor nos gestores.

Desse modo, a pesquisa mostrou-se pertinente, uma vez que contribui com a literatura a respeito do tema abordado. Ao trazer à tona as características empreendedoras presentes nos gestores de IFES evidencia-se que é possível empreender, mesmo no setor público, com reconhecidas imitações, demonstrando a importância de prestar um serviço de qualidade ao público, assim como as inovações gerenciais podem proporcionar benefícios tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade.

Por fim, a contribuição do artigo para o campo aponta um caminho natural aos gestores públicos: a necessidade de atualização constante, a busca permanente pelas soluções mais eficientes, a percepção de quanto a tecnologia é fundamental neste processo de implementação de medidas imediatas ou mediatas com vistas a atender as demandas sociais e, sobretudo, que o papel criativo e inovador do gestor público, na atual conjuntura, representa a diferença entre o reclamar e o fazer acontecer. Este estudo foi motivado pela sensação, agora comprovada, de que é possível fazer mais com menos, sendo que para alcançar tal condição é essencial que o gestor das IFES detenha competências diferenciadas da maioria, reúna um conjunto de habilidades e experiências capazes de reforçar o elemento intuitivo da iniciativa empreendedora e, adicionalmente, busque apoio entre os pares – docentes, técnicos, servidores em geral – a fim de consignar anuência à conduta, algumas de caráter solitário e tempestivo, mas sempre visando ao atendimento das demandas presentes e futuras.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cintia C. S.; MODOLO, Daniela; CARNEIRO JÚNIOR, Erivaldo; VILS, Leonardo. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, abr./jun., 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRAUM, Loreni Maria; DO CARMO, Hérmani Magalhães Olivense; SÁ, Eduardo Vimercati. Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre as práticas dos docentes. **Revista Capital Científico-Eletrônica**. v. 14, n. 4, p. 60-74, 2016.
- DALLARI, Dalmo de A. **Elementos de teoria geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DORNELAS, Jose C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LUCHSINGER, Vince; BAGBY, Ray. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 10-13, jun. 1987.
- MCMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.
- PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- POPKEWITZ, Thomas S. Conocimiento e interés en los estudios curriculares. In.: Popkewitz, Thomas S. **Formación del profesorado: Tradición. Teoría. Práctica**. València: Servei de Publicacions, 1990.
- SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2014
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-349, mar/abr. 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.