

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: CARACTERÍSTICAS
RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO SUPERIOR, NA VISÃO DE SEUS GESTORES – ESTUDO DE
CASO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
(UTFPR)**

**INTRAPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: CHARACTERISTICS
RELATED TO ENTREPRENEURSHIP AT A PUBLIC INSTITUTION OF
HIGHER EDUCATION, IN VIEW OF THEIR MANAGERS - CASE STUDY IN
THE FEDERAL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY OF PARANÁ (UTFPR)**

Sylvia Bitencourt Valle Marques*

Vanessa Ishikawa Rasoto**

Gerson Ishikawa***

Leslie de Oliveira Bocchino****

RESUMO

O empreendedorismo pode contribuir para a sobrevivência das organizações, inclusive aquelas do setor público, caso em que pode favorecer a agregação de valores aos serviços prestados à sociedade. A pesquisa tem como objetivo investigar a perspectiva dos gestores públicos quanto à presença de características relacionadas ao empreendedorismo na gestão de uma organização pública. O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso com aplicação de questionários aos gestores de uma instituição pública de ensino superior com 13 *campi* no Estado do Paraná. Foram analisados os resultados dos Gestores dos *Campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Os resultados demonstram a perspectiva dos gestores pesquisados sobre a presença de características relacionadas ao empreendedorismo na organização em que atuam.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Empreendedorismo público. Características do empreendedorismo.

ABSTRACT

Entrepreneurship can contribute to the survival of organizations, including those in the public sector, in which case it may favor adding value to the services provided to society. The research aims to investigate the prospect of public managers for the presence of characteristics related to entrepreneurship in the management of a public organization. The research method used was case study with questionnaires to managers of a public institution of higher learning with 13 campuses in the state of Paraná. The results of Managers of *Campi* the Federal Technological University of Paraná – UTFPR were analyzed. The results demonstrate the perspective of managers surveyed about the presence of characteristics related to entrepreneurship in the organization where they work.

Keywords: Intrapreneurship. Public entrepreneurship. Entrepreneurship characteristics.

* Universidade Tecnológica Federal do Paraná. sylvia@utfpr.edu.br

** Universidade Tecnológica Federal do Paraná. vrasoto@gmail.com

*** Universidade Tecnológica Federal do Paraná. gerson.ishikawa@gmail.com

**** Universidade Tecnológica Federal do Paraná. leslie@utfpr.edu.br

Introdução

Empreendedorismo e inovação podem ser úteis ao setor público, mormente com o uso de inovações organizacionais, que têm como foco “as pessoas e a organização no trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 31).

Matias-Pereira (2010) entende que as mudanças de paradigmas advindas da globalização, e que abrangem todas as áreas – política, econômica, social, cultural, tecnológica, ambiental, estão reverberando na humanidade toda e, conseqüentemente, no Estado, de forma a exigir deste a construção de um novo modelo de Estado e de gestão pública. Nesse sentido, Paiva e Guerra (2010) alertam para a importância do estudo do empreendedorismo, uma vez que “em termos conceituais, há pouca concordância sobre o que seria empreendedorismo” (PAIVA; GUERRA, 2010, p. 269).

Os temas do empreendedorismo e da inovação têm sido pouco estudados quando se referem ao setor público, de forma que ainda faltam interpretações mais exatas sobre o que significa ser um empreendedor público.

O setor público é composto por diversas instituições que afetam a vida das pessoas. Estas instituições, que incluem organizações políticas e estruturas que determinam e implementam leis, provêm serviços sociais e públicos básicos, compõem um sistema que atua em áreas como assistência social, educação e saúde, isto é, essenciais para a sociedade.

Um modelo de gestão empreendedora no setor público pode ser uma alternativa para responder às mudanças atuais que ocorrem em todo o mundo e agregar valores aos serviços prestados à comunidade.

Note-se que “o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência” (MACEDO, 2013). Assim, “a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos” (MARQUES; RASOTO, 2012).

Na opinião de Sano e Montenegro, “a necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade (3Es) das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social” (SANO; MONTENEGRO, 2013, p. 37). No mesmo compasso Farias (2000, p. 12-13), para quem o princípio da eficiência é composto pelas seguintes características: “direcionamento da atividade e dos serviços públicos à

efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca pela qualidade”.

Do princípio da eficiência da Administração Pública, no entender de França (2011, p. 231), “não se espera uma atuação perfeita desta, mas sim, uma contínua busca de excelência em suas atividades”.

O artigo 37 da Constituição Federal, quando de sua promulgação, em 1988 instituiu como princípios da Administração Pública, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e publicidade. O princípio da eficiência, embora só incluído no texto constitucional por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998, era considerado como implícito (MORAES, 2007).

Entretanto, sua positivação trouxe benefícios como a “obrigação da prestação de um serviço eficiente, no que se refere à relação com os beneficiários de tal serviço, que em última análise é toda a população abrangida pelo respectivo órgão público” (MORAES, 2007, p. 7).

Gasparini (2008, p. 21) ensina que o princípio da eficiência é “conhecido entre os italianos como ‘dever de boa administração’”. Não lhes falta razão, uma vez que por meio dele buscasse a satisfação do bem comum da forma mais satisfatória e econômica e a melhoria do desempenho dos gestores públicos para que alcancem o melhor resultado.

Assim também Garcia (2008, p. 30), para quem o princípio da eficiência é “consequência lógica do Estado de Direito organizado” e “toda a sociedade almeja que os serviços públicos sejam realizados com adequação às suas necessidades, já que todos contribuem efetiva e incondicionalmente para a arrecadação das receitas públicas”.

Neste cenário, o governo empreendedor orientado por missões, metas e objetivos, tem poder de realização mais expressivo que o governo que atua no molde burocrático (MATIAS-PEREIRA, 2012). O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas. O uso do empreendedorismo e de inovações organizacionais podem ser ferramentas para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante

para os gestores do setor público, na medida em que podem contribuir para o processo de formação de uma cultura empreendedora, mostra-se relevante o presente estudo.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é instituição pública de ensino, capaz de ensinar e difundir o empreendedorismo e não há um levantamento sobre a presença de características que se relacionam ao empreendedorismo/intraempreendedorismo dentro da instituição, de forma que torna-se relevante a presente pesquisa.

O objetivo desta pesquisa foi examinar a perspectiva dos gestores de uma instituição pública de ensino superior quanto à presença de características relacionadas ao empreendedorismo na gestão administrativa da organização em que atuam.

A pesquisa limitou-se à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), usando como unidades pesquisadas seus treze *campi*, um deles na cidade de Curitiba e os demais em outras cidades do Estado do Paraná.

Em relação à metodologia, trata-se de um estudo de caso aplicado em uma instituição pública de ensino superior utilizando abordagem fundamentada em questionários.

Ao final da pesquisa pretendia-se responder se os gestores públicos da UTFPR, no âmbito dos *campi*, percebem a presença de características que se relacionam ao empreendedorismo dentro da organização em que atuam.

1 Empreendedorismo Público

Ao se referirem a conceitos de empreendedorismo, Klein et al. (2010) referem-se ao fato de que empreendedorismo é muitas vezes concebido como a inovação, criatividade, criação de novas organizações ou algum tipo de novidade, concepção sob a qual o empreendedorismo ocorreria nos mercados, empresas, governo e universidades. Mas para eles, o fator novidade, por si só, é incompleto e simplista, havendo conceituações adicionais de empreendedorismo que são úteis para a compreensão da inovação no setor público. Os autores focam em empreendedorismo não como um indivíduo ou tipo de empresa específica, mas como uma função que pode ser executada por uma variedade de indivíduos em diferentes circunstâncias.

Klein et al. (2010) afirmam que o empreendedorismo público pode reunir uma combinação de recursos públicos e privados para tirar proveito de oportunidades sociais, sendo que a qualidade dos arranjos institucionais de apoio ao empreendedorismo público

é crucial para o capitalismo democrático. Para eles, existe oportunidade de lucrar com a reestruturação da natureza da atividade pública para que seus objetivos sejam alcançados com o menor custo. Sugerem que o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo público está na integração de uma concepção de agregar empreendedores privados e públicos, com uma estrutura que aceita a complexidade das instituições privadas e públicas implantadas para enquadrar e buscar o interesse público.

Tanto empreendedores privados como públicos percebem diferenças entre o potencial e o real resultado ou desempenho, e tentam recursos para diminuir esta lacuna. Enquanto empreendedores privados tentam uma forma de adquirir recursos, conseguir receitas ou diminuir custos, os públicos procuram angariar recursos para implementar o cumprimento da finalidade pública ou do interesse social com um desempenho melhor. O fechamento de lacunas entre o desempenho potencial e o real é fundamental para o empreendedorismo público também (KLEIN et al., 2010).

Klein et al. (2010) discutem a questão do empreendedorismo no século XXI, onde coloca que um dos importantes desafios de políticas públicas refere-se ao ambiente institucional para a ação privada. Para eles, qualquer mudança no ambiente institucional provocada pelo empreendedorismo do setor público muda o cenário no qual o empreendedorismo do setor privado, tanto quanto o público ocorre. Alertam que o empreendedorismo público implica em mudanças na própria lei, uma vez que envolve novidade, mudança e inovação. Outro desafio seria a criação de novas organizações públicas, pois o empreendedorismo público também pode ser concebido como o surgimento e crescimento de novas organizações formais, como agências governamentais, empresas sem fins lucrativos ou sociais. Nesse caso, os empreendedores públicos são os indivíduos e os grupos que identificam oportunidades para alcançar os objetivos sociais ou políticos e investem recursos para atingir tais finalidades. Citam também, como desafio, a gestão criativa dos recursos públicos por entidades públicas, pois o empreendedorismo público também pode se referir à gestão inovadora dos recursos existentes, de propriedade pública para atingir fins estabelecidos; esforços incrementais para melhorar a eficiência e a eficácia das instituições públicas são esperados nas sociedades modernas e democráticas. Concluem que a iniciativa privada ocorre em um contexto público, e ação pública é realizada por atores individuais, de forma que o Estado moderno contém elementos de comportamento empreendedor privado e público. Indicam para a ideia de que o empreendedorismo é um fenômeno público de gestão, sendo que as

ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que são análogos e entrelaçados à iniciativa privada.

De acordo com Meza (2012), “compreender o empreendedorismo público não é uma tarefa fácil porque os interesses públicos se modificam ao longo do tempo e são difíceis de serem identificados, mesmo sob as melhores circunstâncias” (MEZA, 2012).

A autora busca a noção de empreendedorismo por meio das possibilidades de ocorrência do mesmo e descreve quatro níveis de análise para entender tanto o empreendedor público, quanto a ação empreendedora pública, momento em que diferencia empreendedorismo privado e público:

A ação privada, neste sentido, busca a melhoria do bem-estar dos seus agentes principais, ou seja, as firmas buscam lucros, as cooperativas buscam gerar retornos para seus membros, os políticos almejam vantagens para a sua própria carreira e/ou para recompensar aqueles indivíduos, que o apoiaram financeiramente; sendo tudo isto caracterizado como ação privada; Diferentemente, a ação pública se baseia na oferta de bens públicos para os cidadãos e nas empresas públicas. Aqui, portanto, não há uma preocupação em distinguir a diferença entre voluntarismo, ação de mercado, coerção e ação governamental; porque esta distinção é mais genérica; mas destaca-se que o público significa interesse público enquanto usado como voluntariado ou governamental (MEZA, 2012, p. 160-161).

Num dois níveis de análise que abordou, Meza (2012, p. 169) alerta para o fato de que a “atividade empreendedora pública está no processo, não particularmente em programas e atividades; mas nas relações que podem ser estabelecidas entre o público e o privado capazes de gerar economias na gestão pública”.

Por fim, assim define empreendedorismo público:

O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e as ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que podem ser análogos aos dos empreendedores privados. E, para realizar os interesses públicos, se demanda esforços criativos, exigindo uma abordagem mais sofisticada sobre a gestão da inovação no domínio público.

[...]

Além disso, as interações público-privados caracterizam as modernas formas de parcerias existentes entre o estado e as organizações privadas; e poderiam tornar mais sofisticada a teoria do empreendedorismo público, aumentando o rigor teórico e a relevância prática nestas áreas de pesquisa (MEZA, 2012, p. 177).

Para Mierlo (1995), a sociedade atual está sujeita à evolução econômica e técnica muito rápida, que envolve revolução da informação, problemas ecológicos e

reorganização do sistema de trabalho, dentre outras, e o governo está não só a mercê de suas consequências, como também está envolvido na tentativa de orientar este desenvolvimento. Para o autor, existem consequências para as relações com a sociedade e também para a gestão das organizações públicas. Os participantes em organizações públicas devem se comportar cada vez menos como clássicos burocratas e cada vez mais como um empresário independente e inovador. O empreendedorismo público não só é necessário para se adaptar à evolução na demanda, mas também é estimulado por novas formas de concorrência no lado da oferta de prestação de serviços públicos, uma vez que as instituições privadas sem fins lucrativos não-comerciais sofreram um processo de revitalização, empregando o conceito de “empreendedorismo social” para reformular a prestação de serviços aos seus clientes. Todavia, as organizações públicas diferem de organizações privadas.

Complementa o autor que o empreendedorismo público não resulta na produção como em um mercado consumidor, com todos os elementos correspondentes do mercado, mas contém uma combinação de prestação de serviços públicos (com o interesse público como objetivo) com condições de quase-mercado (resultando em eficácia e eficiência na implementação e produção) (MIERLO, 1995).

2 Foco de análise

O empreendedorismo público, nesta pesquisa, foi analisado sob os aspectos da pessoa, que é o agente empreendedor.

Feger, Fischer e Nodari (2009) conceituam a figura do empreendedor como aquela pessoa que “percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encara-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução” (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009, p. 220).

Prado et al. (2011, p. 3-4) elencam grande variedade de características dos empreendedores, como:

Visão holística, pois apresentam capacidade de enxergar o mercado de uma forma que outros não conseguem, eles são ágeis e disciplinados, comprometidos com seus objetivos e possuem competência de persuadir as pessoas a sua volta, pois conseguem sensibilizá-los a se engajarem no seu projeto. São líderes natos e por intermédio desta qualidade contribuem para o desenvolvimento do país a partir da geração e concretização de suas idéias.

Para Corrêa e Bêrni (2000), “a forma de aprofundar a noção de que o empreendedor é o introdutor de novas ideias consiste em elencar os aspectos importantes em sua figura”. Segundo o autor, tais aspectos seriam: versatilidade, ambição – tanto relativa à criação e expansão de seu negócio como à formação e manutenção da clientela, capacidade de levantar fundos, e a capacidade de reduzir os riscos inerentes à sua atividade.

Também Feger, Fischer e Nodari (2009, p. 221) ressaltam as características do empreendedor:

As características de comportamento empreendedor foram sintetizadas a partir de Olivo (2003), divididas nos conjuntos: realização, cujos comportamentos impelem os indivíduos a buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento dos processos para conduzir a organização em certa direção, que na visão do indivíduo é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; poder, constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

Para Feger, Fischer e Nodari (2009), o conjunto de realização é formado por cinco características de comportamento empreendedor: busca de oportunidade e iniciativa, coragem para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento. E o de planejamento, por três: busca de informação, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos.

No entender de Alencar (1998), a criatividade, como muitos a idealizam, é uma ilusão. Ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento, características de personalidade, valores e motivação pessoais. Essa visão antropocêntrica da criatividade tem sido questionada e o papel vital de fatores do contexto e das forças sociais têm sido posto em relevo, pois a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações. Dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, destacam-se as características de seu ambiente de trabalho, que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão. Não se pode deixar de lembrar que o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando o clima psicológico prevalente nesse ambiente. O comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, ou fora dele, sofre ainda influência

de fatores de ordem sócio-cultural, como valores e normas da sociedade, que contribuem de forma considerável para o cultivo da criatividade ou para sua repressão.

A autora elenca características do indivíduo que se relacionam com a criatividade. Algumas se relacionam de forma negativa com a expressão de criatividade, como falta de motivação, falta de habilidades ou experiência, inflexibilidade e despreparo social. Outras são características observadas em indivíduos que se destacam pela produção criativa, como: um elenco de traços de personalidade; automotivação; habilidades cognitivas especiais; expertise na área; e habilidades grupais (ALENCAR, 1998).

Para Alencar (1998), a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento, que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão. Até mesmo o que é considerado criativo sofre influência do contexto histórico-social.

A respeito das características dos empreendedores que agem dentro da organização, Pinchot (1989) afirma que durante muitos anos o sucesso corporativo era definido como o movimento hierarquia acima e, então, as empresas reconheceram que os indivíduos poderiam fazer contribuições importantes. O intraempreendedor pode transformar as ideias em realidades lucrativas, mas suas capacidades são diferentes daquelas dos indivíduos que escalam a hierarquia corporativa. Os intraempreendedores precisam se sentir à vontade, sem muita orientação emanada de cima. Eles têm a capacidade de imaginar realidades de negócios e organizacionais e a forma que seus clientes reagirão à inovação. São naturalmente orientados para a ação e têm a tendência a preferir por a mão na massa, de forma que ficam em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento. São, ao mesmo tempo, pensadores e executores, e sua dedicação é tão extremada que quase não dão atenção para os outros aspectos de sua vida. Frequentemente não veem seu fracasso como um desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado. O autor refere-se à semelhança que há entre empreendedores e intraempreendedores e que mitos generalizados sobre os primeiros impedem ideias claras sobre os segundos, e seu relacionamento com a organização.

Segundo Wolf et al. (2001, p. 2), os empreendedores “são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe”.

Salvi et al. (2007) entendem que “o espírito empreendedor compreende uma diversidade de variáveis, as quais são peculiares de cada indivíduo, ou seja, são as características que permitem iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir os riscos e recompensas”. E também que “é preciso que estes possuam elemento psicológico crítico denominado ‘motivação para a realização’ ou ‘impulso para melhorar’”.

Schmidt e Bohnenberger (2009) definiram as seguintes características do empreendedor: auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

Para Baron e Shane (2010), a confiança é um dos principais fatores para o desenvolvimento de relações cooperativas.

Características como motivação, capacidade de conviver com riscos e possuir visão estratégica também são importantes para o empreendedor, de acordo com Lago et al. (2008).

David, Carvalho e Penteado (2011) elencam outras características: anseio por liberdade dentro da organização, orientação por metas, comprometimento e automotivação, reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa, são indivíduos que 'põe a mão na massa', fazem o que deve ser feito, gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos, detestam rotinas e são criativos e inovadores.

A vantagem dos intraempreendedores, segundo Wolf et al. (2011, p. 1) é que eles “têm a capacidade de gerar diferencial para as organizações que eles pertencem. Por estarem familiarizados e conhecerem as atividades que executam diariamente, estes possuem um grande potencial para propor melhorias”.

Wolf et al. (2011) ressaltam que nos dias de hoje as instituições, tanto as privadas, quanto as públicas, querem compor seus quadros com pessoas com perfil empreendedor, isto é, com intraempreendedores. Há as pessoas que naturalmente possuem este perfil; caso contrário, pela necessidade da organização, precisam desenvolvê-lo.

3 Metodologia

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior com característica multicâmpus (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná com *campus* em 13 cidades do Estado do Paraná), utilizando uma abordagem fundamentada em questionários com amostragem não-probabilista intencional.

Não faz sentido estabelecer hipóteses, *a priori*, uma vez que estudo de caso foi o método escolhido.

No que tange ao tratamento de dados, as respostas do questionário foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa.

Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores dos 13 *Campi* da UTFPR, descentralizados no Paraná, totalizando 96 pesquisados, obtendo-se resposta de 85 deles.

Observe-se que para este trabalho adotou-se o conceito de Gestor Público constante do glossário da Câmara dos Deputados (Congresso Nacional Brasileiro), qual seja o “funcionário público, ocupante do cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços” (CAMARA, 2013). Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas, enviados por mensagem eletrônica a cada um dos pesquisados.

O questionário abordou questões relativas à percepção dos gestores quanto a presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição e baseou-se em respostas de escala de Likert, onde os pesquisados assinalaram seu grau de concordância com uma afirmação, numa escala de cinco opções.

Para o cumprimento do objetivo de “examinar a percepção dos gestores de uma instituição pública de ensino superior quanto à presença de características relacionadas ao empreendedorismo na gestão administrativa da organização em que atuam” foram feitas perguntas com o intuito de investigar quais características listadas o pesquisado considera presentes na organização em que atua.

Observe-se que as características não se prendem ao empreendedor individual, podendo estar presentes na organização empreendedora. A seguir o Quadro 1, com a listagem das características e suas referências no marco teórico:

Quadro 1 – Lista de características relacionadas ao empreendedorismo

Característica	Citada pelos seguintes autores
Liderança	Schmidt e Bohnenberguer (2009)
Persistência	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009)
Sabe trabalhar em equipe	Baron e Shane (2010); Alencar (1998); Wolf et al. (2011)

Criatividade	Baron e Shane (2010); Alencar (1998); David, Carvalho e Penteado (2011)
Motivação para realizar/ Auto-eficaz	Schmidt e Bohnenberguer (2009); David, Carvalho e Penteado (2011); Lago et al (2008); Salvi et al. (2007); Alencar (1998)
Orientação por objetivos ou metas	David, Carvalho e Penteado (2011)
Visão sistêmica/estratégica Planejador	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Lago et al. (2008); Corrêa e Bêrni (2000)
Flexibilidade/sociabilidade Sabe respeitar as diferenças	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Baron e Shane (2010); Alencar (1998)
Inovador	Schmidt e Bohnenberguer (2009); David, Carvalho e Penteado (2011)
Capaz de assumir riscos	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009); Wolf et al. (2011); Lago et al. (2008)
Busca ou detecta oportunidades	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009); Baron e Shane (2010); Lago et al. (2008); Corrêa e Bêrni (2000)

Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere à delimitação do trabalho, a pesquisa limitou-se à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), usando como unidade pesquisada seus treze *campi*. Motivou a escolha do objeto de estudo o conhecimento da estrutura da instituição e a facilidade para contatar os pesquisados.

Há que se considerar também tratar-se de um estudo de caso, motivo pelo qual os resultados obtidos não devem ser generalizados.

4 Respostas dos Gestores dos *Campi*

Sobre a presença de características empreendedoras na gestão administrativa dos pesquisados (criatividade, espírito inovador, estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, visão sistêmica, postura de assumir riscos, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, liderança, inovação como prática cotidiana, busca por oportunidades, motivação, persistência e gestão por objetivos) o gestor deveria assinalar se elas estão presentes na gestão administrativa dos *Campi* com frequência, às vezes, raramente, ou se não concorda que tal característica esteja presente. Tem-se as respostas na forma da Tabela 1, onde as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “sistematicamente” e “com frequência”:

Tabela 1 - Porcentagem de respostas dos gestores dos *Campi* sobre a presença das características empreendedoras na gestão

<i>Característica</i>	<i>sistemática-mente</i>	<i>com frequência</i>	<i>às vezes</i>	<i>raramente</i>	<i>não concordo</i>
Persistência	31	56	11	1	1
Gestão por objetivos	25	59	12	2	2
Trabalhar em equipe	36	47	13	2	1
Estabelecimento de metas e objetivos	36	45	13	6	0
Liderança	21	59	15	5	0
Visão sistêmica	24	52	16	6	2
Motivação	21	54	19	4	2
Flexibilidade	20	54	21	4	1
Busca por oportunidade	15	58	21	5	1
Espírito inovador	12	56	26	6	0
Criatividade	8	59	31	2	0
Assumir riscos	15	45	31	8	1
Inovação	2	42	46	8	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Pode-se perceber que para os Gestores dos *Campi*, as características mais percebidas no dia a dia da gestão são a persistência, a gestão por objetivos e trabalhar em equipe.

Vale ressaltar que a porcentagem de pesquisados que relatou não concordar ou que raramente alguma dessas características está presente na gestão administrativa da instituição em que atuam foi baixa.

Note-se que as características elencadas nestes itens da pesquisa relacionam-se intrinsecamente ao empreendedorismo e ao empreendedor, seja ele um indivíduo ou uma organização.

Sobre a legislação que rege a instituição em que atuam, percebe-se que poucos são os pesquisados que não concordam que a mesma inibe uma gestão mais empreendedora (7%), bem como aqueles que entendem que isto ocorre raramente (13%). Dos pesquisados, 45% responderam que tal inibição ocorre às vezes, 24% com frequência e 12% sistematicamente.

Uma possível explicação para o resultado encontrado é o fato de a instituição pesquisada pertencer ao serviço público federal, o qual está constitucionalmente obrigado

a seguir normas limitadoras e restritivas. Nas palavras de Feger, Fischer e Nodari (2009, p. 232-233):

O agente público, no exercício de seu papel, necessita seguir uma série de procedimentos baseados em princípios da administração pública para cumprir os elementos e requisitos necessários à formalização de seus atos. A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece que a administração pública direta e indireta de qualquer um dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, razoabilidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A questão seguinte visa averiguar em que grau os pesquisados conseguem aplicar as características correlatas ao empreendedorismo no seu dia a dia como gestor. Para cada uma delas foi oferecida uma escala de respostas (nada, pouco, às vezes, várias vezes e frequentemente). As respostas estão demonstradas na Tabela 2, onde as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “frequentemente” e “várias vezes”:

Tabela 2 – Grau de aplicabilidade das características empreendedoras na gestão

<i>Característica</i>	<i>frequentemente</i>	<i>Várias vezes</i>	<i>às vezes</i>	<i>pouco</i>	<i>nada</i>
Trabalhar em equipe	53	42	5	0	0
Persistência	46	49	5	0	0
Liderança	34	54	11	1	0
Motivação	33	51	13	4	0
Visão sistêmica	31	51	16	2	0
Estabelecimento de metas e objetivos	34	47	16	2	0
Gestão por objetivos	28	53	15	4	0
Flexibilidade	39	41	20	0	0
Busca por oportunidade	15	58	19	8	0
Criatividade	14	53	29	4	0
Assumir riscos	19	42	28	9	1
Inovação	7	48	33	12	0
Espírito inovador	7	42	44	7	0

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se observar que a porcentagem de resposta considerando que tais características estão pouco ou nada presentes no cotidiano dos gestores pesquisados é pequena.

Para grande parte dos pesquisados, tais características estão presentes na atuação diária às vezes, várias vezes ou frequentemente.

Note-se que a maioria dos pesquisados considera que a capacidade de trabalhar em equipe está frequentemente em suas atuações, sendo a característica de maior aplicabilidade entre eles, enquanto que a de assumir risco e inovação são as com maior porcentagem de pouca aplicabilidade.

Considerações finais

A respeito da presença das características relacionadas ao empreendedorismo, intraempreendedorismo e organização empreendedora, na gestão dos pesquisados, os gestores percebem fortemente a presença de características próprias do empreendedorismo na gestão administrativa da instituição em que atuam, exceção feita aos itens “inovação como prática cotidiana” e “capacidade de correr riscos”, que foram percebidos em menor grau pelos respondentes.

Percebem que a legislação que regula a atividade da instituição inibe uma gestão empreendedora. A possível explicação para o fato é a de que as normas que regem a Administração Pública, caso da instituição onde se realizou a pesquisa, restringem a livre atuação do gestor.

Além de indagar sobre a existência das características empreendedoras na atuação dos gestores, o questionário de pesquisa também abordou em que grau se conseguia aplicar cada uma delas. Foi possível perceber que as características são aplicadas na atuação diária dos respondentes.

É possível perceber também que as características “capacidade de correr riscos” e “inovação como prática cotidiana” não só são as menos percebidas como também são as menos aplicadas no dia a dia dos gestores. Uma possível explicação para esta constatação consubstancia-se no fato de que as normas que regulam o setor e restringem a atuação do gestor público acabam por desestimular uma atuação mais empreendedora. Porém, cabe ressaltar, não impedem que o empreendedorismo se faça presente nas organizações públicas.

Propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, estudo da mensuração do desempenho empreendedor nas instituições públicas, responder com mais profundidade se programas de capacitação voltados à atividade inovadora podem contribuir de forma

efetiva para uma gestão pública empreendedora, além de outras que possam surgir a partir do presente estudo.

Por fim, considera-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado. Averigou-se a percepção dos gestores quanto à presença de características relacionadas ao empreendedorismo no cotidiano de suas gestões.

Referências

ALENCAR, E. M. L. S. de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CÂMARA dos Deputados Do Brasil. **Glossário**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/glossario>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CORRÊA, D. P.; BÊRNI, D. A. O Conceito de Empresário Empreendedor Schumpeteriano e a sua Atualização. **Análise: revista acadêmica da Face**. Porto Alegre: PUCRS, v. 11, n. 2, p. 21-48, 2000.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. Curitiba: Aymar, 2011.

FARIAS, R. M. **Reforma administrativa: na busca pela qualidade do serviço público**. 2000. 49. Monografia (Especialização em Direito Administrativo e Constitucional) – Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE**, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

FRANÇA, P.G. **O controle da Administração Pública: discricionariedade, tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3298/ACFE9.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 maio 2012.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
KLEIN, P.G. et al. Towards theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, v. 7, p. 1-15, 2010.

LAGO, A. et al. Potencialidades e espaços ao empreendedorismo. **Estudos do CEPE**, 2008. Disponível em: <online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/424/437>. Acesso em: 25 jun. 2013.

MACEDO, R. B. Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública. In: CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO-IBEROAMERICANO, XV., **ALTEC 2013**, Cidade do Porto, 2013.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I. O poder discricionário e a capacitação do gestor público segundo princípios que regem a Administração Pública: um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ADM, **Anais...** set. 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEZA, M. L. F. G. Empreendedorismo público: discutindo seus níveis de análise. In: SILVA, C. L. da (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento local-instrumentos e proposições de análise para o Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MIERLO, J. G. A. V. Public entrepreneurship as innovative management strategy in the public sector. A public choice-approach. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE SOUTHERN ECONOMIC ASSOCIATION FAIRMONT HOTEL, 65th, New Orleans, Louisiana, United States of America. November 18-20, 1995.

MORAES, E. S. **O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública: indicadores possíveis**. 2007. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-08-21T134249Z-134/Publico/Dissertacao%20Ed%20da%20Silva%20Moraes.pdf>. Acesso em: 8 maio 2012.

PAIVA JR, F. G.; GUERRA, J. R. F. O empreendedorismo como marco solidário na esfera do desenvolvimento. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 267-276, jul-dez. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1255>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PRADO, M. L. et al. Análise do perfil intraempreendedor de servidores de instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI. Florianópolis: IGLU. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26116/5.10.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

SALVI, E. J. et al. **Comportamento intra-empreendedor nas empresas do Vale do Taquari**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Livro de resumos. (Salão de Iniciação Científica, 19).

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas. **Editora Unijuí**, ano 11, n. 22, p. 35-61, jan./abr. 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/.../article/viewFile/.../541>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.

WOLF, S. M. et al. Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI., Florianópolis: IGLU. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26139/5.33.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 jun. 2013.