

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA
PÚBLICA**

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: A
PERSPECTIVA DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR – ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2014

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: A
PERSPECTIVA DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR – ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vanessa I. Rasoto
Co-orientador: Prof. Dr. Gerson Ishikawa

CURITIBA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M357 Marques, Sylvia Bitencourt Valle Marques
Intraempreendedorismo no setor público : a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) / Sylvia Bitencourt Valle Marques. — 2014.
171 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Vanessa Ishikawa Rasoto.
Coorientador: Gerson Ishikawa.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2014.
Bibliografia: f. 150-156.

1. Empreendedorismo – Inovações tecnológicas. 2. Empreendedorismo na administração pública. 3. Universidades e faculdades públicas – Administração. 4. Percepção. 5. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Estudo de casos. 6. Administração Pública – Dissertações. I. Rasoto, Vanessa Ishikawa, orient. II. Ishikawa, Gerson, coorient. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública. IV. Título.

CDD (22. ed.) 351

Ficha catalográfica



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em
Planejamento e Governança Pública



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação nº 18

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: A PERSPECTIVA
DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR –
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ (UTFPR)**

por

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES

Esta Dissertação foi apresentada às 15h00 do dia 21/02/2014 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA, Área de Concentração – Planejamento Público e Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- (x) Aprovado
- () Aprovado com restrições
- () Reprovado

Prof^a. Vanessa Ishikawa Rasoto,
Dr^a.
(UTFPR) Orientadora

Prof. Gerson Ishikawa, Dr.
(UTFPR)

Prof. Araken Alves de Lima, Dr.
(INPI)

Prof^a. Isaura Alberton de Lima, Dr^a
(PPGGP-UTFPR)

Prof^a. Leslie de Oliveira Bocchino, Dr^a.
(AGU)

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz
Coordenador do PPGGP (UTFPR)

Dedico este trabalho ao meu pai (*in memoriam*), que me incentivou ao longo de toda minha vida. Não morre aquele que permanece vivo em nosso coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu marido Edinho Marques, com quem é fácil atravessar qualquer momento, pois o fazemos de mãos dadas. É o coração mais generoso que conheço e meu cúmplice no amor e na vida.

Ao meu filho, Guilherme Valle Marques, por me mostrar como o amor pode ser profundo e incondicional. Também por rejuvenescer meu olhar sobre o mundo.

À minha mãe, Eunice Bitencourt Valle, por seu admirável exemplo de força, amor e trabalho. Por todo amor e cuidado que sempre me dedicou.

À Leslie Bocchino, pela amizade e apoio por tantos anos, sempre me obrigando a ir além.

Aos meus orientadores, Vanessa Ishikawa Rasoto e Gerson Ishikawa, por me colocarem no rumo certo e pela infinita paciência comigo.

Aos membros da banca, Drs. Araken Alves de Lima, Leslie de Oliveira Bocchino e Isaura Alberton de Lima, pela leitura deste trabalho e pelas importantes contribuições.

Aos gestores da UTFPR que fizeram a gentileza de responder o questionário de pesquisa, sem o qual este trabalho não se realizaria.

RESUMO

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. **Intraempreendedorismo no setor público**: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). 2014. 171f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba. 2014.

Com as mudanças sociais decorrentes das crescentes interdependências culturais e econômicas que ocorrem em nível mundial, os processos de empreendedorismo e de inovação podem contribuir para a sobrevivência das organizações, inclusive aquelas do setor público, caso em que tais processos podem favorecer a agregação de valores aos serviços prestados à sociedade. O objetivo da pesquisa é investigar a perspectiva dos gestores públicos quanto a importância e a aplicabilidade do empreendedorismo na gestão de uma organização pública e rever o referencial teórico sobre aspectos correlatos ao empreendedorismo. 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 do Sistema da Instituição e dos Gestores dos *Campi*, com análise comparativa entre as respostas dos dois grupos de pesquisados. Os resultados demonstram a perspectiva dos gestores pesquisados sobre a presença de características relacionadas ao empreendedorismo na organização em que atuam, bem como a importância que dão a características relacionadas ao tema na gestão administrativa pública.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo público. Perspectiva dos gestores.

ABSTRACT

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. **Intrapreneurial in the public sector: a perspective of managers of public institutions of higher education - a case study at the Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).** 2014. 171f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba. 2014.

With the social changes due to the increasing cultural and economic interdependencies at a global level, the entrepreneurial and innovation processes can contribute to the survival of organizations, including those in the public sector, in which case such processes may favor the aggregation of values to the services rendered to the company. The objective of the research is to investigate the perspectives of public managers as the importance and applicability of entrepreneurship in the management of a public organization and review the theoretical aspects related to entrepreneurship. The research method used was case study with a questionnaires to the managers of a public institution of higher learning with 13 *campi* in the State of Paraná. The results of the Managers of the Institution System and Managers of *Campi*, a comparative analysis between the responses of two groups of subjects were analyzed. The results demonstrate the perspective of managers surveyed about the presence of characteristics related to entrepreneurship in the organization in which they operate, as well as the importance they attach to features related to the topic in the administrative public.

Keywords: Entrepreneurship. Public intrapreneurial. Managers' perspective.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS DOS EMPREENDEDORES E DESCRIÇÃO.....	58
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS PRESENTES NA ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA.....	66
QUADRO 3 – TÓPICOS DESTACADOS SOBRE O FOCO DE ANÁLISE NO PROCESSO.....	69
FIGURA 1 – METODOLOGIA.....	73
QUADRO 4 – LISTA DAS CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO	76
QUADRO 5 – CARGOS DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i>	79
GRÁFICO 1 – PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE ATUA O PESQUISADO.....	82
GRÁFICO 2 – RESTRIÇÃO DE ATUAÇÃO CAUSADA PELA LEGISLAÇÃO QUE REGE A INSTITUIÇÃO.....	83
GRÁFICO 3 - EXISTÊNCIA DE PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DO GESTOR.....	83
GRÁFICO 4 – INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO.....	84
GRÁFICO 5 – GRAU DE APLICABILIDADE DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO.....	86
GRÁFICO 6 – POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES EM PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO PARA A ATIVIDADE INOVADORA.....	89
GRÁFICO 7 – MECANISMOS DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES....	90
GRÁFICO 8 – PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE ATUA O PESQUISADO.....	94

GRÁFICO 9 – RESTRIÇÃO DE ATUAÇÃO CAUSADA PELA LEGISLAÇÃO QUE REGE A INSTITUIÇÃO.....	95
GRÁFICO 10 - EXISTÊNCIA DE PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DO GESTOR	96
GRÁFICO 11 – INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO.....	96
GRÁFICO 12 – GRAU DE APLICABILIDADE DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO.....	98
GRÁFICO 13 – POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES EM PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO PARA A ATIVIDADE INOVADORA.....	101
GRÁFICO 14 – MECANISMOS DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES...	102
GRÁFICO 15 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS” NA GESTÃO.....	107
GRÁFICO 16 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “PERSISTÊNCIA” NA GESTÃO.....	107
GRÁFICO 17 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “MOTIVAÇÃO” NA GESTÃO.....	108
GRÁFICO 18 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “VISÃO SISTÊMICA” NA GESTÃO.....	108
GRÁFICO 19 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “TRABALHAR EM EQUIPE” NA GESTÃO.....	109
GRÁFICO 20 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “LIDERANÇA” NA GESTÃO.....	109

GRÁFICO 21 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “BUSCA POR OPORTUNIDADE” NA GESTÃO.....	110
GRÁFICO 22 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “FLEXIBILIDADE” NA GESTÃO.....	110
GRÁFICO 23 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “INOVAÇÃO” NA GESTÃO.....	111
GRÁFICO 24 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “ASSUMIR RISCOS” NA GESTÃO.....	111
GRÁFICO 25 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “CRIATIVIDADE” NA GESTÃO.....	112
GRÁFICO 26 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “ESPÍRITO INOVADOR” NA GESTÃO.....	112
GRÁFICO 27 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A PRESENÇA DA CARACTERÍSTICA “GESTÃO POR OBJETIVOS” NA GESTÃO.....	113
GRÁFICO 28 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A RESTRIÇÃO DE ATUAÇÃO CAUSADA PELA LEGISLAÇÃO QUE REGE A INSTITUIÇÃO.....	114
GRÁFICO 29 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A EXISTÊNCIA DE PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DO GESTOR.....	114

GRÁFICO 30 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO.....	115
GRÁFICO 31 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “FLEXIBILIDADE” NA GESTÃO.....	116
GRÁFICO 32 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “VISÃO SISTÊMICA” NA GESTÃO.....	116
GRÁFICO 33 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “ESPÍRITO INOVADOR” NA GESTÃO.....	117
GRÁFICO 34 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS” NA GESTÃO.....	117
GRÁFICO 35 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “INOVAÇÃO” NA GESTÃO.....	118
GRÁFICO 36 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “CRIATIVIDADE” NA GESTÃO.....	118
GRÁFICO 37 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “PERSISTÊNCIA” NA GESTÃO.....	119
GRÁFICO 38 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “BUSCA POR OPORTUNIDADE” NA GESTÃO.....	119

GRÁFICO 39 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “ASSUMIR RISCOS” NA GESTÃO.....	120
GRÁFICO 40 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “TRABALHAR EM EQUIPE” NA GESTÃO.....	120
GRÁFICO 41 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “MOTIVAÇÃO” NA GESTÃO.....	121
GRÁFICO 42 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “LIDERANÇA” NA GESTÃO.....	121
GRÁFICO 43 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DA CARACTERÍSTICA “GESTÃO POR OBJETIVOS” NA GESTÃO.....	122
GRÁFICO 44 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO COM O SETOR PRIVADO”.....	123
GRÁFICO 45 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “EVENTOS COM ALUNOS”.....	123
GRÁFICO 46 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO COM ÓRGÃOS DE FOMENTO”.....	124
GRÁFICO 47 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO COM OUTRAS UNIVERSIDADES”.....	124

GRÁFICO 48 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES”	125
GRÁFICO 49 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO”	125
GRÁFICO 50 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “NITS”	126
GRÁFICO 51 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DA PRÓPRIA INSTITUIÇÃO”	126
GRÁFICO 52 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “EVENTOS COM SERVIDORES”	127
GRÁFICO 53 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO ITEM “COOPERAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL”	127
GRÁFICO 54 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO COM OUTRAS UNIVERSIDADES”	128
GRÁFICO 55 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES”	129

GRÁFICO 56 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “EVENTOS COM SERVIDORES”.....	129
GRÁFICO 57 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO COM ÓRGÃOS DE FOMENTO”.....	130
GRÁFICO 58 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DA PRÓPRIA INSTITUIÇÃO”.....	130
GRÁFICO 59 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DA PRÓPRIA INSTITUIÇÃO”.....	131
GRÁFICO 60 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “EVENTOS COM ALUNOS”.....	131
GRÁFICO 61 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “COOPERAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL”.....	132
GRÁFICO 62 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “NITS”.....	132
GRÁFICO 63 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DO ITEM “PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO”.....	133

GRÁFICO 64 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES EM PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO PARA A ATIVIDADE INOVADORA.....	134
GRÁFICO 65 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE OS MECANISMOS DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES.....	135
GRÁFICO 66 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “MOTIVAÇÃO” NA GESTÃO PÚBLICA.....	136
GRÁFICO 67 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “PERSISTÊNCIA” NA GESTÃO PÚBLICA.....	136
GRÁFICO 68 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “CORRER RISCOS” NA GESTÃO PÚBLICA.....	137
GRÁFICO 69 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “BUSCA POR OPORTUNIDADES” NA GESTÃO PÚBLICA.....	137
GRÁFICO 70 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “ESPÍRITO INOVADOR” NA GESTÃO PÚBLICA.....	138
GRÁFICO 71 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “LIDERANÇA” NA GESTÃO PÚBLICA.....	138
GRÁFICO 72 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “VISÃO SISTÊMICA” NA GESTÃO PÚBLICA.....	139

GRÁFICO 73 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “FLEXIBILIDADE” NA GESTÃO PÚBLICA.....	139
GRÁFICO 74 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “TRABALHAR EM EQUIPE” NA GESTÃO PÚBLICA.....	140
GRÁFICO 75 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “CRIATIVIDADE” NA GESTÃO PÚBLICA.....	140
GRÁFICO 76 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CARACTERÍSTICA “ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS” NA GESTÃO PÚBLICA....	141
GRÁFICO 77 – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E DOS <i>CAMPI</i> SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS .CARACTERÍSTICAS NO GESTOR PÚBLICO.....	142

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA SOBRE A PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO.....	81
TABELA 2 – GRAU DE APLICABILIDADE DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO.....	85
TABELA 3 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM DOS SEGUINTE ITENS NA GESTÃO.....	87
TABELA 4 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM DOS SEGUINTE ITENS NA GESTÃO.....	88
TABELA 5 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO PÚBLICA.....	91
TABELA 6 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS NO GESTOR PÚBLICO.....	92
TABELA 7 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DOS CAMPI SOBRE A PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO.....	93
TABELA 8 – GRAU DE APLICABILIDADE DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO.....	97
TABELA 9 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DOS CAMPI SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM DOS SEGUINTE ITENS NA GESTÃO.....	99
TABELA 10 - PORCENTAGEM DE RESPOSTAS DOS GESTORES DOS CAMPI SOBRE O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM DOS SEGUINTE ITENS NA GESTÃO.....	99

TABELA 11 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO PÚBLICA.....	103
TABELA 12 – IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS NO GESTOR PÚBLICO.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 CONTEXTO.....	21
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
1.3 OBJETIVOS.....	29
1.3.1 Objetivo Geral.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos.....	29
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	29
1.5 JUSTIFICATIVA.....	30
1.6 METODOLOGIA	35
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	35
2 MARCO TEÓRICO.....	36
2.1 CONCEITOS: EMPREENDEDORISMO, EMPREENDEDOR, INOVAÇÃO.....	36
2.2 EMPREENDEDORISMO COLETIVO, SOCIAL E PÚBLICO.....	48
2.2.1 Empreendedorismo Coletivo.....	48
2.2.2 Empreendedorismo Social.....	49
2.2.3 Empreendedorismo Público.....	50

2.3 FOCOS DE ANÁLISE.....	55
2.3.1 Foco de Análise na Pessoa.....	56
2.3.2 Foco de Análise na Organização.....	61
2.3.3 Foco de Análise no Processo.....	67
3 METODOLOGIA.....	72
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	79
4.1 RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA.....	80
4.2 RESPOSTAS DOS GESTORES DOS <i>CAMPI</i>	93
4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS DOS GESTORES DO SISTEMA E AS DOS GESTORES DOS <i>CAMPI</i>	106
5 CONCLUSÕES.....	144
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICE A – Questionário para os gestores do Sistema.....	157
APÊNDICE B – Questionário para os gestores dos <i>Campi</i>.....	164

1. Introdução

1.1 Contexo

A contextualização do presente trabalho inicia-se com o significado do termo “empreendedor” e manifestações no sentido de que o uso do empreendedorismo vem sendo requisitado, há tempos, como ferramenta necessária para enfrentar as mudanças decorrentes da globalização.

O termo “empreendedor”, do francês *entrepreneur*, significa “estar pronto para iniciar algo”. A inovação permeia o empreendedorismo como processo nas suas mais diversas formas e meios, porém, com ele não se confunde.

Pinchot III (1989) afirma que nesta época de mudanças rápidas, tanto econômicas quanto tecnológicas, o espírito empreendedor pode ser uma vantagem única e importante, desde que se aprenda a usá-lo.

Neste sentido, a opinião de Alencar (1998), para quem devido à globalização, competição no ambiente de negócios e ritmo acelerado da mudança, as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, incluída a criatividade de seus recursos humanos. Há um reconhecimento crescente de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações.

Também para Feger, Fischer e Nodari (2009, p. 216), “a necessidade de competição e inovação das organizações, para fazer frente aos efeitos da globalização, tem reavivado as discussões sobre o empreendedorismo.”

Para Esteves (2008):

As empresas confrontadas com um contexto competitivo (resultante da globalização, desregulamentação, aumento da concorrência, alterações do tipo de necessidades e do nível de exigências de clientes e de investidores)

necessitam, para sobreviverem, de controlarem custos e serem inovadoras em nível de processos e de resultados. (ESTEVEZ, 2008, p. 2)

Lago et al (2008, p. 78) ressaltam que o empreendedorismo, como promotor de novos negócios, tem recebido destaque porque “a criação de negócios é apontada como uma das causas da prosperidade de um local, região, estado ou de um país.” Desta forma, “captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, necessário para o desenho de ações de promoção do desenvolvimento.”

“O Empreendedorismo e a Inovação, principalmente em tempos de crise, são os principais pilares que sustentam o crescimento das economias em todos os países.” (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 2)

A inovação destaca-se de uma ação rotineira quando a ênfase é colocada no que é único e distintivo de um contexto particular e não no que constitui uma continuação dos procedimentos operacionais habituais. Para Drucker (2002, p. 83), “inovar também significa mudar seus produtos e serviços para acompanhar os mercados, que estão mudando com uma rapidez inédita.”

A inovação pode ser organizacional, quando um novo método é implementado dentro de uma organização, seja ele para difundir o conhecimento, para reduzir faltas dos funcionários ou para introduzir técnicas para ajudar na capacitação dos empregados. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTI, 2011).

Este tipo de inovação pode se apresentar dentro das organizações públicas e também daquelas pertencentes ao setor privado.

Matias-Pereira (2012, p. 171) entende que é característica do governo empreendedor aquele que “pertence à comunidade, dando responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo, e visa atender aos cidadãos como clientes, e não aos interesses da burocracia.” Complementa ainda, que tal governo torna-se maior que aquele do tipo burocrático, uma vez que sua postura é orientada por missões, metas e objetivos.

O fenômeno empreendedorismo já foi mais reservado ao setor privado, mas atualmente tem despertado o interesse do setor público, como forma de gerir a escassez de recursos, inovar e renovar as organizações públicas.

O empreendedorismo público não toma a forma de empreendedorismo individual, mas de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, isto é, sempre agindo dentro de uma organização já existente.

Para Prado et al (2011) o empreendedorismo pode ser privado ou público e “o intraempreendedorismo ocorre por meio da força de vontade de empreender das pessoas na organização, sejam elas empresa privada ou pública bem como em universidades”. (PRADO et al, 2011)

Estes autores diferenciam a motivação dos empreendedores privados em relação aos públicos; no primeiro caso, a motivação está relacionada à sua sobrevivência e competitividade no mercado; no segundo, a motivação está ligada à capacidade de atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. De uma forma ou de outra, considera empreendedor a pessoa capaz de transformar seu sonho em realidade, que gera e distribui riquezas através de sua empreitada. (PRADO et al, 2011)

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.

O empreendedor público, hoje, dispõe de condições que o permite atuar como agente de transformação social, como pessoa que contribui para o aumento da capacidade de oferecer serviços e agregar valor à organização pública, por meio da maximização de eficácia na prestação dos serviços que oferece à sociedade.

O empreendedorismo público se manifesta em uma variedade de atividades, tais como a mudança do ambiente institucional ou regras do jogo, criação de novas organizações públicas e criação e gestão de novos recursos públicos. Essas atividades envolvem a criação de recursos públicos e a tomada de decisões sobre alocação de tais recursos. Inovação no interesse público ocorre quando esses recursos são utilizados em novas formas baseadas em novas ideias sobre a sua relevância para o interesse público ou de novos mecanismos para a sua implementação. (KLEIN et al, 2010)

Para Klein et al (2010), as dificuldades no que tange ao desejo de

estimular a pesquisa no campo do empreendedorismo sobre questões importantes aos interesses públicos e instituições públicas, devem-se a três fatores, todos relacionados ao fato de que o interesse público não pode ser bem definido. O primeiro seria que o alinhamento de objetivos individuais em um interesse público é um problema complexo. O segundo, que os interesses individuais são multifacetados e alinhamentos aparentes podem refletir problemáticas de entendimento e compromissos temporários. O terceiro, que os interesses privados estão mudando, o que pode significar que as declarações atuais do interesse público não são mais válidos num futuro próximo.

O contexto para se tratar do tema é claramente exposto por Keinert (1997), para quem “o campo da Administração Pública vivencia, há algum tempo, um período de ebulição: novas demandas, recursos escassos, estruturas e processos organizacionais que não respondem satisfatoriamente à equação custo-benefício.” (KEINERT, 1997, p. 79)

Das políticas públicas, as que maior impacto podem causar na sociedade, são aquelas voltadas para a educação. Para Costa, Barbosa e Silva (2011):

O empreendedorismo na universidade é o motivador chave para a prestação de serviços especializados e a geração de soluções inovadoras, dando suporte à informação tecnológica, e aos diversos outros mecanismos que permitem uma melhor utilização pelo setor produtivo. Isso provocaria um impacto direto no aumento da produção, e conseqüentemente, no desenvolvimento do país. Porém, para se alcançar esta evolução, é necessário que se invista nas Incubadoras das universidades, que são fundamentais para este processo. (COSTA; BARBOSA ; SILVA, 2011, p.6)

Os autores elencam diversas ações para o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das universidades, tais sejam: criação de disciplinas voltadas ao empreendedorismo, na graduação e na pós-graduação; incentivo à criação de empresas juniores e incubadoras de empresas; sistema de consultoria envolvendo os docentes, os discentes e o setor produtivo. Alerta, porém, que isto somente é possível com “o envolvimento do maior número de pessoas que compartilhem desta ideia e querem tornar a universidade mais aberta aos setores produtivos, criando uma verdadeira corrente de desenvolvimento” (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 5). A questão da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico são vitais para o setor produtivo de um país como o Brasil, onde não há esta tradição.

No entender dos autores:

Esta nova função conferida às universidades tem como resultado um aumento de ações governamentais com o objetivo de constituir políticas e diretrizes que as auxiliem neste processo. Por este motivo, questões como o financiamento das pesquisas, a cooperação entre as universidades e as empresas, as incubadoras de base tecnológica, o empreendedorismo e inovação, e principalmente a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia, passam a ocupar as pautas das discussões dos responsáveis pelas políticas das universidades, principalmente nas universidades públicas. (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 14)

Para Nascimento e Labiak Júnior (2011), os empreendedores procuram ambientes em que possam criar laços de cooperação, compartilhar conhecimento e desenvolver projetos inovadores, com universidades e centros de pesquisa. Esses ambientes são chamados de habitats de inovação e assim são conceituados: “habitats de inovação são ambientes que oferecem estímulos ao desenvolvimento empreendedor nas várias fases da empresa, desde o nascimento da ideia até a consolidação de uma grande organização com foco em tecnologia e inovação.” (NASCIMENTO; LABIAK, 2011, p. 84). Citam os autores, como tais habitats, pré-incubadoras, incubadoras de empresas e parques tecnológicos.

A importância das políticas nacionais de CT&I - ciência, tecnologia e inovação é que proporcionam o desenvolvimento da nação, uma vez que possuir tecnologia própria gera crescimento econômico e propicia maior qualidade de vida para a população. Para tanto, mister se faz um sistema articulado de colaboração com o objetivo de desenvolver inovações (de novos produtos, processos ou serviços) que cheguem à sociedade. No Brasil este sistema de ciência, tecnologia e inovação é formado pelo governo, instituições de ensino superior e centros de pesquisa e desenvolvimento e empresas. (LABIAK JÚNIOR; MATOS; LIMA, 2011)

Ressaltam Labiak Júnior, Matos e Lima (2011, p. 17) que fundos setoriais foram criados em 2004, mas, além disso, “o Brasil avançou no sentido destinar com regularidade recursos para as áreas de CT&I ao aprovar a Lei de Inovação, criada para estabelecer medidas de incentivo à produção científica e tecnológica no país.”

O MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, criado pro decreto em 1985, é o indutor basilar do sistema de CT&I no país. Para Labiak Júnior, Matos e Lima (2011, p. 23), a incorporação do vocábulo “inovação” no nome do citado Ministério “indica a importância desse tema nas políticas nacionais.”

A relação entre universidades, empresas e governo constitui o argumento da tríplice hélice, onde estes atores se unem a favor do desenvolvimento tecnológico.

Sobre a tríplice hélice, esse é o entender de Terra e Plonski (2006):

Como não basta que os atores de um sistema regional de inovação coexistam para que se tenha uma rede de desenvolvimento, as universidades e as empresas, esferas institucionais distintas e relativamente separadas, começaram a assumir funções que eram anteriormente específicas de uma e de outra, com a finalidade de atingirem os objetivos inerentes à inovação tecnológica. Observa-se, nos habitats de inovação, uma mudança de uma interação bipolar entre a universidade e a empresa para uma interação multipolar. Adicionalmente, o papel do governo na relação com essas duas entidades está mudando, em direções aparentemente contraditórias. Os governos, por um lado, estão oferecendo incentivos e, por outro, pressionado as instituições acadêmicas para que desempenhem um papel maior na inovação, pois a sociedade está aprendendo a avaliar, ainda que intuitivamente, a relação custo/benefício dos recursos investidos. (TERRA; PLONSKI, 2006)

Para Abdalla, Calvosa e Batista (2009), a tríplice hélice é uma evolução do conceito de Parcerias Público-Privada (PPPs):

Enquanto o modelo das PPPs propõe a realização de atividades conjuntas entre o poder público e a iniciativa privada em prol da sociedade, a Hélice Tríplice amplia esse horizonte de atuação propondo a introdução de um terceiro ator nesse processo, a universidade, que acrescenta aos projetos o incremento do conhecimento e da inovação, para projetos onde esses fundamentos sejam requisitos de interesse estrutural e social. (ABDALLA; CALVOSA; BATISTA, 2009, p. 59)

Lanzer et al (2012, p. 119) apontam que “o modelo da Tríplice Hélice é baseado no desenvolvimento de relações reflexivas de natureza vertical [...] e relações reflexivas de natureza horizontal.” Vertical porque se dá entre camadas distintas (governo, universidade e empresa); horizontal porque também ocorre dentro de uma camada qualquer. Os autores aplicam o termo reflexividade “como a capacidade de trazer modificações valiosas para a própria prática profissional a partir de ensinamentos e experiências vivenciadas fora do ambiente de trabalho.”

A denominada Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, pretende, pela expansão dos investimentos em ciência, tecnologia e inovação, alavancar a pesquisa e a inovação nas empresas e fortalecer o desenvolvimento industrial. (LABIAK JÚNIOR; MATOS; LIMA, 2011)

Labiak Júnior, Matos e Lima (2011, p. 28) elencam como destaques da Lei de Inovação: melhoria das condições dos pesquisadores nas universidades,

abrangendo remuneração e organização do trabalho; promoção do relacionamento entre empresas e instituições de ensino e pesquisa; e cessão e aluguel de laboratórios para P&D.

Consideram estas as metas expressivas da Lei, com as correspondentes estratégias para atingi-las:

Meta: estruturar ambientes favoráveis para o desenvolvimento de parcerias estratégicas. Estratégias previstas: criar redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica; desenvolver empreendedorismo tecnológico; implantar e implementar incubadoras de empresas e parques tecnológicos.

Meta: incentivar a adesão de instituições de ciência e tecnologia (ICTs) aos processos de inovação tecnológica. Estratégias previstas: celebrar contratos de transferência de tecnologia; licenciar patentes próprias; prestar serviços de consultoria especializada em atividades do setor produtivo; estimular a participação de funcionários em projetos cujo foco seja a inovação; constituir núcleos de inovação tecnológica (NITs) próprios ou em associação com outras ICTs.

Meta: fomentar a inovação nas empresas. Estratégias previstas: alocar recursos financeiros provindos da União, de agências de fomento ou sob a forma de subvenção econômica.” (LABIAK JÚNIOR; MATOS; LIMA, 2011, p. 28)

Por fim, apontam como diferencial da lei o regime especial de transferência de tecnologia, que minora as barreiras de licenciamento do conhecimento para indústrias, de forma que propicia a ligação entre empresas e universidades. (LABIAK JÚNIOR; MATOS; LIMA, 2011)

Outro aspecto importante da Lei de Inovação esta constante em seu artigo 16, o qual prevê que as Instituições Científicas e Tecnológica devem dispor de Núcleos de Inovação Tecnológica - NITs, para gerir sua política de inovação. O parágrafo único do referido artigo elenca as competências mínimas dos NITs, quais sejam:

Parágrafo único. São competências mínimas do núcleo de inovação tecnológica:

I - zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;

II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;

III - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção na forma do art. 22;

IV - opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;

V - opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;

VI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.

Na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR o NIT foi criado em 2007, por meio da aprovação da Deliberação nº 5, de 25 de maio de

2007. Porém, existe desde 1997, na instituição, o PROEM – Programa de Empreendedorismo e Inovação, que tem como mecanismos a disseminação da cultura empreendedora, hotel tecnológico, incubadora de inovações, aceleradora de empresas de base tecnológica e parque tecnológico, de forma que a instituição pesquisada propõe-se a formar cidadãos integrados à cultura empreendedora.

Para Salvi et al (2007), o ensino do empreendedorismo aparece no contexto em que a oferta de trabalho, em seu formato tradicional, diminui. Assim torna-se de grande importância a formação de novos empreendedores, o que se dá por meio de instituições de ensino. Complementam:

Torna-se necessário o estímulo ao desenvolvimento da capacidade e do comportamento empreendedor dos estudantes das mais diversas áreas, com ferramentas de suporte ao desenvolvimento de novas e inovadoras atividades, buscando assim a geração de novas fontes de emprego e renda e do conseqüente desenvolvimento local e regional. (SALVI et al, 2007)

Assim, devido à globalização, à concorrência por ela gerada e as mudanças em ritmo acelerado da atualidade, as organizações sofrem a demanda por inovação e espírito empreendedor para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o empreendedorismo em suas diversas facetas.

1.2 Problema de Pesquisa

Os gestores públicos da UTFPR, seja do âmbito do Sistema, seja no dos *campi*, dão importância a características que se relacionam ao empreendedorismo, ao intraempreendedorismo e ao empreendedor e percebem a presença destas características dentro da organização em que atuam?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é investigar a perspectiva dos gestores de uma instituição pública de ensino superior sobre a importância e a aplicabilidade do empreendedorismo no dia a dia da gestão desta organização pública.

1.3.2 Objetivos Específicos

Apresentar marco teórico sobre aspectos correlatos ao empreendedorismo, empreendedor e inovação, sob os aspectos da pessoa, da organização e do processo, bem como empreendedor coletivo, social e público.

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.

Verificar o grau de importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão a características relacionadas ao empreendedorismo.

1.4 Delimitação do Estudo

A pesquisa limitou-se à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), usando como unidades pesquisadas a Reitoria da Universidade (Sistema)

e seus treze *campi*, um deles na cidade de Curitiba e os demais em outras cidades do Estado do Paraná.

Motivou a escolha do objeto de estudo o conhecimento da estrutura da instituição e a facilidade para contatar os pesquisados.

1.5 Justificativa

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)

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.

Paiva Jr. 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 JR.; GUERRA, 2010, p. 269)

Brazeal e Herbert (1999) defendem que o incentivo à consistência da terminologia e o método que se propôs organizar do modelo geral de processo são apresentados como potenciais meios para gerar a continuidade do campo de uma forma pró-ativa e dar orientação para os estudos futuros sobre o tema. É importante, então, elencar conceitos que definam empreendedorismo e termos a ele correlatos, tais como inovação, empreendedor, intraempreendedor, empreendedorismo coletivo, social e público, bem como sua interferência no desenvolvimento econômico.

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.

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.

O empreendedorismo no setor público ainda permanece pouco explorado como estudo, apesar de ter, este setor, um papel fundamental na sociedade. Assim, as discussões sobre o empreendedorismo e a inovação no setor público assumem relevância.

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)

“A importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos.” (MARQUES; RASOTO, 2012)

Corroboram com esta opinião Sano e Montenegro Filho, para quem “a necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade (3Es) das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social.” (SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013, p. 37)

Neste mesmo sentido, Farias (2000), 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”, e “já deveria ser a mola propulsora da Administração Pública há muito tempo.” (FARIAS, 2000, p. 12-13)

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.

No mesmo sentido 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 uso do empreendedorismo e de inovações organizacionais podem ser ferramentas para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Segundo Klein et al (2010), a recente crise financeira e a subsequente crise econômica têm levantado uma série de novas questões sobre a relação entre os setores público e privado. Os órgãos públicos estão se tornando mais ativos na criação de inovação para atender tanto objetivos nacionais, como internacionais. Porém, há pouca investigação dos princípios em problemas de gestão em empreendedorismo público.

Assim também o entendimento de Schmidt e Bohnenberger (2009), para quem:

Com intuito de promover o comportamento empreendedor, unem-se governos, instituições de ensino e afins; investindo esforços e grandes quantidades de recursos financeiros. Além do empenho no desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo, mecanismos de suporte à empresa nascente são colocados à disposição de quem deseja abrir seu próprio negócio. Estes mecanismos abrangem desde linhas de crédito e incubadoras tecnológicas, até consultorias subsidiadas e eventos para a promoção de redes de negócios. (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009, p.452)

Ao falar sobre inovação e competitividade, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 12) atentam para o fato de que a inovação “pode contribuir decisivamente para transformar o tão propagado 'Brasil, país do futuro' em 'Brasil, país do presente'.”

Segundo estes autores, “o governo planejando recursos de fomento e financiamentos voltados a estimular a competitividade e as organizações se preparando para competir em melhores condições no mercado global.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 12).

Ainda na percepção de Costa, Barbosa e Silva (2011, p. 3), as inovações têm sua geração de maneira cada vez mais rápida, abrangendo todas as atividades econômicas e em todo o planeta. O fator ao qual as inovações intimamente ligadas é a educação. Isto porque o principal insumo da inovação é o conhecimento, e este está atrelado, principalmente, às instituições de ensino superior. “São as universidades que preparam os indivíduos para um pensamento empreendedor e inovador.”

Existem vários caminhos para se alcançar a inovação, e o principal deles é por intermédio da Educação, que tem sua importância desde a educação básica, em que os indivíduos são transformados em cidadãos, até a educação superior, que produzirá o principal insumo para se atender as demandas dos países, que é o capital intelectual.

[...]

Empreendedorismo e Inovação não existem sem conhecimento, que por sua vez, nasce dos investimentos em educação. Conseqüentemente, as universidades assumem um papel fundamental neste processo. Estes três fatores se tornam um tripé indissociável, em que um simplesmente não existe sem o outro. (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 2-3)

A despeito de que as empresas privadas no setor de pesquisa, desenvolvimento e inovação também tem efetivado o papel de fomentar o pensamento e a atividade inovadores, é importante salientar o que fala Maculan (2005) sobre a importância que a educação tem sobre o empreendedorismo e a formação de indivíduos empreendedores:

Cursos de empreendedorismo começam a serem oferecidos em universidades brasileiras com a expectativa que a cultura empreendedora

possa se difundir nos estudantes e que estes sejam incentivados a se tornarem empreendedores, criando suas empresas como alternativa ao desemprego. (MACULAN, 2005)

Para Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 456), a importância de estudos na área do empreendedorismo relaciona-se ao fato de que o desempenho das organizações está ligado ao perfil empreendedor. Apontam que promover tais estudos de forma consistente é um esforço válido, já que “determinadas características empreendedoras estão associadas ao desempenho das organizações.”

Da Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182), ao mesmo tempo em que apontam para o fato de que “o conceito de empreendedorismo [...] vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações como a principal base para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade”, alertam que este movimento “não vem acompanhado por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca do tema.”

No mesmo sentido, a opinião de Fontenele (2010), segundo o qual “a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, por exemplo, parece clara, principalmente quando a discussão está centrada nas diferenças de impacto dessa relação entre os países.” (FONTENELE, 2010, p. 1096)

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.

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 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 e o grau de importância que seus gestores dão a características que se relacionam ao empreendedorismo/intraempreendedorismo, dentro da instituição em que atuam, de forma que torna-se relevante a presente pesquisa.

O conceito de empreendedorismo público apresenta-se no marco teórico e o de gestor público, usado neste estudo, na metodologia.

1.6 Metodologia

É um estudo de caso aplicado em uma instituição pública de ensino superior com característica multicampus (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná com *campus* em 13 cidades do Estado do Paraná), utilizando abordagem fundamentada em questionários.

1.7 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em introdução, marco teórico, metodologia, resultados e discussão sobre os dados obtidos e conclusões do estudo. Complementa o trabalho o questionário aplicado aos pesquisados.

2. Marco Teórico

Para a dissertação, foi revisada a bibliografia sobre aspectos correlatos ao empreendedorismo, empreendedor e inovação, bem como empreendedor coletivo, social e público, sob os aspectos da pessoa, da organização e do processo, e a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico.

2.1. Conceitos: empreendedorismo, empreendedor, inovação

Antes de adentrar ao tema propriamente dito, mister se faz um breve histórico a respeito do empreendedorismo.

Segundo Landes, Mokyr e Baumol (2010), famílias da Babilônia, nos séculos VII a V A.C., já usavam estratégias comerciais inovadoras em suas atividades, motivo pelo qual a tais comerciantes é aplicado o termo “empreendedor”.

A palavra “empreender” tem origem no latim medieval, e significa tentar “empresa laboriosa e difícil”, ou “pôr em execução”. Ao longo do tempo, o termo adquiriu significados diferentes. “Empreendedor” (*entrepreneur*), de origem francesa, no século XII era palavra associada a “aquele que incentivava brigas”. Já no século XVI, designava pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Entre os séculos XVII e XVIII, passou a referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos. (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

No século XVII Cantillon, importante economista, foi um dos primeiros a estudar a diferença entre empreendedor e capitalista, sendo o primeiro aquele que inova e assume riscos, em contraponto ao segundo, que apenas fornece o capital.

No princípio do século XIX, no entanto, o economista francês Jean-Baptiste Say definiu empreendedor como sendo “o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para a outra de maior produtividade e retorno” (LORETO; MAZZEO; MACHADO, 2009).

Entre os séculos XIX e XX a atuação do empreendedor foi, com frequência, confundida com a do administrador.

Em 1950, um dos mais renomados economistas do século passado, Schumpeter conceituou empreendedor como o sujeito que, por meio da criação de nova tecnologia ou aperfeiçoamento de alguma já existente, alcança o sucesso e causa mudança na economia. (LORETO; MAZZEO; MACHADO, 2009).

Quanto à figura do empreendedor, assim definiu Schumpeter:

Alguém só é empresário quando efetivamente 'levar a cabo novas combinações', e perde esse caráter assim que tiver montado seu próprio negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menos grau. (SCHUMPETER, 1985, p.56).

Corrêa e Bêrni (2000) citam a teoria do empreendedor sob o ponto de vista do economista Joseph Schumpeter, segundo o qual “o empreendedor é o grande portador do mecanismo de mudança, de forma não convencional. Pode-se dizer que sua função é a de inovar, de realizar novas combinações entre os recursos que tem a seu encargo administrar.” (CORRÊA; BÊRNI, 2000).

Neste mesmo sentido, Sousa:

Foi Schumpeter que, em 1912, ao primeiramente dar à inovação um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico, focalizou as economias capitalistas sob o impacto das inovações tecnológicas. A inovação foi denominada de nova combinação por Schumpeter (1997), que a concebeu como uma destruição criativa capaz de desenvolver novas e melhores combinações produtivas com o conseqüente abandono de produtos e práticas antigos e obsoletos. (SOUSA, 2006, p. 111).

Schumpeter percebeu o papel central do crescimento econômico para a justiça social e advertiu para os perigos da redistribuição prematura, como também distinguiu a diferença entre crescimento e desenvolvimento:

Nem será designado aqui como um processo de desenvolvimento o mero crescimento da economia, demonstrado pelo crescimento da população e da riqueza. Pois isso não suscita nenhum fenômeno qualitativamente novo, mas apenas processos de adaptação da mesma espécie que as mudanças nos dados naturais. (SCHUMPETER, 1985, p. 47).

Esclarecem Corrêa e Bêrni (2000), que Schumpeter, quando já nos Estados Unidos, “passou a sugerir que o processo de inovação foi ele próprio transformado em rotina. Como tal, também desapareceu a figura do empreendedor.”

Isto porque “substituem-no verdadeiras equipes multidisciplinares e multifuncionais e a economia ingressa no rotineiro fluxo circular, que deixa de ser rompido pela inovação.” (CORRÊA; BÊRNI, 2000).

Anos depois, Drucker, ampliou o conceito de Jean-Baptiste Say, conceituando como empreendedor aqueles que se valem das oportunidades para criar mudanças e não se limitam a seus próprios talentos para empreender, mas mobilizam recursos e a experiência de cada um para atingir seus objetivos e gerar avanços. (LORETO; MAZZEO; MACHADO, 2009).

Para a análise do empreendedorismo, Brazeal e Herbert (1999) defendem que a exploração adequada de suas influências, processos e parâmetros. Seleciona para exame três conceitos chave para compreender o empreendedorismo em um contexto prático: os conceitos de mudança, inovação e criatividade, que foram amplamente ignorados por pesquisadores de empreendedorismo. Como campos separados, empreendedorismo, inovação, mudança e criatividade estão sofrendo atualmente de uma falta de consenso sobre a terminologia pertinente.

Concluem Brazeal e Herbert (1999) que o incentivo à consistência da terminologia e o método que se propôs organizar do modelo geral de processo são apresentados como potenciais meios para gerar a continuidade do campo de uma forma pró-ativa e dar orientação para os estudos futuros de investigação, a fim de abordarem muitas questões difíceis e de alto potencial. E ainda que para o campo do empreendedorismo avançar e realizar contribuições para a prática do gerenciamento, consistência e gestão, deve ser feito um pacto entre seus praticantes e seus pesquisadores.

Neste sentido, para Bruyat e Julien (2000), não há consenso para este fenômeno heterogêneo no que tange ao objeto de investigação, apesar de se reconhecer a importância que o empreendedorismo tem para a economia. Seu estudo é um dos mais complexos das ciências sociais, oferecendo enorme desafio para os atuais pesquisadores.

Também Da Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182) afirmam que “alguns autores defendem a ideia de que não existe consenso em relação ao tema do empreendedorismo.”

Durante a última década tem havido importantes avanços teóricos e empíricos sobre empreendedorismo. Estes avanços foram obtidos por estudiosos

em disciplinas como Economia, Geografia e Sociologia, para proporcionar uma melhor compreensão do desenvolvimento econômico em nível regional. Uma mudança importante tem sido os avanços na qualidade dos dados e da sofisticação da análise estatística. Embora a qualidade dos dados e análises tenha melhorado ao longo das três décadas, os avanços foram feitos por disciplinas tradicionais. Isso é bem ilustrado pelo fato de que estudiosos incorporaram os conceitos de empreendedorismo em funções de produção econômica. (ACS; STOREY, 2004).

O empreendedorismo não é um evento único, mas um processo, e deriva de disciplinas já estabelecidas como economia, ciências do comportamento e sociologia, as quais podem explicar muito de seus aspectos, de acordo com Baron e Shane (2010).

Segundo eles, empreendedorismo é:

Um campo de estudos que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las. (BARON; SHANE, 2010, p. 10)

Brazeal e Herbert (1999) entendem que o estudo do empreendedorismo ainda está em sua infância e que os campos de conhecimento evoluem através da competição de paradigma e através de pesquisas. Barreiras aos avanços evolutivos em empreendedorismo incluem o desenvolvimento desigual do campo, sua falta de consistência da terminologia ou do método e seu relativo isolamento dos desenvolvimentos nos campos de informações chaves. Defendem que é crucial uma perspectiva única sobre o empreendedorismo como um campo de estudo, como um fenômeno e, como um veículo para o desenvolvimento e melhoria do desempenho dos empreendedores.

Alerta Maculan, ao tratar do empreendedor schumpeteriano e a função empreendedora, que “o empreendedor é aquele que inova de maneira radical, desestabilizando o sistema econômico e gerando um novo ciclo de expansão. Introduzir uma inovação é uma função específica que é exclusiva do empreendedor.” (MACULAN, 2005, p. 500).

Complementa o autor que “na obra de Schumpeter, o empreendedor não é uma pessoa física, mas um ideal-tipo abstrato, aquele que define e introduz no sistema econômico uma nova função de produção.” (MACULAN, 2005, p. 500)

Filion (2003) refere-se ao empreendedorismo como sendo um campo de estudo, já que não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. É um domínio específico, não uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a qualquer outra já consolidada. Traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e um melhor desempenho às sociedades. Porém, não existe teoria absoluta a este respeito. É visto, muitas vezes, como um fenômeno individual, mas empreendedorismo é um fenômeno social e exprime-se nas sociedades a partir de valores relativamente consensuais e constrói-se em torno do que é valorizado numa sociedade.

Souza, Fracasso e Lopez Júnior (2008) define empreendedorismo como uma “predisposição aprendida, ou não, para atuar de forma empreendedora.” (SOUZA; FRACASSO; LOPEZ JÚNIOR, 2008, p. 6)

Inácio Júnior e Gimenez (2004) definem empreendedorismo como:

O resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais, estando inerente no seu exercício a variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor. (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004, p. 107)

Uma maneira de ver o empreendedorismo é pela via do consenso emergente no campo em que seu limite abraça um processo de inovação incremental, que eventualmente aciona um evento empreendedor ou uma mudança significativa e uma redefinição substantiva ou uma descoberta de valor comercial ou de aplicação. A relação de inovação, mudança e ação empreendedora tende para a reciprocidade. Mudança é geralmente considerada na literatura de empreendedorismo como sendo uma precursora ou uma antecedente do evento empreendedor. O ponto é que a mudança não é a simples caracterização das diferenças entre uma condição e outra, separadas somente pelo tempo; em vez disso, é útil observar que a natureza e o lugar de alteração afetam-na fortemente na medida em que as reações com menores níveis são bastante limitadas e reativas, ou ações em níveis inferiores são exploradoras e proativas. Estas variáveis podem afetar uma indústria e sua estrutura, a organização, os elementos e processos estruturais componentes da organização, a capacidade do indivíduo para desenvolver produtos ou serviços alternativos potencialmente úteis, através de mudança de fontes macro. (BRAZEAL; HERBERT, 1999).

Paiva Jr. e Guerra (2010, p. 270) entendem que “o empreendedorismo não poder ser encerrado em uma definição universal, uma vez que isso não traduz a complexidade do fenômeno”, de forma que o uso de um conceito que envolva o empreendedor, a empresa e o ambiente, isto é, multidimensional, é válido por “representar uma concepção mais ampliada do assunto e por renunciar ao formato reducionista de compreensão do fenômeno apenas como prática de abertura de empresa.” Quanto à análise do empreendedorismo, ponderam os autores que ela “exige a integração de três níveis: o empreendedorismo como fenômeno, o empreendedor como ator, e a organização impulsionada pelo ator empreendedor.” (PAIVA JR.; GUERRA, 2010, p. 271)

Há forte correlação entre empreendedorismo e inovação. Tanto é assim, que Landes, Mokyr e Baumol (2010, p. 499), ao falarem sobre o renascimento do empreendedorismo na década de 70, observam que “não é fácil determinar se a abertura do sistema de inovação promoveu o empreendedorismo, ou se uma erupção de energia empreendedora abriu o sistema de inovação.”

Inovação é “um fenômeno complexo, multifacetado e que se faz presente em vários aspectos da organização” (SOUSA, 2006, p. 106) e pode ser analisada por diversos enfoques. Lembra Sousa (2006) que a inovação esteve presente em todas as fases da civilização e marcou a evolução em todas as áreas atividade humana.

O Manual de Oslo (2005) conceitua inovação de forma abrangente:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55)

Para Tálamo (2001, p. 16), “inovação é algo abrangente, que vai além da simples novidade ou invenção. Entre invenção e inovação existe toda uma sequencia de atividades complexas.”

O autor complementa o conceito de inovação, dizendo que ela “compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.” (TÁLAMO, 2001, p. 16-17).

Keinert (1997, p. 79) define inovação como “a prática da ideia nova, julgada como positiva, benéfica.”

Necessário se faz diferenciar a inovação organizacional (que busca aperfeiçoar a questão organizacional da empresa), da inovação tecnológica (que se refere ao trabalho de seleção, busca e desenvolvimento tecnológico), bem como distinguir os tipos e dimensões da inovação. (TÁLAMO, 2001)

No entender de Tálamo (2001), as duas dimensões referem-se ao que mudou (produto ou processo) e o grau da mudança (radical ou incremental). No que tange aos tipos de inovação, três são listados:

A inovação incremental: Ocorre no cotidiano de qualquer atividade industrial ou de serviços, com velocidade variando em função do país e da empresa.

A inovação radical: é descontinuada, e resulta em P&D em empresas, universidades e laboratórios.

A inovação de sistemas tecnológicos: é na verdade um conjunto de inovações inter-relacionadas técnicas e economicamente. (TÁLAMO, 2001, p. 19)

O Manual de Oslo (2005) diferencia quatro tipos de inovação:

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

[...]

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

[...]

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

[...]

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57-61)

Quando se trata de inovação na esfera organizacional, seu papel é fundamental, pois são os inovadores, pessoas dotadas da capacidade de desenvolver soluções para os desafios, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações. A inovação só é introduzida quando transplantada para a órbita social, lugar em que será confrontada, aprimorada e assimilada. Assim, pode-se compreender o fenômeno da inovação por duas dimensões, quais sejam “pessoas” e “sociedade”. Na primeira, ela se relaciona à capacidade cognitiva do indivíduo (geração e aceitação de novas ideias); na segunda, pela aceitação e a

implementação dessas ideias, tanto quanto o reconhecimento de sua utilidade por parte da sociedade. (SOUSA, 2006, p. 106-107)

Para Sousa (2006), há incerteza na inovação. Fatores técnicos, mercadológicos, econômicos, políticos ou sociais, podem influir de modo que a mesma pode ou não ser bem-sucedida. Tentativas para analisar o fenômeno da inovação a enxergam como “evento particular, temporário e isolado, aparentemente imprevisível e capaz de produzir impactos consideráveis na ordem sócio-econômica.” (SOUSA, 2006, p. 107)

O autor ainda caracteriza a inovação sob outros dois aspectos. O primeiro refere-se sobre o que é mudado, que tipifica o objeto da inovação (de produto ou de processo) que resulta em mudança no produto final da organização. O segundo tipifica que a inovação tange ao grau de novidade envolvido (se a inovação é incremental ou radical). (SOUSA, 2006)

Enquanto que a inovação incremental “explora o potencial de estruturas estabelecidas, melhorando as capacidades funcionais de uma tecnologia ou prática por meio de aprimoramentos de pequena escala em seus atributos, tais como performance, segurança, qualidade e custo”, a inovação radical “introduz novos conceitos que rompem significativamente com práticas passadas e possibilitam a criação de produtos e processos baseados em distintos princípios científicos e/ou tecnológicos”. (SOUSA, 2006, p. 108-109)

Desta forma o autor conceitua inovação: “Assim, uma inovação é uma nova ideia que corresponde a uma recombinação de ideias antigas, um esquema que desafia a ordem atual, uma fórmula ou uma abordagem única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.” (SOUSA, 2006, p. 111)

Por fim, Sousa (2006) esclarece que invenção não é igual a inovação, nem que criatividade é um fator necessário à inovação, mas que por si só não é suficiente para caracterizá-la. No que tange à diferença entre criatividade e inovação, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 13) propõem que “a criatividade é o processo de geração de ideias, ao passo que a inovação é o que as coloca em ação.”

A este respeito temos também a opinião de Brazeal e Herbert (1999), para quem a inovação é tradicionalmente definida como a implementação bem sucedida de ideias criativas. A criatividade é o ponto de origem para a inovação, é

uma condição necessária, mas não suficiente, para que ela ocorra. Inovação, como a mudança, pode ser conceituada como um processo ou como um resultado. Como processo, a inovação, muitas vezes, é descrita como contínua e cíclica, envolvendo as fases de conscientização, avaliação, a adoção, difusão e implementação. Enquanto inovações como resultado podem ser incrementais ou radicais na natureza, quando em comparação com os seus homólogos de pré-inovação, deve notar-se que existem outras formas de classificar as inovações. Elas podem ser classificadas, por exemplo, como administrativas, técnicas, centrais e periféricas. Inovações incrementais consistem em alterações relativamente pequenas ou refinamentos de processos pré-existentes ou estados fenomenológicos e, tipicamente são considerados eventos discretos dispersos ao longo do tempo. Inovações radicais também têm valor inestimável para as organizações que operam dentro de um mercado cada vez mais hostil, como o tipificado pelas condições econômicas de hoje. Já criatividade é o processo através do qual a invenção ocorre, é o processo de capacitação pelo qual algo novo vem à existência.

Inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Nas palavras de Da Costa, Barros e Carvalho (2011), “inovações apresentam-se como potenciadoras de desequilíbrios (ou perturbações) que movimentariam as economias e as sociedades em direção ao desenvolvimento.” (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011, p.186)

E complementam que “o empreendedor é o agente que inicia estas mudanças, alterando o sistema em equilíbrio por meio da identificação de novas oportunidades.” (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011, p.186)

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), inovação é o resultado da soma de ideia, implementação de ações e resultado. Ainda de acordo com os autores, “a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Para eles, “para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagem em relação aos demais competidores do mercado.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Para Conceição, Bocchino e Gauthier (2010), existem dois tipos de inovação: a radical, a qual se relaciona com o desenvolvimento de novos produtos ou processos e a incremental que acontece nas melhorias de tais produtos ou processos. Na inovação radical ocorre mudança de técnica, com ruptura do padrão tecnológico antes usado.

Segundo Pinchot III (1989), invenção não quer dizer inovação.

Nas palavras de Schumpeter (1985, p. 62), “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.”

Também no Manual de Oslo (2005) consta que a implementação é um dos aspectos da inovação, isto é, há a necessidade de que o produto novo ou melhorado seja introduzido no mercado.

Neste aspecto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) alertam que a inovação é, normalmente, confundida com invenção, mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para difundir e disponibilizar uma boa ideia.

Apesar de a inovação poder ser uma fonte de incertezas, Tálamo (2001) alerta que é também fonte de recursos e vantagens competitivas, sendo “a maior fonte geradora de conhecimentos dentro de uma empresa.” (TÁLAMO, 2001, p. 32)

Assim, tal conhecimento, que é o alicerce do processo de inovação, precisa ser administrado pela empresa cuidadosamente, por meio da construção de um capital intelectual. A despeito das inúmeras definições sobre capital intelectual, pode-se sintetizá-la como sendo o conjunto ordenado de informações úteis que foi formado para produzir um ativo de valor. (TÁLAMO, 2001)

A inovação quase nunca acontece, em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo dedicado a fazê-la acontecer. Quando estas pessoas iniciam uma nova empresa, são chamados de empreendedores. Quando atuam dentro das grandes organizações, são chamados de intraempreendedores. (PINCHOT III, 1989).

No capítulo II da obra de Schumpeter (1985), “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”, aparece a figura do empresário

inovador, que se consubstancia no agente econômico, que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica.

Ainda no que tange ao empreendedorismo, Brazeal e Herbert (1999) explicam que ele ocorre dentro e fora de uma organização estabelecida. Enquanto existem muitas semelhanças entre essas duas maneiras de ocorrência, o autor explicitamente distingue entre empreendedorismo individual e empreendedorismo corporativo. A concepção clássica de empreendedorismo é a do empreendedor individual e independente que assume riscos financeiros e outros riscos, a fim de explorar uma nova ideia ou possibilidade de produto; ele pode ser apoiado por outro, talvez um capitalista de risco ou por um membro da família, mas os riscos de falhas são exclusivamente exercidos pelo empreendedor. O empreendedorismo corporativo é promovido dentro de um ambiente organizacional pré-existente, que fornece suporte para o desenvolvimento e exploração de uma ou mais inovações consideradas estratégicas e financeiramente consistentes com a missão da organização.

Na opinião de Souza, Fracasso e Lopez Júnior (2008), como são vários os conceitos de empreendedorismo e diversos os estudos a fim de identificar suas características, bem como o comportamento do empreendedor, existe uma ausência de definição consensual do empreendedor.

Para Da Costa, Barros e Carvalho (2011), o conceito de empreendedorismo assume significados diversos, dependendo de seu contexto e uso. Os autores identificam as três abordagens mais recorrentes, quais sejam:

A primeira abordagem deriva de uma perspectiva de base behaviorista ou comportamental e concentra-se nas tentativas de definição dos perfis das personalidades do empreendedor e em compreender seu comportamento. [...] A segunda é uma abordagem mais ampla da literatura gerencial e concentra-se em estudos sobre as habilidades e competências empreendedoras e sua relação com o espaço organizacional. [...] A terceira e última abordagem – alinhada à perspectiva de base econômica acerca do empreendedorismo – concentra-se nas relações entre o tema e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011, p. 182-183)

E complementam que “o empreendedorismo apresenta-se como fundamental para o desenvolvimento econômico, potenciando lucros por intermédio de uma “visão” ou um “espírito” muitas vezes mais pessoal do que coletivo. (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011, p. 183)

Empreendedor, para Inácio Júnior e Gimenez (2004, p. 107) “é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.”

Lévesque (2005) discorre sobre as contribuições teóricas de Cantillon, de Weber e de Schumpeter, citando que para Cantillon, o empreendedor é o homem racional por excelência, pois opera numa sociedade onde tudo se regula pela concorrência de mercado, em que se deve saber avaliar o provável. Isto é, o empreendedor deve ser racional, para saber calcular os riscos. Refere-se ainda a Weber, para quem o empreendedor está longe de ser racional, na medida em que seu empreendimento se baseia numa acumulação de excedentes, acima de suas próprias necessidades, e que se recusa a viver a vida para se dedicar a seu projeto. Por fim, ressalta que para Schumpeter o empreendedor não é puramente utilitarista e racional, pois é um líder que busca ir além das limitações usuais e caracteriza-se positivamente pela inovação.

Assim 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)

Prado et al (2011) 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. (PRADO et al, 2011, p. 3-4)

Corrêa e Bêrni (2000) advertem que muitos estudiosos vêm procurando distinguir a figura do empreendedor por suas atribuições e qualidades. Porém, “torna-se praticamente impossível realizar uma descrição universalmente aceita tanto no que diz respeito ao agente considerado como empreendedor, como também em relação a suas ações.” (CORRÊA; BÊRNI, 2000)

Mesmo porque, “o mito de que o empreendedor é um ser nato acabou, pois atualmente acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e compreendido por qualquer pessoa.” (LAGO et al, 2008, p. 84)

2.2. Empreendedorismo coletivo, social e público

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a distinção entre organizações comerciais e sem fins lucrativos pode ser tênue no que se refere à inovação. Enquanto as primeiras competem pela atenção se seus mercados, por meio de novos produtos e novas formas de comercializá-los, o setor público ou empresas sem fins lucrativos usam a inovação para ajudá-las nos desafios de proverem saúde, educação e segurança, por exemplo.

A seguir serão expostas breves considerações sobre empreendedorismo coletivo e social. O empreendedorismo público será abordado com maior ênfase, já que é objeto desta dissertação.

2.2.1 Empreendedorismo Coletivo

O empreendedor coletivo não recebeu sistematização comparável com o individual; há um certo número de teorias sobre empreendimentos cooperativos e sociais que permitem caracterizar o empreendedor coletivo, mas a questão do empreendedorismo só é examinada indiretamente, pois a atenção se orienta mais para o movimento ou para a associação que para a função do empreendedor coletivo. Este tipo de empreendedorismo vem sendo posto em questão há dez anos, no máximo. (LÉVESQUE, 2005).

Pela teoria da economia clássica, o empreendedor coletivo não se distingue formalmente do individual; ambos têm que correr riscos calculados, inovar

e dispor de um projeto de empreendedorismo. A distinção ocorre pela natureza dos riscos, dos meios de que dispõe e do projeto que o anima. (LÉVESQUE, 2005).

Ressalta Lévesque (2005), no que se refere ao empreendedor coletivo, que as vantagens da economia social não se concretizam sem democracia. Esta é essencial para que a economia social alcance plenos resultados. A estrutura do empreendimento coletivo se distingue das demais porque é uma combinação de empreendimento com um agrupamento de pessoas vinculadas por associação e atividades.

Os empreendimentos coletivos são mais complexos que os individuais e não podem se desenvolver sem o apoio financeiro e de recursos técnicos. Em compensação, quando em andamento, tais empreendimentos se mantêm com mais facilidade que os outros. Empreendimentos coletivos não permitem imperfeição em seu funcionamento democrático. (LÉVESQUE, 2005).

2.2.2 Empreendedorismo Social

Drucker (2002, p. 84), ao resumir seu ponto de vista sobre empreendedorismo social, afirmou que este talvez fosse mais importante até que o empreendedor econômico, porque pode ser o que “mais necessitamos – em serviços de saúde, educação, nos governos municipais e assim por diante. Felizmente, há muitas histórias de sucesso que mostram que isso pode ser feito – e como fazê-lo.”

Segundo Lévesque (2005), a economia social é a parte da economia que reconhece explicitamente a dimensão social, pelos seus valores e pela prioridade das pessoas sobre o capital. A economia social se baseia em associação de pessoas e na capacidade de mobilizar uma grande diversidade de recursos, realizando coletivamente aquilo que não se pode fazer isoladamente.

No que tange ao empreendedor social, Lévesque (2005) ressalta que este termo não coincide, necessariamente, com o de empreendedor coletivo, pois o empreendedor social pode ser um empreendedor individual atento às necessidades coletivas, sem estar juridicamente submetido a uma organização associativa. Mas

ambos, social e coletivo, em geral apóiam iniciativa enraizada na coletividade local ou numa organização comunitária. O empreendedor social tem a mesma preocupação com a inovação, o mesmo desejo de pesquisar oportunidades e a mesma capacidade de mobilizar recursos que o capitalista. O que o difere é seu interesse pela justiça social e também o fato de combinarem tais competências: ativismo militante com competências profissionais; ser visionário e ao mesmo tempo pragmático; e possuir sentimento ético com senso de responsabilidade. O empreendedor social não se insere na busca exclusiva do lucro, nem na racionalidade instrumental, apenas. É um inovador capaz de transformar problemas sociais em soluções. Não mobiliza apenas recursos mercantis, mas também de reciprocidade e doação, sem excluir o apoio estatal. Não cria riquezas para si mesmo, mas para a coletividade.

Até o momento, não parece que há um conjunto de traços distintivos que possam delinear o empreendedor social do tradicional. Em vez disso, o fator de diferenciação parece ser a natureza da missão do empreendimento; os empreendedores sociais se concentram mais em questões sociais, enquanto os tradicionais se concentram mais em aspectos orientados para o mercado. Mas ambos buscam dirigir seus empreendimentos para a frente e procuram fazer mudanças importantes no mercado. Enquanto que os empreendedores tradicionais buscam ter lucro para funcionar com sucesso, os empreendedores sociais aplicam seus lucros para apoiar causas sociais. De qualquer forma, o empreendedorismo social é um fenômeno complexo que ainda não é bem compreendido e claramente ainda não teve o impacto na sociedade que poderia. (MASSETTI, 2008)

2.2.3 Empreendedorismo Público

“Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também têm necessidade de realizar inovações.” (TINOCO, 2012, p. 27). Mesmo porque no setor público não há mais a estabilidade de outrora, e os desafios atuais podem ser enfrentados por meio do empreendedorismo.

O empreendedorismo público está relacionado a instituições que podem solucionar conflitos associados ao uso comum de recursos naturais (FEGGER; FISCHER; NODARI, 2009, p. 219).

Afirma Tinoco (2012, p. 27-28) que “a adoção dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo nas organizações públicas suscitou uma reação por parte de pesquisadores que questionam suas implicações para a ética e para a política.” Isto porque o empreendedorismo aplicado no setor público pode levar a práticas próprias do mundo privado, com o resultado de que o “cidadão seria visto como cliente.” Porém, ressalta o autor, “o empreendedorismo público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade.” No entender do autor:

O administrador deve criar um ambiente organizacional que favoreça o surgimento de uma orientação empreendedora. O termo empreendedorismo público justifica-se, diferenciando-se do empreendedorismo corporativo das organizações privadas, para as quais existem menos restrições legais para a atuação dos seus administradores. (TINOCO, 2012, p. 28)

Macedo (2013), para quem as ideias empreendedoras podem e devem ser utilizadas também no serviço público, assim compreende a questão:

O empreendedorismo público, visto como sendo um fenômeno gerencial, está relacionado a instituições e gestões públicas. Difere do empreendedor capitalista, que objetiva a obtenção de lucro. No setor público, com foco nos princípios da Administração Pública constantes do art. 37 da Constituição Federal, o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade. [...] 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)

Mierlo (1995) diz que atualmente o setor público já não é um sistema fechado, mas se abrindo de forma que se envolve em relações de troca contínua com o meio ambiente, o qual inclui o sistema político e todos os atores que o compõe. Os cidadãos funcionam como os consumidores dos serviços e produtos fornecidos pelo governo. Assim, a gestão externa do governo torna-se mais importante.

Para Meza (2012), “tanto o empreendedor privado quanto o público percebem uma lacuna entre o resultado ou desempenho atual e o potencial; e identificam os recursos relacionados a este resultado.” (MEZA, 2012)

A diferença, para a autora, entre o empreendedor privado e o público é que:

Enquanto os empreendedores privados buscam mecanismos para adquirir recursos e aplicá-los em suas organizações a fim de obter retornos econômicos positivos ou excedentes aos gastos; os empreendedores públicos percebem os recursos como elementos para cumprir os interesses sociais ou públicos e os utilizam da melhor forma para obter melhores desempenhos dos objetivos públicos, que também estão estreitamente relacionados com os objetivos individuais da ação privada. (MEZA, 2012)

De qualquer forma, tanto os empreendedores individuais como os públicos visam aproveitar as oportunidades para atingir seus objetivos prévios. (MEZA, 2012)

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) ainda 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. Neste 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. Os autores consideram fundamental, para garantir as interações público-privadas, agregar valor em todo o sistema de uma forma sustentável. 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.

Ainda 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).

Num dos níveis de análise que abordou, Meza (2012) 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).

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 empreendedorismo público difere do empreendedorismo comercial. 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)

Ressalta Mierlo (1995), ainda, que o empreendedorismo público pode ser estabelecido tanto na gestão interna das organizações públicas, como na sua gestão externa, isto é, nos contatos que mantêm com os cidadãos e suas organizações privadas e grupos de interesse.

A seguir, será apresentado o empreendedorismo sob os focos de análise da pessoa, da organização e do processo.

2.3. Focos de análise

O empreendedorismo público, nesta pesquisa, será analisado sob os aspectos da pessoa (que é o agente empreendedor), da organização (empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo), ou ainda sob o foco do processo (que trata da estratégia, aquisição de recursos e o processo de organização do fenômeno empreendedorismo).

2.3.1. Foco de análise na pessoa

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) 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. (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009, p. 221)

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 III (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 vêem 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.

Conclui Feger, Fischer e Nodari sobre as características da figura do empreendedor:

Pode-se concluir que os empreendedores têm uma postura diferenciada ante os desafios. São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades; isso ocorre tanto dentro de uma organização, no caso do empreendedor corporativo, quanto na criação de negócios próprios. (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009, p.222).

No que tange à criatividade, Baron e Shane (2010) fazem distinção entre “geração da ideia” e “criatividade”. Enquanto que o primeiro caso refere-se a “produção de ideia para algo novo”, a criatividade consubstancia-se em uma geração de ideia que, além de nova, é potencialmente útil.

Para 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.”

Schmidt e Bohnenberger (2009), em estudo para propor um modelo de medição para o perfil e a intenção empreendedora, relacionando-os com o desempenho organizacional, definiu as seguintes características do empreendedor: auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

Os autores definiram cada uma destas características com conceituações encontradas na literatura, conforme demonstrado no Quadro 1:

<i>Características atitudinais</i>	<i>Descrição</i>
Auto-eficaz	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercer controle sobre eventos na sua vida” (Chen, Greene, & Crick, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (Hisrich & Peters, 2004, p. 29).</p>

(continua)

Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).</p>
Planejador	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).</p>
Detecta oportunidades	<p>“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman & Baron, 2003, p. 289).</p> <p>“que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley & Muzyka, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).</p>
Persistente	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (Markman & Baron, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. ... A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (Souza, Souza, Assis, & Zerbini, 2004, p. 4).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores [...] fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker, Moore, & Petty, 1997, p. 3).</p>
Inovador	<p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>
Líder	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman & Baron, 2003, p. 114).</p>

Quadro 1 – Características atitudinais do empreendedor e descrições.

Fonte: Schmidt e Bohnenberger (2009)

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’”.(SALVI et al, 2007)

A questão da capacidade de trabalhar em equipe depende da construção de cooperação entre os indivíduos. 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, senão vejamos:

Por ser dinâmico e competitivo, o ambiente empresarial exige que as informações sejam tomadas de forma rápida, a fim de não perder as oportunidades, e de forma que as empresas sejam expostas o mínimo possível ao risco.

As oportunidades estão presentes no ambiente empresarial, mas devem ser reconhecidas e aproveitadas pelos administradores com habilidades e desejos suficientemente fortes para assegurar o sucesso, pois nem sempre as decisões podem ser tomadas corretamente.

Dessa forma, compreende-se que o sucesso de um empreendimento está apoiado no comportamento e motivação do empreendedor aliado à visão estratégica, porém, tomar uma decisão pode afetar o futuro da empresa, principalmente no que se refere a uma decisão de alto risco.

O sucesso do administrador-empendedor, portanto, está na sua capacidade de conviver com os riscos e sobreviver a eles. É esse um dos indivíduos que a todo instante toma decisões na organização. (LAGO et al, 2008, p. 86-87)

No que tange aos intraempreendedores, 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.

2.3.2. Foco de análise na organização

No contexto de que empreendedor é quem exerce o controle sobre a produção, pode estar presente em uma organização que não seja sua. Isto, em contraponto à ideia de que empreendedorismo está ligado tão somente à criação de novas empresas. Está evidenciado que o empreendedorismo “está ligado mais ao modo de ser do que a empreendimentos de qualquer natureza, e este modo de ser se aplica a qualquer pessoa independente de ser proprietário ou colaborador das organizações, neste caso chamado de intra-empreendedor.” (SALVI et al, 2007)

Entendem Salvi et al (2007) que o espírito empreendedor é uma característica distinta, podendo estar presente em uma pessoa ou em uma instituição.

Para Prado et al (2011, p. 5), intraempreendedor pode também ser chamado de empreendedor corporativo e “são pessoas capazes de ver diferente, ou seja, ver o invisível ou o que as pessoas não conseguem visualizar de uma determinada situação ou problema, e transformar em oportunidade de negócios mais rentáveis.”

Complementam que o intraempreendedorismo, decorrente do empreendedorismo, surge como reação positiva para enfrentar os atuais desafios empresariais, de forma que a própria empresa assume “o desafio de desenvolver seus colaboradores de maneira que os mesmos desenvolvam suas ideias e as realizem.” (PRADO et al, 2011, p.6)

Os autores esclarecem sobre as características básicas dos intraempreendedores, que “são parecidas com as dos empreendedores e possuem

base nas necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.” (PRADO et al, 2011, p. 6)

Com base no fato de que o empreendedorismo tem três diferentes abordagens (o resultado da ação do empreendedor, as características do empreendedor e o comportamento do empreendedor), Tinoco (2012, p. 25) entende que o empreendedorismo “pode ser visto de uma forma mais ampla, não se limitando à atuação de um empreendedor individual”, de forma que as inovações podem resultar do trabalho dentro das organizações. Para o autor, o perfil empreendedor da organização é influenciado pela capacidade de explorar oportunidades que seus empregados têm. Assim, dentro da organização, “o grau de empreendedorismo depende da atitude de muitos indivíduos dentro da organização, ou seja, não depende apenas da atitude dos executivos no topo da hierarquia organizacional.” (TINOCO, 2012, p. 25)

Resumidamente, o foco do empreendedorismo organizacional é “a identificação e exploração de oportunidades com o objetivo de aumentar as receitas e prover o crescimento das empresas.” (TINOCO, 2012, p. 36)

O termo intraempreendedorismo foi cunhado na década de 1980 por Gifford Pinchot III, para quem os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Intraempreendedorismo também surge como uma forma de reter os talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Para Alencar (1998), as organizações vêm sofrendo uma enorme pressão para se manterem em um processo permanente de inovação. Como a origem da inovação reside nas ideias criativas dos indivíduos, a criatividade tem recebido uma atenção crescente. Ela tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização. Os dirigentes devem estar atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão. Muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. As necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança, que deveriam ser atendidas no ambiente de trabalho, são, muitas vezes, ignoradas, afetando a

motivação para o trabalho e contribuindo para manter adormecido o potencial para a criatividade. Dentre os requisitos que caracterizam uma organização criativa, salientam-se especialmente a presença de líderes criativos e o cultivo de um ambiente criativo. Caberia aos líderes imprimir as condições que facilitariam a emergência das ideias criativas, promovendo um ambiente de abertura e apoio às ideias inovadoras.

As qualidades do ambiente que promovem a criatividade: liberdade e controle, estilo de gerenciamento, flexibilidade, recursos para se colocar a ideia em prática, apoio do grupo de trabalho, encorajamento, reconhecimento e feedback, tempo adequado para realização das tarefas. Os fatores que bloqueiam a criatividade: clima organizacional pobre, excesso de avaliação e pressão, recursos insuficientes, ênfase no *status quo*, pressão de tempo, competição acirrada e projeto inadequado de gerenciamento. (ALENCAR, 1998).

Alencar (1998) propõe um modelo de inovação organizacional com três componentes básicos: Recursos: dizem respeito a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho; técnicas: incluem competências no gerenciamento da inovação, presentes nos distintos níveis da organização; e motivação: é o componente mais importante, tanto no âmbito do indivíduo quanto da organização. A motivação é o elemento catalisador das ações voltadas para a inovação. Segundo ela, as características de uma organização que se constituem como estímulos à criatividade no ambiente de trabalho são: Suporte da organização; estrutura organizacional; apoio da chefia; e suporte do grupo de trabalho.

Conclui Alencar (1998) que é necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Ela tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar ideias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de ideias.

A função básica do intraempreendedor, na visão de Pinchot III (1989), é conceber visões de negócios e transformá-las em realidades de negócios. Esta visão tem duas partes: A primeira, que é a descoberta intuitiva de um padrão potencial de negócio, e a segunda, crucial, que é o trabalho de planejamento do

negócio. As duas partes não podem ser construídas em sequência e se alternam entre o criativo e o analítico.

Ressalta Pinchot III (1989) que as organizações produzem muitas boas ideias, mas em geral são incapazes de implementá-las. Ou as grandes corporações encontram formas de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ou perderão seus melhores inovadores. Pois haverá um número, rapidamente crescente, de novos e sofisticados concorrentes para todo ou parte de qualquer negócio, e os melhores indivíduos de uma corporação sairão dela para se tornarem empreendedores. As corporações estão percebendo a necessidade de intraempreendedores; a explosão de informações está encorajando as empresas a abandonarem os sistemas hierárquicos em favor de outros, em que os inovadores ajam em pé de igualdade com os que formam um sistema informal de apoio.

Segundo Drucker (2002, p. 83), “para permanecer no negócio, a grande organização precisa inovar.”

Ressalta Pinchot III (1989) que ou as grandes corporações encontram formas de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ou perderão seus melhores inovadores. Defende que as grandes empresas contam com recursos que podem tornar o desenvolvimento de uma nova ideia muito mais fácil para um intraempreendedor, do que seria para um empreendedor, com as seguintes vantagens: poder de marketing, base tecnológica, pessoas em quem se pode confiar, vantagem de redes limitadas, fábrica piloto e produção em tempo partilhado e finanças. Como desvantagens, o autor cita o poder de decisão, investidores sofisticados e propriedade.

Sobre os fatores da liberdade para examinar o ambiente da empresa quanto ao intrapreendedorismo, ensina Pinchot III (1989) que os fatores de liberdade são uma forma de gerenciar de forma a olhar o problema de baixo para cima, e de se considerar o que as pessoas que efetivamente executam o trabalho, em especial os de inovação, necessitam para prosseguir. A importância das recompensas ao longo da carreira do intraempreendedor (reconhecimento, créditos múltiplos, promoção, gerência, bônus e liberdade financeira), também é abordada pelo autor, segundo o qual esta questão já preocupa as corporações. A medida mais fundamental de progresso para o intraempreendedor é a crescente liberdade para usar recursos corporativos para construir novos negócios para a corporação. O

capital é uma forma mensurável de liberdade para assumir riscos e construir um negócio forte. O equivalente a isto, no cenário corporativo, é o intracapital. Intracapital é um orçamento ganho pelo intraempreendedor e usado para financiar novos intraempreendimentos e inovações para a corporação. É um sistema de recompensa pouco usual e pode ser um poderoso motivador (dá aos intraempreendedores liberdade para fazer suas ideias acontecerem), embora possa ter um custo negativo (ele talvez seja gasto com mais cuidado que o dinheiro que é parte do orçamento de um alto gerente). Para os intraempreendedores, intracapital significa liberdade. Conclui o autor que, para sobreviver, a corporação do futuro deve mudar radicalmente, em relação à corporação de hoje. O futuro é intraempreendedor, não só porque esta é uma forma de se aumentar o nível de inovação e de produtividade das organizações, mas uma forma de se organizar grandes empresas, de modo que o trabalho volte a ser uma expressão alegre da contribuição da pessoa à sociedade.

Para Chieh e Andreassi (2007), as organizações modernas adotam medidas para reduzir seus custos e elevar o nível de qualidade de seus produtos e serviços; mas estudiosos de assuntos ligados à competitividade empresarial vêm apontando a relevância da inovação na formação de vantagens competitivas das empresas. Eles consideram a criação de um ambiente intraempreendedor como fator chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial. É um grande desafio para as empresas manterem o espírito empreendedor de seus funcionários na medida em que elas crescem, se estabilizam e alcançam certo grau de sucesso, porque algumas condições que propiciam o intraempreendedorismo são neutralizadas no processo de expansão, em que a organização aumenta o número de funcionários, introduz novas camadas de gerenciamento, novas estruturas, novas políticas e novos procedimentos operacionais.

Os gestores ainda enxergam um potencial conflito de interesse entre a corporação e os funcionários ávidos em desenvolver seu “projeto pessoal” dentro da empresa. Eles entendem que um funcionário não conseguiria dedicar-se à empresa tendo essa ideia e ambição. Esta falsa dicotomia ou aparente conflito de interesses entre empresa e funcionário empreendedor, foi desfeita por Pinchot III na década de oitenta. O conceito de intraempreendedorismo criado por ele abriu um caminho

alternativo para o melhor aproveitamento dos recursos humanos que as empresas possuem. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

David, Carvalho e Penteado (2011, p. 33) alertam que o desenvolvimento organizacional “depende também da capacidade da empresa de conquistar, reter, aplicar, formar, motivar e recompensar seus colaboradores.”

Para Hashimoto (2009) muitas são as oportunidades, numa organização, para se explorar a inovação, que pode ser em produtos ou serviços, processos ou modelos de negócios. Para o autor, “qualquer mudança em processos internos ligados ou não aos produtos e serviços que otimizam o uso de recursos, facilitam o processo de decisão ou reduzem custos”, configura-se numa forma de inovação.

Para que ocorra a inovação, a organização deve ter flexibilidade, pois sem ela não há a geração de mudanças inerente ao processo inovador e deve ter a capacidade de aproveitar oportunidades identificadas. (HASHIMOTO, 2009).

Em síntese é possível apresentar o seguinte Quadro 2, com características inerentes à organização empreendedora.

<i>Características presentes na organização empreendedora</i>	<i>Referência teórica</i>
A característica “espírito empreendedor” pode referir-se não só à pessoa, como também à organização.	Salvi et al (2007)
A capacidade de transformar um problema em oportunidade de negócios também é característica do intraempreendedorismo.	Prado et al (2011)
O empreendedorismo, visto de forma mais ampla, possibilita que as inovações sejam resultado de trabalho dentro da organização.	Tinoco (2012)
A criatividade pode ser característica da organização.	Alencar (1998)
Recursos, técnicas e motivação são elementos de um modelo de inovação organizacional.	Alencar (1998)
Para haver inovação, as ideias devem ser implementadas, o que requer planejamento por parte do intraempreendedor,	Pinchot III (1989)
Capacidade de aproveitar oportunidades e flexibilidade são características de uma organização empreendedora.	Hashimoto (2009)

Quadro 2 – Características presentes na organização empreendedora.

Fonte: Elaborado pela autora

Importa ressaltar que este rol não é exaustivo, uma vez que todas as características relacionadas ao indivíduo empreendedor relacionam-se também à organização empreendedora.

Resumem Corrêa e Bêrni que “o empresário inovador precisa de um meio inovador, nomeadamente, a firma inovadora.” (CORRÊA; BÊRNI, 2000)

Por fim, ressalte-se que o empreendedorismo numa organização pública “pode ser caracterizado pelo modelo incremental, pois se traduz em melhoria paulatina de métodos e procedimentos administrativos; em outras palavras, pode ser constatado por meio do aumento da efetividade.” (COELHO, 2010, p. 237)

2.3.3. Foco de análise no processo

Necessário esclarecer que neste tópico o processo em questão é o de inovação.

Cita Coelho (2010) que o Manual de Oslo da OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, prevê quatro tipos de processos de inovação, quais sejam de produto, de processo, organizacional e de marketing.

Cada uma destas formas de inovação já foi conceituada no item 2.1 da dissertação, cabendo aqui destacar que no que tange às inovações de processos, estas “são direcionadas por ideias e são mais intensivas nas economias menos desenvolvidas, referindo-se à adoção de métodos de produção novos ou aperfeiçoados”, enquanto que nas economias mais fortes e desenvolvidas “são impulsionadoras de novas tecnologias e são maiores”. (COELHO, 2010, p. 235)

Ainda para esta autora, são incrementais as inovações que “gradualmente introduzem avanços e melhorias nos métodos e produtos, bem como investimentos, de acordo com o tempo e as necessidades”. (COELHO, 2010, p. 235)

Alerta Coelho (2010) que num mesmo processo é possível haver mais de uma característica de inovação, citando como exemplo um processo de inovação de produto ou serviço, que pode representar também uma inovação organizacional (que envolve tanto pessoas quanto um organização).

Um relevante aspecto a respeito da amplitude das inovações é que elas abarcam todos os setores da economia, inclusive o público. (COELHO, 2010)

Coelho (2010) alerta que a organização pública responde por duas funções. Uma delas é a função operacional, a qual é arcada também pelo setor privado. A outra, pela qual só o setor público responde, é a função de efetividade.

Sousa (2006), sobre o gerenciamento de inovações, argumenta que “a habilidade em gerenciar a inovação configura-se como uma das mais requeridas atribuições dos administradores nas organizações contemporâneas.” (SOUSA, 2006, p. 106).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), no segundo capítulo de seu livro, objetiva explorar a natureza do processo da inovação mais detalhadamente, apresentar tipos de variações sobre esse tema básico e mostrar que há pontos em comum sobre a gestão do mesmo, bem como influências que podem ser mobilizadas para se alcançar a inovação eficaz.

Para estes autores, a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Mais do que conceber uma nova ideia, inovação é o processo de desenvolver seu uso prático. Embora as definições de inovação possam variar, é sempre enfatizada a necessidade de contemplar os aspectos do desenvolvimento e da exploração do novo conhecimento, não apenas a invenção. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial; há que se ter preocupação com o projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Sousa ressalta que a “inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal.” E também que “a inovação pode ser vislumbrada, ainda, como um processo que envolve aprendizagem organizacional.” (SOUSA, 2006, p. 107-08).

No que tange ao desenvolvimento de modelos do processo, a importância de se entender a inovação enquanto processo é que esse conhecimento molda a forma como a experimentamos e gerenciamos. Os primeiros modelos encaravam a inovação como uma sequência linear de atividade, mas na prática ela é um processo combinatório, em que a interação é o elemento crítico. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é, e tende a ser, cada vez mais importante nos próximos anos, e não há uma única receita para o sucesso. Embora de natureza aparentemente incerta e aleatória, no processo de inovação é possível encontrar um padrão básico de sucesso. O sucesso é relacionado a todo o processo de inovação e sua capacidade de contribuir consistentemente para o crescimento.

As inovações variam em escala, natureza, grau de novidade, bem como variam as organizações inovadoras. Mesmo assim, é possível verificar algumas recorrências do processo básico operando em todos os casos - como no desenvolvimento de um novo produto de consumo, um novo processo tecnológico, ou na inovação de serviços. (TIDD; BESSANT; PAVITT , 2008).

Um número de diferentes ações precisa ocorrer à medida que se avança pelas diferentes fases do modelo de processo de inovação; e indicam importantes lições a respeito de fase da procura, de seleção, de implementação, aquisição de conhecimento, execução do projeto, lançando a inovação e aprendizagem e reinovação. O processo está sujeito a uma série de influências internas ou externas (influências contextuais), as quais podem ser agrupadas em: o contexto estratégico para inovação; a capacidade inovadora da organização; e a conexão entre a organização e elementos essenciais em seu cenário externo. (TIDD; BESSANT; PAVITT , 2008).

Conclui Sousa que abordar inovação como processo “é uma concepção relativamente recente, de modo que esforços como o deste estudo, no sentido de compreender as distintas abordagens do fenômeno em contexto integrado, também inovam em relação a estudos anteriores.” (SOUSA, 2006, p. 118).

No entender de Hashimoto (2009, p. 70) “a inovação não requer uma revolução interna nas empresas”. Isto porque as inovações, dentro da organização, acontecem em escalas reduzidas, entre processos.

Hashimoto (2009) não considera a criatividade na organização o principal fator no processo de inovação. Para tal autor, o ponto crítico é escolher as ideias certas e estruturar sua implementação.

A gestão do processo de inovação dentro da organização, segundo Hashimoto (2009), deve partir da alta administração. “Uma orientação clara a partir do comando executivo deve fluir ao longo de todos os níveis hierárquicos para

motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação.” (HASHIMOTO, 2009, p. 71)

O autor alerta para a natureza arriscada do processo de gestão da inovação corporativa, pois há elevado grau de incerteza sobre os resultados, sendo que os recursos aplicados para o processo são diretamente proporcionais aos riscos de insucesso do mesmo. A flexibilidade de se adequar às situações que surjam é um fator que pode minimizar os riscos inerentes ao processo de gestão da inovação. (HASHIMOTO, 2009)

Por fim ressalta o autor a importância das pessoas no processo de gestão da inovação, pois são elas que “carregam em si suas próprias ferramentas, habilidades, pontos de vista e conhecimentos específicos que, em uma combinação entre energia e inteligência, podem gerar uma força criativa altamente poderosa.” (HASHIMOTO, 2009)

Do exposto sobre o empreendedorismo sob o foco de análise no processo, alguns apontamentos se sobressaem, os quais são destacados no Quadro 3.

<i>Tópicos destacados sobre o foco de análise no processo</i>	<i>Referência teórica</i>
A inovação é um processo, motivo pelo qual precisa ser gerido.	Sousa (2006)
A inovação abrange o setor público.	Coelho (2010)
O gerenciamento de inovações é uma importante habilidade para os administradores das organizações atualmente.	Sousa (2006)
A gestão da inovação é uma capacidade aprendida.	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)
O preponderante no processo de inovação é escolher ideias certas e estruturar sua implementação.	Hashimoto (2009)
A orientação para a atividade inovadora deve partir da alta administração.	Hashimoto (2009)
O processo de gestão da inovação organizacional é de natureza arriscada.	Hashimoto (2009)
A flexibilidade é uma característica que pode minimizar os riscos inerentes ao processo de gestão da inovação organizacional.	Hashimoto (2009)
O processo de gestão da inovação organizacional é gerido por pessoas.	Hashimoto (2009)

Quadro 3 – Tópicos destacados sobre o foco de análise no processo.

Fonte: Elaborado pela autora

A importância destes apontamentos sobre a gestão do processo de inovação dentro da organização se configura no fato da pesquisa ter sido realizada em uma instituição (pública), com questionário direcionado a seus gestores.

Tais gestores são os responsáveis por desencadear ou não o processo de inovação dentro da organização, cabendo a eles o papel de agente dotado ou capacitado de ferramentas capazes de desencadear e gerir o processo de inovação.

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.

Yin (2010) se propõe a orientar os pesquisadores na prática rigorosa da pesquisa de estudo de caso, que é uma das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social. O método já foi considerado como uma forma de pesquisa *soft*, mas é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. O autor oferece orientação a respeito dos procedimentos importantes para todos os métodos de pesquisa, dos pontos fortes e das desvantagens da pesquisa de estudo de caso e de todas as fases do projeto, da coleta de dados, da sua análise e do relatório.

Em seu livro *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Yin (2010), apresenta o método de modo amplo e detalhadamente, bem como expõe a importância do estudo de caso como método de pesquisa. O autor identifica as questões que levam à escolha do método mais apropriado, ressalta que existem grandes sobreposições entre eles e que não são mutuamente exclusivos, assim como adverte da importância de se escolher o método mais vantajoso. As questões de pesquisa que se concentram nas perguntas “como” e “por que” levam ao uso do estudo de caso.

A instituição objeto da pesquisa é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. Sua origem remonta a 1909 como Escola de Aprendizes e Artífices. Em sua trajetória de instituição de ensino técnico já foi Liceu Industrial do Paraná, Escola Técnica de Curitiba, Escola Técnica Federal do Paraná e Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Em 2005 foi transformada em universidade, a primeira universidade tecnológica do Brasil.

Esquemáticamente, assim se desenvolveu a metodologia, conforme demonstra a Figura 1:

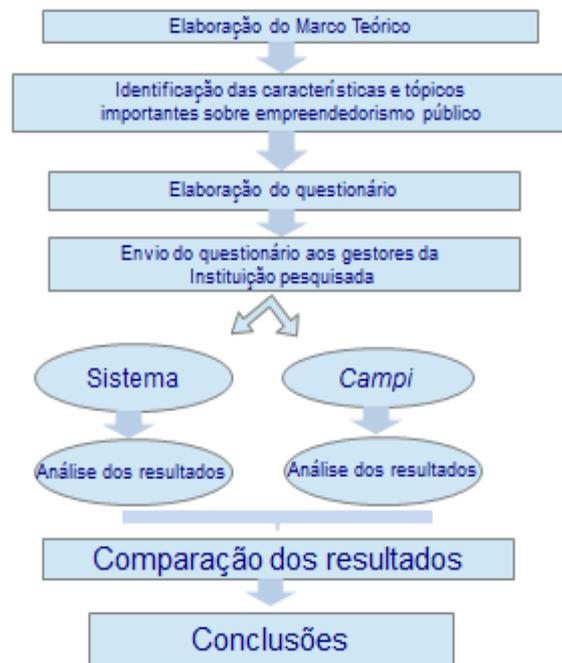


Figura 1 – Metodologia

Fonte: Elaborado pela autora

A instituição pesquisada possui, além da Reitoria (Sistema), 13 *campi*, de forma a possibilitar a analogia de respostas entre eles.

Ressalte-se, aqui, que 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 vinculados ao Sistema e gestores dos 13 *Campi* da UTFPR, descentralizados no Paraná.

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” (disponível em www2.camara.leg.br/glossario/g.html)

Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas para diferentes categorias, sendo elas: Gestores do Sistema Reitoria e Gestores dos *Campi*.

Para a pesquisa foram selecionados servidores públicos da instituição que atuam em cargo de gestão, tanto na Reitoria, quanto nos *campi*.

São os gestores da Reitoria, num total de 31 pesquisados:

Reitor
 Vice-Reitor
 Chefe de Gabinete
 Chefe da Procuradoria Jurídica
 Pró-Reitor de Graduação
 Pró-Reitor Adjunto de Graduação
 Diretor de Graduações
 Pró-Reitor de Planejamento e Administração
 Pró-Reitor Adjunto de Planejamento e Administração
 Diretor de Projetos e Obras
 Diretor de Orçamento, Finanças e Contabilidade
 Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
 Pró-Reitor Adjunto de Pesquisa e Pós-Graduação
 Diretor de Pós-Graduação Stricto Sensu
 Diretor de Pesquisa
 Pró-Reitor de Relações Empresarias e Comunitárias
 Pró-Reitor Adjunto de Relações Empresarias e Comunitárias
 Diretor de Relações Interinstitucionais
 Diretor da Agência de Inovação
 Diretor de Extensão
 Assessor de Relações Internacionais
 Assessor de Projetos Interinstitucionais
 Assessor de Desenvolvimento Institucional
 Assessor de Desenvolvimento Acadêmico
 Diretor de Gestão da Comunicação
 Diretor Adjunto de Gestão da Comunicação
 Diretor de Gestão de Pessoas
 Diretor Adjunto de Gestão de Pessoas
 Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação
 Diretor Adjunto de Gestão de Tecnologia da Informação
 Diretor de Gestão da Avaliação Institucional

De cada *campi* os gestores são os seguintes, totalizando 96 pesquisados:

Diretor-Geral
 Chefe de Gabinete
 Diretor de Graduação e Educação Profissional
 Diretor de Pesquisa e Pós-graduação

Diretor de Relações Empresariais e Comunitárias
Diretor de Planejamento e Administração
Coordenador de Gestão de Recursos Humanos
Coordenador de Gestão de Tecnologia da Informática

A coleta de dados se deu por meio do envio de questionários por mensagem eletrônica a cada um dos pesquisados.

Importa ressaltar que o instrumento de envio e recebimento dos questionários foi o Google Drive. O mesmo apresentou problemas no momento do envio das respostas por alguns pesquisados, que relataram o fato e precisaram responder novamente o questionário, para que o mesmo fosse enviado com sucesso.

Embora o questionário aplicado aos gestores da Reitoria seja praticamente o mesmo daquele aplicado aos gestores dos *Campi*, pequenas modificações entre eles foram necessárias, para adaptá-los aos destinatários.

Os dois modelos de questionário estão ao final deste trabalho, como APÊNDICE A – Questionário para os Gestores do Sistema e APÊNDICE B – Questionário para os Gestores dos *Campi*.

Os questionários abordam questões de duas ordens. A primeira relativa a percepção dos gestores quanto a presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição. A segunda, com o intuito de verificar o valor que os gestores dão a atributos essenciais nos empreendedores e nos ambientes onde ele se desenvolve.

O questionário baseou-se em respostas de escala de Likert, onde os pesquisados assinalaram seu grau de concordância com uma afirmação, numa escala de cinco opções.

As exceções a esse modelo de pergunta foram uma questão de múltipla escolha a respeito dos mecanismos de capacitação oferecidos pela instituição pesquisada e outras abertas (e opcionais) para o relato de exemplos e observações a respeito do questionário.

Para o cumprimento do objetivo específico 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. São as questões 1 e 2 do questionário aplicado.

Observe-se que as características não se prendem ao empreendedor individual, podendo estar presentes na organização empreendedora, conforme pode-se observar pelas citações de vários autores - Salvi et al (2007); Prado et al (2011), Alencar (1998) e Tinoco (2012) - no marco teórico, em especial no item que trata do empreendedorismo sob o foco da organização.

Assim, cada uma das características está relacionada ao empreendedorismo, ao empreendedor, ao intraempreendedor ou à organização empreendedora, conforme demonstrado no marco teórico.

A seguir o Quadro 4, com a listagem das características e suas referências no marco teórico:

<i>Característica</i>	<i>Citada pelos seguintes autores</i>
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 Penteadó (2011)
Motivação para realizar/ Auto-eficaz	Schmidt e Bohnenberguer (2009); David, Carvalho e Penteadó (2011); Lago et al (2008); Salvi et al (2007); Alencar (1998)
Orientação por objetivos ou metas	David, Carvalho e Penteadó (2011)
Visão sistêmica/estratégica Planejador	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Lago et al (2008); Corrêa e Bêrni (2000); Lévesque (2005)
Flexibilidade/sociabilidade Sabe respeitar as diferenças	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Baron e Shane (2010); Alencar (1998)
Inovador	Schmidt e Bohnenberguer (2009); David, Carvalho e Penteadó (2011); Lévesque (2005); Meza (2012)
Capaz de assumir riscos	Schmidt e Bohnenberguer (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009); Wolf et al (2011); Lago et al (2008); Lévesque (2005); Meza (2012)
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); Meza (2012)

Quadro 4 – Lista de características relacionadas ao empreendedorismo

Fonte: Elaborado pela autora

As questões 3 e 4 do questionário aplicado referem-se à importância da presença de instrumentos de inovação nas universidades, de forma que se possa disseminar o conhecimento relativo à inovação e ao empreendedorismo. Ressaltam essa importância, Costa Barbosa e Silva (2011); Salvi et al (2007) e Fillion (2003).

Também Sousa (2006) ressalta a necessidade de se gerenciar a inovação, como é possível observar no marco teórico, no item que trata do empreendedorismo sob o foco do processo.

Ainda neste ponto do marco teórico e considerando que para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a gestão da inovação é uma capacidade aprendida, o questionário aplicado apresenta a questão 5, que tem como objetivo averiguar em que áreas a instituição pesquisada propicia mecanismos de capacitação.

Para o cumprimento do objetivo específico de “verificar o grau de importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão a características relacionadas ao empreendedorismo”, foram feitas questões que buscam investigar qual a importância que os investigados dão a características relacionadas ao empreendedorismo, ao empreendedor, ao intraempreendedor ou à organização empreendedora, conforme demonstrado no marco teórico. São as questões 6 e 7 do questionário aplicado aos Gestores.

Para estas questões, serve a mesma listagem das características e suas referências no marco teórico, já apresentada quando se falou do primeiro objetivo específico.

A questão 6 refere-se à importância das características na gestão, enquanto que a questão 7 dirige seu foco para a importância das características na pessoa do gestor público.

Cabe ressaltar que a questão 7 elencou itens distintos dos demais, mas que se relacionam também ao empreendedorismo, sendo uma forma diferente de perguntar as mesmas coisas. Exemplificando, não se contentar com o *status quo* relaciona-se tanto com espírito inovador, quanto com inovação; gestão participativa e comunicação aberta e frequente, com capacidade de trabalhar em equipe; gerenciar conflitos e bom relacionamento, com flexibilidade.

No que se refere à delimitação do trabalho, a pesquisa limitou-se à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), usando como unidade pesquisada a Reitoria da Universidade e seus treze *campi*, um deles na cidade de Curitiba e os demais espalhados pelo Estado do Paraná.

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

Motivou a escolha do objeto de estudo o conhecimento da estrutura da instituição e a facilidade para contatar os pesquisados.

4. Resultados e discussão

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A instituição possui 13 *campi* no Estado do Paraná. Sua estrutura central, a Reitoria, responsável pela gestão da Universidade como um todo, é denominada Sistema. O conjunto das unidades distribuídas pelo Estado do Paraná é denominado, nesta pesquisa, de *Campi*. O Quadro 5 lista os cargos do Sistema e dos *Campi*:

<i>Cargos do Sistema</i>	<i>Cargos dos Campi</i>
Reitor	Diretor-Geral
Vice- Reitor	
Chefe de Gabinete	Chefe de Gabinete
Chefe da Procuradoria Jurídica	
Pró-Reitor de Graduação	Diretoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitor Adjunto de Graduação	
Diretor de Graduações	
Pró-Reitor de Planejamento e Administração	Diretoria de Planejamento e Administração
Pró-Reitor Adjunto de Planejamento e Administração	
Diretor de Projetos e Obras	
Diretor de Orçamento, Finanças e Contabilidade	
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Pró-Reitor Adjunto de Pesquisa e Pós-Graduação	
Diretor de Pós-Graduação Stricto Sensu	
Diretor de Pesquisa	
Pró-Reitor de Relações Empresarias e Comunitárias	Diretoria de Relações Empresarias e Comunitárias
Pró-Reitor Adjunto de Rel. Empresarias e Comunitárias	
Diretor de Relações Interinstitucionais	
Diretor da Agência de Inovação	
Diretor de Extensão	
Assessor de Relações Internacionais	
Assessor de Projetos Interinstitucionais	
Assessor de Desenvolvimento Institucional	
Assessor de Desenvolvimento Acadêmico	
Diretor de Gestão da Comunicação	
Diretor Adjunto de Gestão da Comunicação	
Diretor de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos
Diretor Adjunto de Gestão de Pessoas	
Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação	
Diretor Adjunto de Gestão de Tecnologia da Informação	Coordenadoria de Gestão da Tecnologia da Informação.
Diretor de Gestão da Avaliação Institucional	

Quadro 5 – Cargos do Sistema e dos *Campi*

Fonte: Elaborado pela autora

Utilizou-se uma abordagem fundamentada em questionário.

O questionário foi enviado para todas as áreas do Sistema da Universidade, bem como para as dos *Campi*, num total de 127 questionários enviados. Para o Sistema foram encaminhados não só aos Pró-Reitores como para seus Adjuntos, bem como optou-se por mandar ao Reitor e também seu Vice, de forma que na impossibilidade de obter a resposta de um deles, a área não ficaria sem participar da pesquisa. Todas as áreas enviaram respostas, sendo que o questionário foi respondido por 25 gestores do Sistema, do total de 31 questionários enviados. Em relação aos *Campi*, foram enviados 96 questionários e teve-se 85 respostas, sendo que nenhum dos *Campi* deixou de participar da pesquisa. Os resultados serão apresentados aqui separadamente, sob a denominação de Respostas dos Gestores do Sistema e Respostas dos Gestores dos *Campi*. Após o que, será feita uma comparação entre estes dados.

O questionário abordou questões de duas ordens. A primeira relativa a percepção dos gestores quanto a presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição. A segunda, com o intuito de verificar o valor que os gestores dão a atributos essenciais nos empreendedores e nos ambientes onde ele se desenvolve.

Embora o questionário aplicado aos Gestores da Reitoria seja praticamente o mesmo daquele aplicado aos Gestores dos *Campi*, pequenas modificações entre eles foram necessárias para adaptá-los aos destinatários.

4.1. Respostas dos Gestores do Sistema

A primeira pergunta relaciona-se à percepção que os gestores têm sobre a presença de características ligadas ao empreendedorismo, ao empreendedor, ao intraempreendedor ou à organização empreendedora, na instituição em que atuam. Para cada uma delas (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 ela está presente na gestão administrativa da Reitoria sistematicamente, com frequência, às vezes, raramente, ou se não concorda que tal característica esteja presente. A Tabela 1 representa os percentuais obtidos e as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “sistematicamente” e “com frequência”:

Tabela 1 - Porcentagem de respostas dos gestores do Sistema 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	40	52	8	0	0
Estabelecimento de metas e objetivos	40	48	8	4	0
Motivação	20	64	8	8	0
Trabalhar em equipe	24	48	24	4	0
Visão sistêmica	16	52	28	4	0
Liderança	8	60	28	4	0
Flexibilidade	20	40	36	4	0
Busca por oportunidade	8	52	28	12	0
Gestão por objetivos	28	28	36	8	0
Assumir riscos	20	24	40	16	0
Criatividade	8	36	40	12	4
Espírito inovador	4	40	48	8	0
Inovação	0	28	52	20	0

Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar que a persistência foi a característica mais percebida como presente na gestão administrativa na instituição em que atuam os respondentes, seguida de estabelecimento de metas e objetivos. Bastante presentes também as características: visão sistêmica, trabalhar em equipe, flexibilidade, liderança, busca por oportunidade e gestão por objetivos.

Tais resultados assim se configuram, conforme demonstra o Gráfico 1:

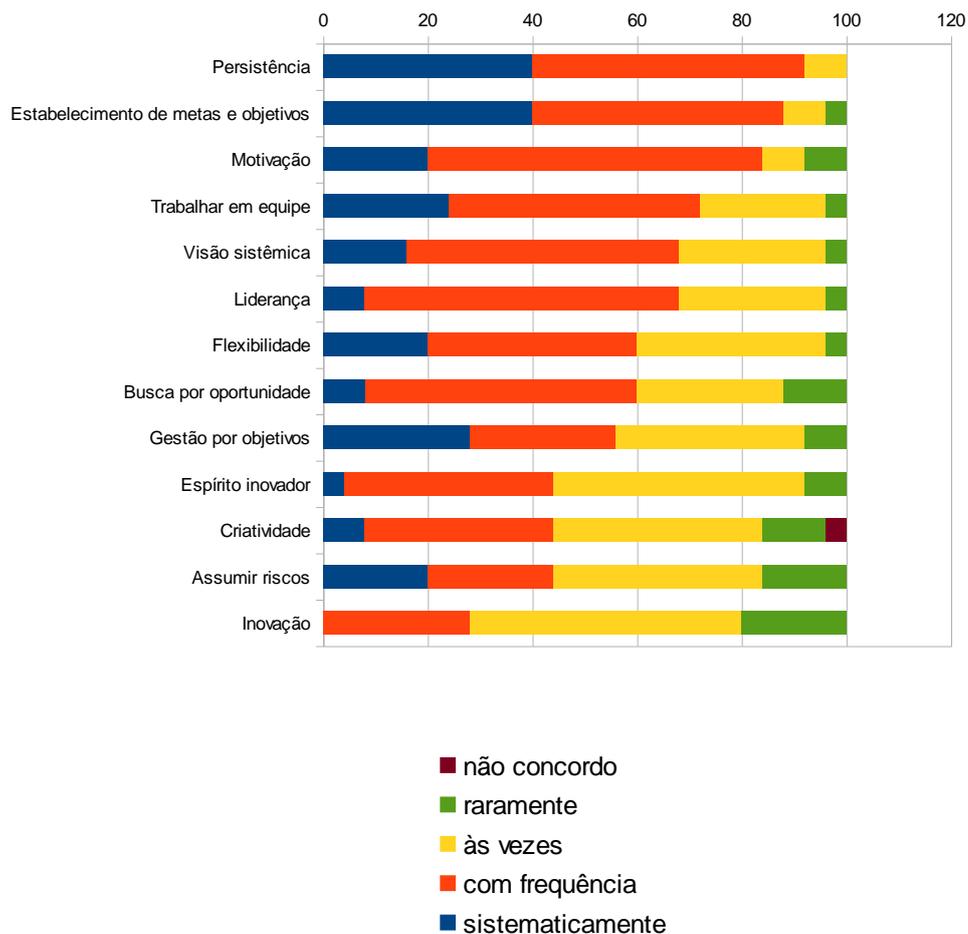


Gráfico 1 – Presença das características na gestão da instituição onde atua o pesquisado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Um item da questão refere-se sobre a legislação que rege a instituição em que atua o pesquisado, a qual é instituição pública federal e é obrigada por lei a seguir normas rígidas. Poucos pesquisados não concordam que esta legislação inibe uma gestão mais empreendedora (8%), bem como aqueles que entendem que isto ocorre raramente (8%). Para 24% respondentes a inibição ocorre às vezes, para 28 % com frequência e para 32% sistematicamente. O Gráfico 2 ilustra estas respostas:

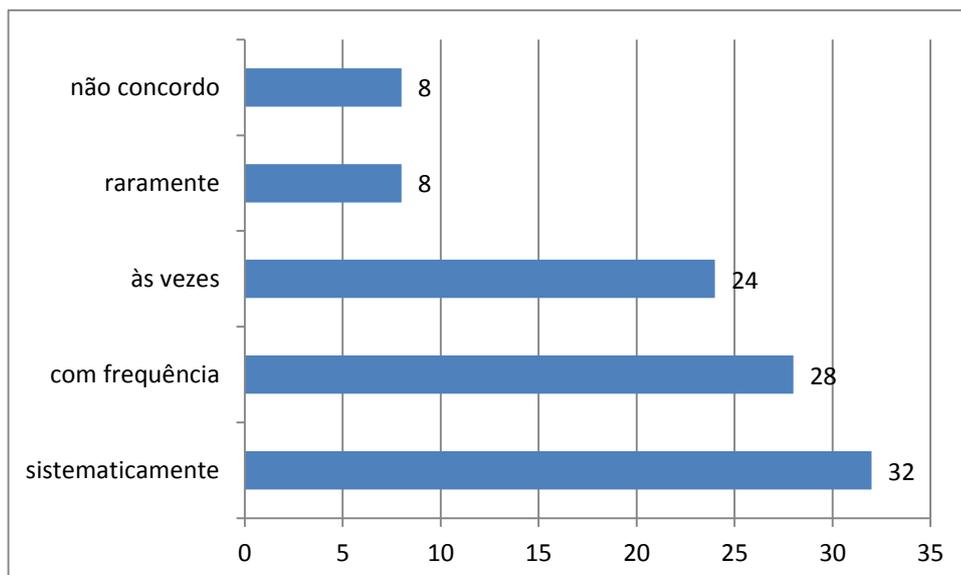


Gráfico 2 – Restrição de atuação causada pela legislação que rege a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse assunto será abordado mais uma vez a seguir, quando se analisar os resultados obtidos nos *Campi*.

Perguntado se existe processo de qualificação do gestor, na instituição em que atuam, responderam os pesquisados na forma representada pelo Gráfico 3:

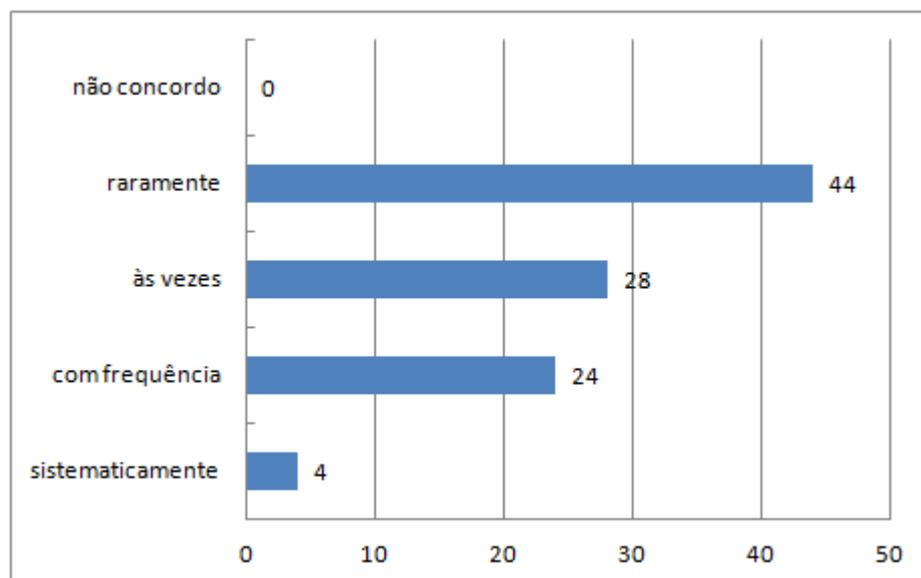


Gráfico 3 - Existência de processo de qualificação do gestor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum pesquisado respondeu que não concorda que haja qualificação para os gestores na instituição, mas 44% entendem que ocorre raramente e 28% que às vezes. Apenas para 24% há entendimento que a qualificação é frequente e 4% que é sistemática.

O último item da questão pergunta sobre a influência dos programas de empreendedorismo existentes na instituição, na gestão administrativa, para saber se a mesma é positiva. 0% de respostas para não concordo, 24% para raramente, 36% para às vezes, 28% para com frequência, e 12% para sistematicamente. Pode-se visualizar as respostas no Gráfico 4.

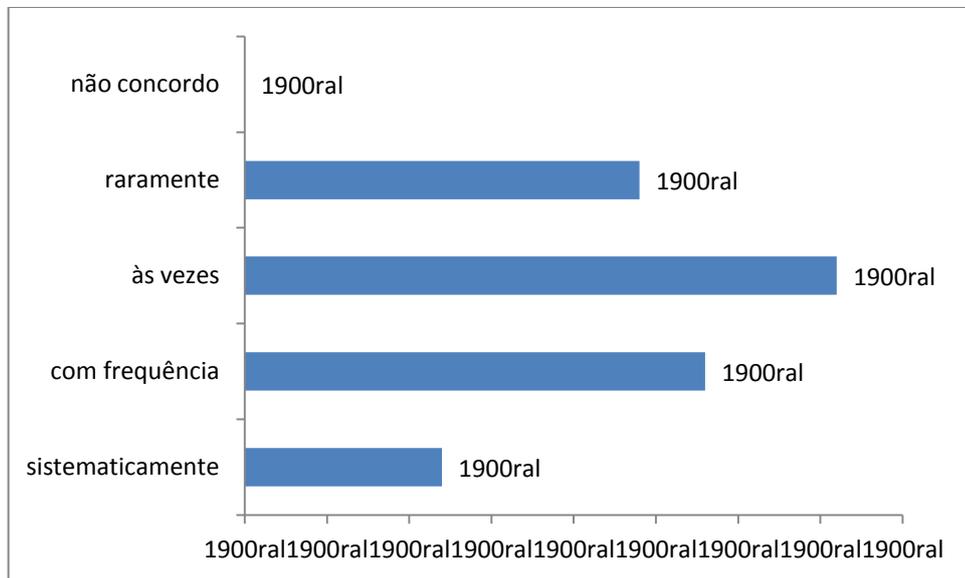


Gráfico 4 – Influência dos programas de empreendedorismo na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, 76% dos respondentes concorda que tais programas influenciam sua gestão, ainda que às vezes.

A segunda questão tem por propósito indagar em que grau os pesquisados conseguem aplicar as mesmas características no seu cotidiano como gestor. A escala de respostas ofertada foi: nada, pouco, às vezes, várias vezes e frequentemente. A Tabela 2 reflete as respostas obtidas, onde e 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>frequente-mente</i>	<i>Várias vezes</i>	<i>às vezes</i>	<i>pouco</i>	<i>nada</i>
Persistência	56	36	4	4	0
Visão sistêmica	32	60	8	0	0
Trabalhar em equipe	60	24	12	4	0
Motivação	48	36	16	0	0
Busca por oportunidade	24	60	8	4	4
Liderança	48	32	16	4	0
Flexibilidade	36	40	16	8	0
Estabelecimento de metas e objetivos	24	52	24	0	0
Gestão por objetivos	40	28	16	16	0
Criatividade	24	44	24	8	0
Assumir riscos	28	36	20	14	0
Inovação	16	40	32	8	4
Espírito inovador	4	36	56	4	0

Fonte: Elaborado pela autora

Enquanto que a porcentagem de respostas considerando que as características tem pouco ou nada em grau de aplicabilidade na gestão, para grande parte dos pesquisados, tais características tem grau de aplicabilidade frequentemente, várias vezes ou ainda às vezes.

As características com maior grau de aplicabilidade são persistência e visão sistêmica e as com menor grau são inovação e espírito inovador.

No geral, os respondentes conseguem aplicar as características citadas em maior grau, na gestão pública, do que percebem hoje estar presentes., É o que se deduz comparando a Tabela 1 à Tabela 2.

O Gráfico 5 reflete as respostas da segunda questão:

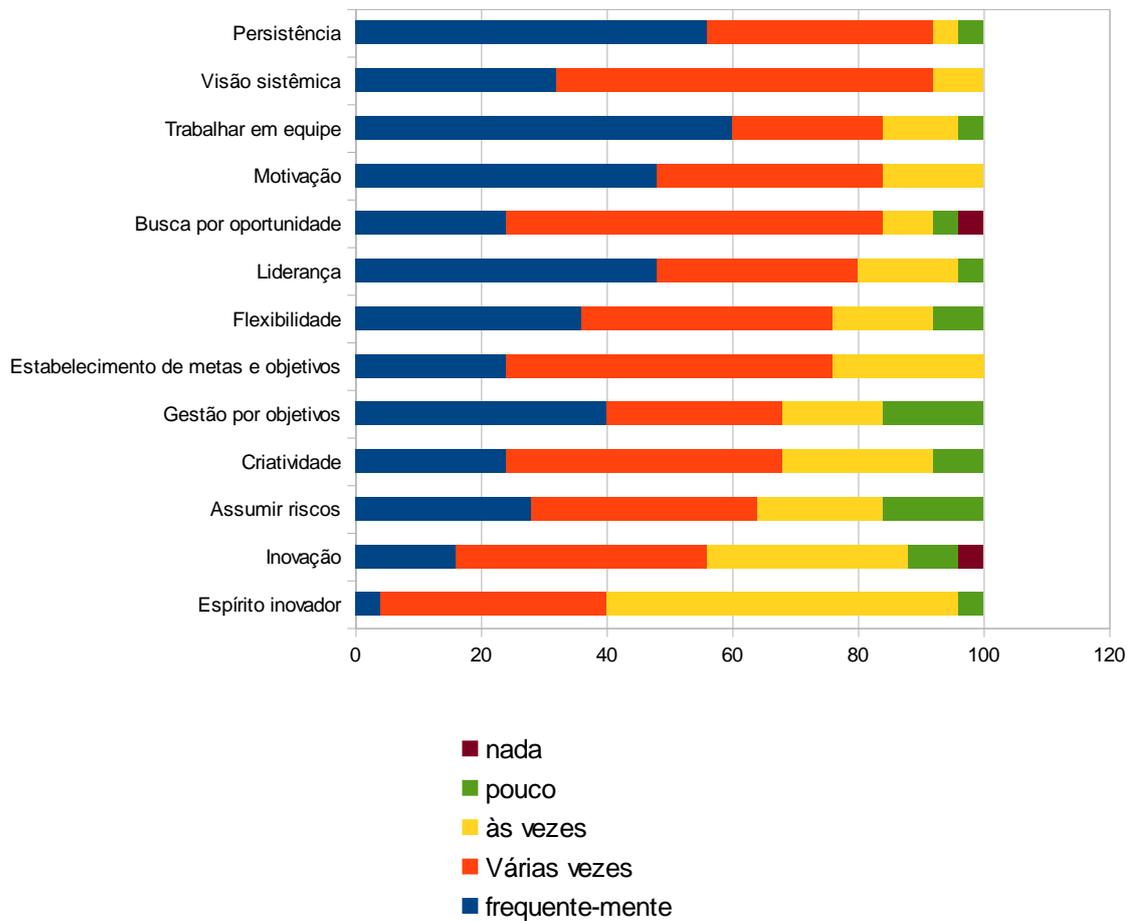


Gráfico 5 – Grau de aplicabilidade das características na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

As questões 3 e 4 objetivam averiguar se determinados itens contribuem na gestão do pesquisado e que grau de contribuição esses mesmos itens poderiam alcançar. A escala usada para pergunta 3: indiferente, não me afeta; pouca contribuição; contribui; contribui muito; e é de alta contribuição. Para a 4: nenhum potencial; baixo potencial; potencial razoável; grande potencial; e alto potencial. Os resultados estão apresentados em tabelas. A Tabela 3 trata da contribuição atual de cada um dos itens abordados, os quais foram colocados na ordem decrescente, considerando a soma das opções “é de alta contribuição” e “contribui muito”:

Tabela 3 - Porcentagem de respostas dos gestores do Sistema sobre a contribuição de cada um dos seguintes itens na gestão.

	Indiferente Não me afeta	Pouca contribuição	Contribui	Contribui muito	É de alta contribuição
Cooperação com órgãos de fomento	16	8	16	28	32
Cooperação com outras Universidades	8	8	28	24	32
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição	4	16	28	20	32
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições	4	16	32	16	32
Cooperação com a comunidade local	16	24	16	20	24
Eventos com servidores	12	20	24	28	16
Cooperação com empresas do setor privado	8	24	28	20	20
NIT	32	12	28	12	16
Eventos com alunos	24	24	24	20	8
Programas de empreendedorismo e inovação	40	16	24	4	16

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao grau atual de contribuição na gestão, o item programas de empreendedorismo e inovação foi considerado o que menor grau de contribuição tem, de acordo com os respondentes, seguido das opções evento com alunos e NITS.

Os de maior contribuição, de acordo com os resultados, foram: cooperação com órgãos de fomento, cooperação com outras universidades, e cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição.

Sobre o grau de contribuição potencial dos itens, tem-se a Tabela 4, onde os itens foram colocados na ordem decrescente, considerando a soma das opções “alto potencial” e “grande potencial”:

Tabela 4 - Porcentagem de respostas dos gestores do Sistema sobre o potencial de contribuição de cada um dos seguintes itens na gestão.

	Nenhum potencial	Baixo potencial	Potencial razoável	Grande potencial	Alto potencial
Cooperação com outras Universidades	0	16	4	36	44
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição	8	8	8	28	48
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições	8	8	8	40	36
Cooperação com órgãos de fomento	8	16	4	36	36
Participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora	4	8	20	20	48
Cooperação com a comunidade local	12	12	12	28	36
Eventos com servidores	12	12	16	32	28
Cooperação com empresas do setor privado	4	20	24	24	28
NIT	16	20	20	12	32
Eventos com alunos	24	16	20	28	12
Programas de empreendedorismo e inovação	20	28	32	4	16

Fonte: Elaborada pela autora.

Os itens considerados com maior potencial são cooperação com outras universidades, cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição e de outras instituições.

De qualquer forma, no geral os pesquisados entendem que o grau de contribuição de cada um dos itens pode ser muito mais elevado que aquela ocorrida atualmente na gestão administrativa.

Atualmente 40% dos respondentes entende que os programas de empreendedorismo e inovação não afetam sua gestão; considerando o potencial destes programas, a porcentagem dos que continuam considerando isso diminui pela metade (20%). O mesmo ocorre com os NITs, que 32% responderam como não contribuindo para sua gestão atualmente e somente 16% mantiveram a resposta quando se trata do potencial de contribuição que tais Núcleos podem vir a ter.

Desta forma, os itens elencados, quais sejam os programas de empreendedorismo e inovação, eventos com alunos, eventos com servidores,

núcleos de inovação tecnológica, cooperação com outras Universidades, com empresas do setor privado, com órgãos de fomento, com a comunidade local, entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições e da própria instituição, tem potencial para influir de forma mais positiva a gestão pública administrativa no órgão pesquisado.

Esta mesma questão, a de número 4, incluiu um item sobre o grau de contribuição que pode vir a ter a participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora. Apenas 4% entendem que não há potencial algum nisso e 8% que esse potencial é baixo. 48% dos pesquisados entendem que o potencial é alto, 20% que é grande e 20% que é razoável. O Gráfico 6 desenha as respostas:

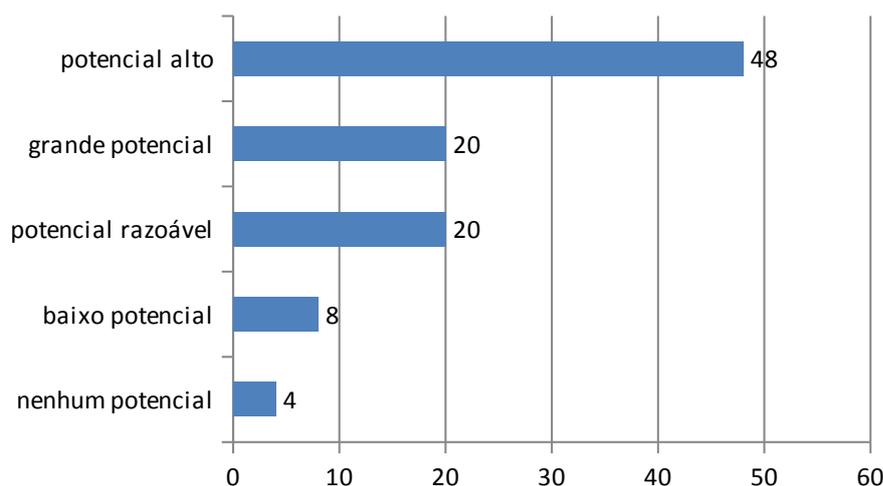


Gráfico 6 – Potencial de contribuição da participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, então, que para os pesquisados, pode ter uma contribuição positiva em sua gestão qualificar-se em áreas que promovam a atividade inovadora.

Não obstante esta resposta, sobre os mecanismos de capacitação atuais para os gestores, os pesquisados apontaram, conforme se pode observar no Gráfico 7, que são estas as áreas em que mais se capacitam:



Gráfico 7 – Mecanismos de capacitação para os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que os itens empreendedorismo e inovação estão em últimos lugares, apesar de 68% dos pesquisados considerarem que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para a melhoria da gestão.

Cabe ressaltar que cursos nas áreas amplamente oferecidas como procedimentos administrativos e conhecimentos técnicos são fundamentais para que o gestor bem exerça suas funções. O que a pesquisa demonstra, no entanto, é que na área de inovação e empreendedorismo tais capacitações não são oferecidas na mesma escala.

Sobre a importância que os gestores atribuem a características relativas ao empreendedorismo, foram feitas duas perguntas.

Na primeira, as características são relacionadas à gestão; na segunda, ao gestor público.

Onde se pretendia avaliar a importância que os respondentes davam às características empreendedoras na gestão pública, observou-se que elas são valorizadas pelos pesquisados em alto grau, o que se observa na Tabela 5 (onde as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “essencial” e “importante”):

Tabela 5 – Importância das características na gestão pública.

	Essencial	Importante	Pouco importante	Nada	Indiferente
Estabelecer metas/objetivos	88	12	0	0	0
Trabalho em equipe	88	12	0	0	0
Motivação	68	32	0	0	0
Visão sistêmica	60	40	0	0	0
Persistência	48	52	0	0	0
Liderança	68	24	8	0	0
Criatividade	32	60	8	0	0
Busca por oportunidades	32	60	12	0	0
Flexibilidade	40	48	12	0	0
Espírito inovador	40	48	8	4	0
Correr riscos	24	56	16	4	0

Fonte: Elaborada pela autora.

Correr riscos foi considerada a característica de menor importâncias dentre as elencadas. Estabelecer metas e objetivos e trabalhar em equipe, as mais valorizadas na gestão.

Estas características obtiveram 100% de respostas considerando-as como essenciais ou importantes: visão sistêmica, estabelecer metas e objetivos, trabalho em equipe, motivação e persistência.

A seguinte pergunta, sobre a importância que os respondentes davam às características empreendedoras na pessoa do gestor público ofereceu respostas similares, com alta valorização das características pelos pesquisados, de melhor observação por meio da Tabela 6, na qual as características estão na ordem decrescente, considerando a média ponderada obtida pela porcentagem de respostas em cada grau:

Tabela 6 – Importância das características no gestor público.

	1	2	3	4	5	Média
Trabalha em equipe	0	0	0	20	80	4,80
Eficiência	0	0	0	24	76	4,76
Comunicação aberta e frequente	0	0	8	16	76	4,68
Alcança resultados	0	0	4	32	64	4,60
Conhece o ambiente legal/normativo	0	0	16	16	68	4,52
Gerencia conflitos	0	0	8	36	56	4,48
Gestão participativa	0	0	4	44	52	4,48
Bom relacionamento	0	0	12	32	56	4,44
Percebe novas oportunidades	0	0	8	44	48	4,40
Celeridade	0	0	20	24	56	4,36
Capacidade crítica	0	0	12	40	48	4,36
Busca recursos financeiros	0	4	16	28	52	4,28
Transforma adversidade em oportunidade	0	0	16	40	44	4,28
Introduz novas ideias	0	0	12	52	36	4,24
Não se contenta com o <i>status quo</i>	4	4	20	32	40	4,00
Busca inovações	0	12	20	36	32	3,88
Assume riscos	4	4	20	48	24	3,84

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: A escala vai de 1 a 5, sendo que 1 é para irrelevante e 5 para essencial.

Novamente a capacidade de correr riscos foi considerada com menos importância entre todas as características. Sobre isto, ressalte-se novamente que o assunto será tratado posteriormente, quando da análise dos resultados dos Campi.

A capacidade de trabalhar em equipe novamente foi a característica mais valorizada pelos pesquisados, seguida pela eficiência. Note-se que esta última é um dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Por fim, o questionário ofereceu aos pesquisados a opção de citar exemplos da aplicação de empreendedorismo e inovação em suas gestões. Os respondentes citaram: escuta ativa; trazer para a gestão conhecimentos adquiridos fora da instituição; participação de grupos externos de estudo; ajustes de regulamentos institucionais e modelos de cursos compatíveis com modelos e tendências mundiais; adequação das metodologias às mutações permanentes dos perfis dos estudantes e do setor produtivo; modelo participativo de gestão inter-campus; busca de processos de licitação de forma eletrônica; digitalização integral

de processo do Conselho de Graduação para a celeridade e transferência dos trâmites; substituição de papel para a via digital, visando a sustentabilidade; inovação pedagógica; inovação em projetos de transferência de tecnologia.

4.2. Respostas dos Gestores dos *Campi*

As mesmas questões foram feitas aos 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 7, onde as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “sistematicamente” e “com frequência”:

Tabela 7 - Porcentagem de respostas dos gestores dos *Campi* sobre a presença das características empreendedoras na gestão.

<i>Característica</i>	<i>sistematicamente</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 pela autora.

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.

As respostas, de acordo com o Gráfico 8:

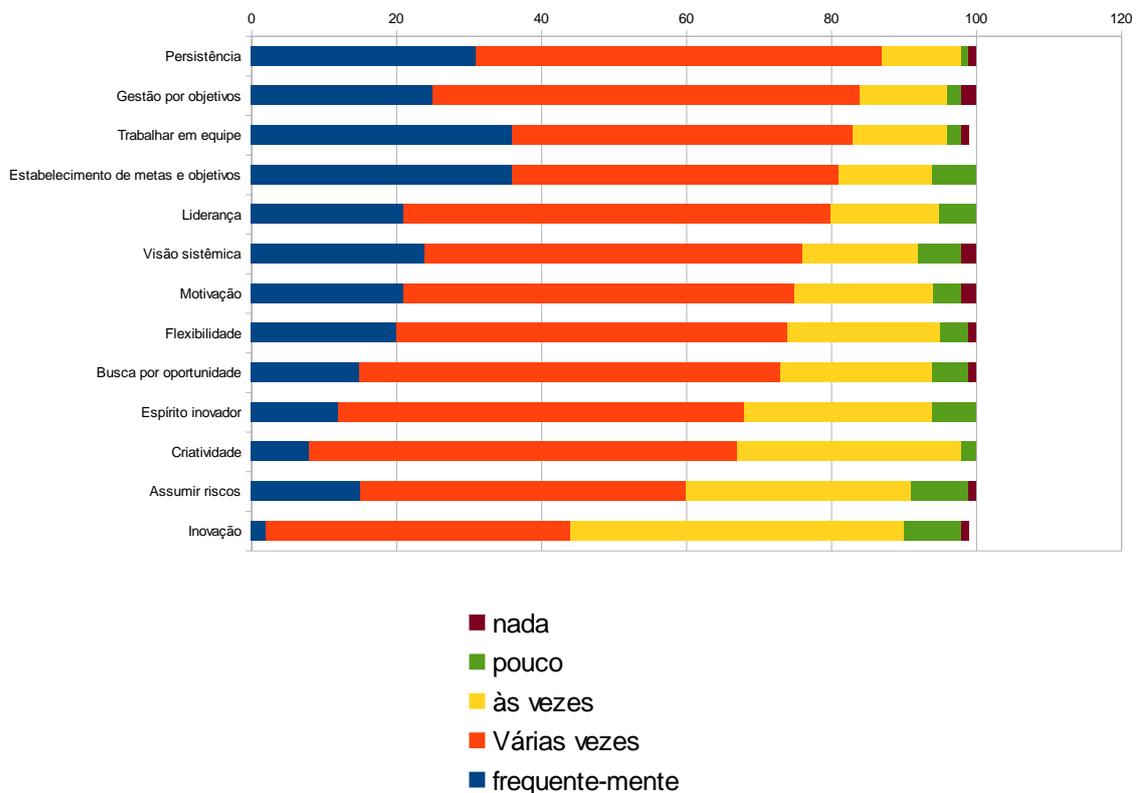


Gráfico 8 – Presença das características na gestão da instituição onde atua o pesquisado.

Fonte: Elaborado pela autora.

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 atua, 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%). 45% responderam que tal inibição ocorre às vezes, 24 % com frequência e 12% sistematicamente, assim ilustradas as respostas no Gráfico 9:

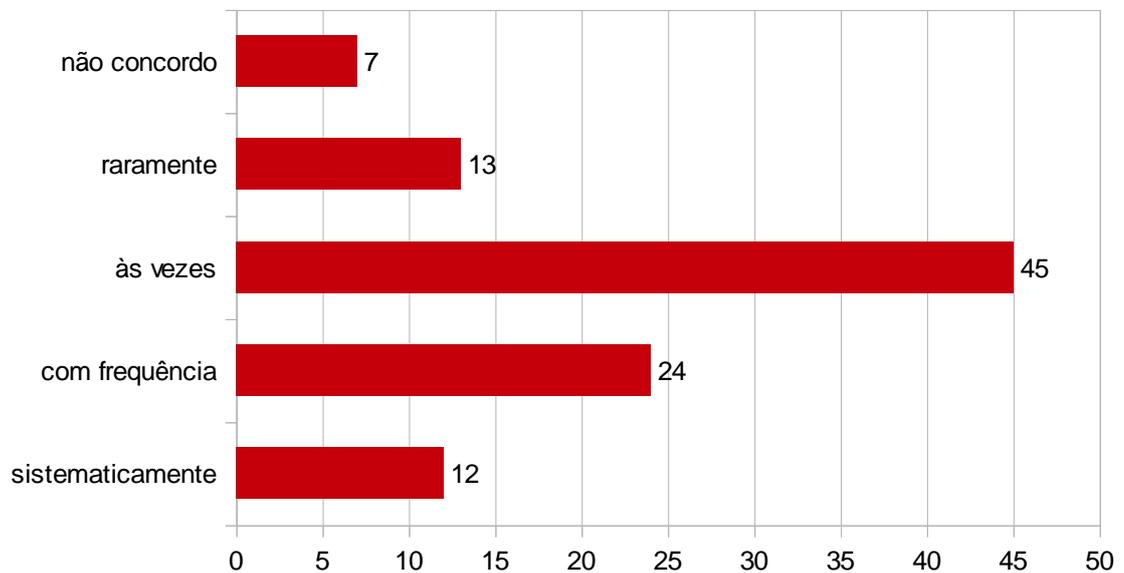


Gráfico 9 – Restrição de atuação causada pela legislação que rege a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora.

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):

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. (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009)

Questionados sobre a existência de processo de qualificação do gestor na instituição em que atuam, assim responderam os pesquisados, segundo o gráfico 10:

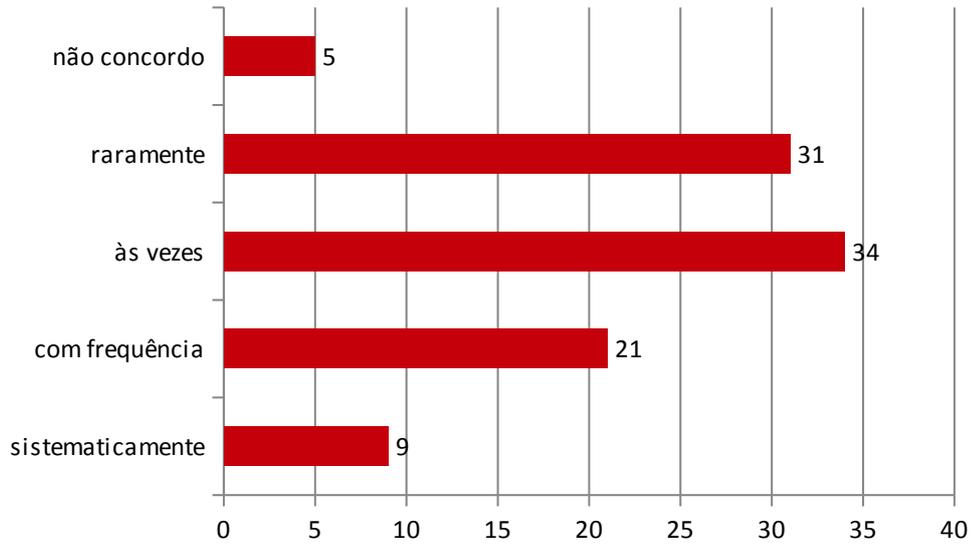


Gráfico 10 - Existência de processo de qualificação do gestor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que um número elevado de pesquisados não concordam ou concordam que apenas raramente há qualificação para os gestores na instituição.

A respeito da influência dos programas de empreendedorismo existentes na instituição, se os mesmos influenciam positivamente a gestão administrativa do campus, 2% dos respondentes não concorda, para 14% isto ocorre raramente, 39% entendem que às vezes, 36% que com frequência e, para 8%, sistematicamente. O Gráfico 11 esboça as respostas:

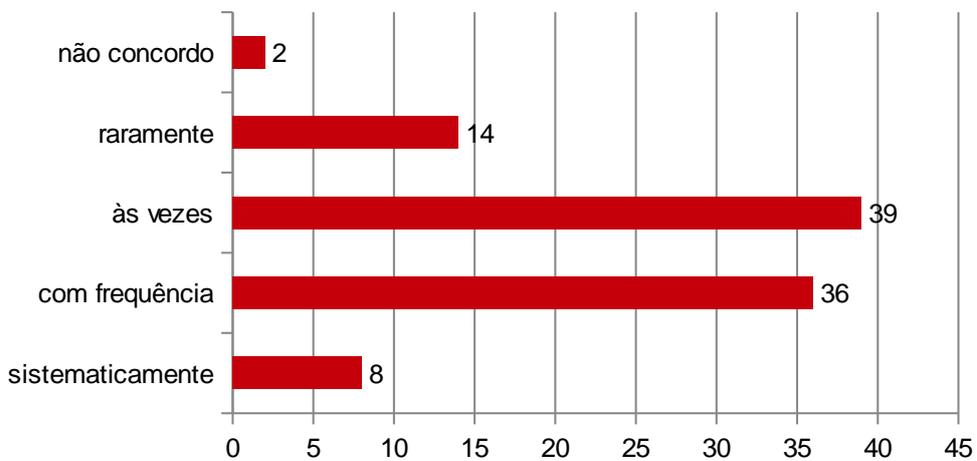


Gráfico 11 – Influência dos programas de empreendedorismo na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes concorda que tais programas influenciam sua gestão, ainda que às vezes.

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 8, onde e as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “frequentemente” e “várias vezes”:

<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 pela autora

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.

Pode-se avaliar graficamente a questão por meio do Gráfico 12:

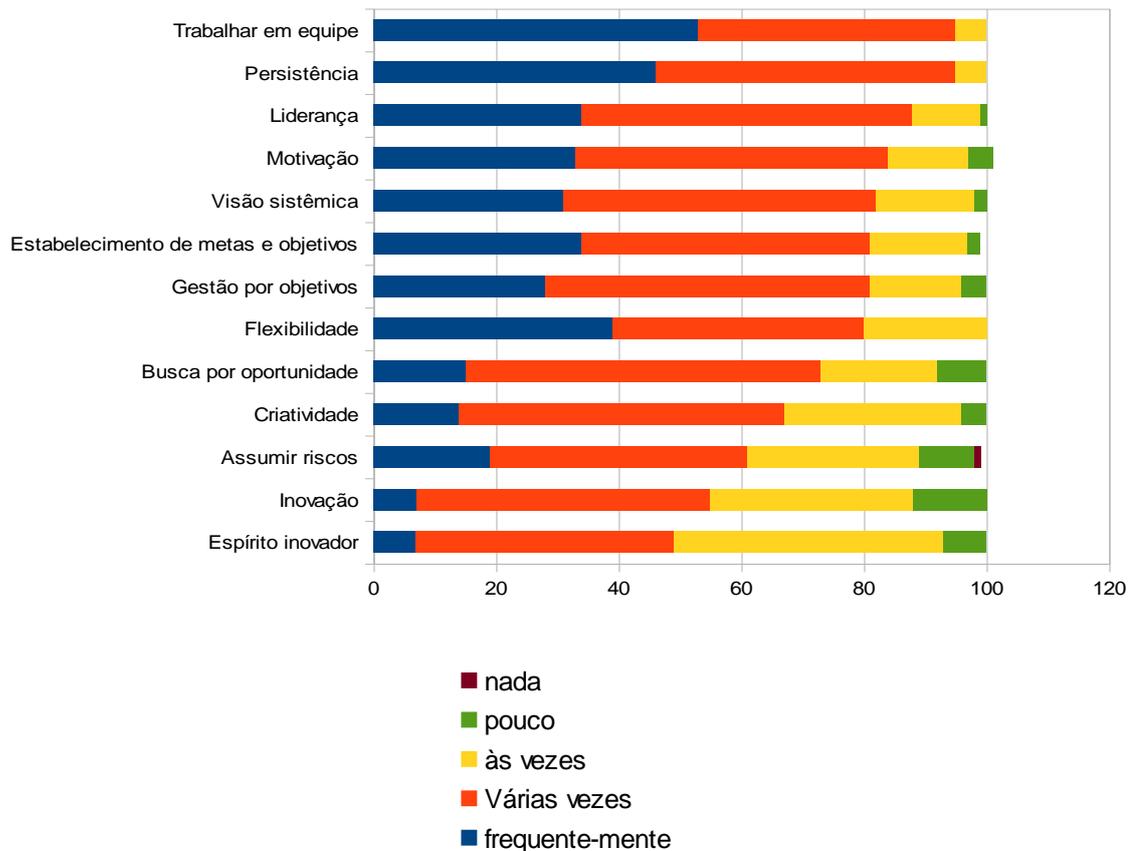


Gráfico 12 – Grau de aplicabilidade das características na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

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.

As questões seguintes se propõem a verificar se determinados itens contribuem na gestão do pesquisado e que grau de contribuição esses mesmos itens poderiam alcançar. A escala usada para a primeira parte foi: indiferente, não me afeta; pouca contribuição; contribui; contribui muito; e é de alta contribuição. Para a segunda parte: nenhum potencial; baixo potencial; potencial razoável; grande potencial; e alto potencial. Para melhor visualizar o resultado das respostas, optou-se por apresentá-las pelas Tabelas 9 (onde os itens foram colocados na ordem decrescente, considerando a soma das opções “é de alta contribuição” e “contribui muito”) e na Tabela 10 (onde os itens foram colocados na ordem decrescente, considerando a soma das opções “alto potencial” e “grande potencial”):

Tabela 9 - Porcentagem de respostas dos gestores dos *Campi* sobre a contribuição de cada um dos seguintes itens na gestão.

	Indiferente Não me afeta	Pouca contribuição	Contribui	Contribui muito	É de alta contribuição
Cooperação com órgãos de fomento	14	18	21	25	22
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição	6	9	38	28	19
Cooperação com a comunidade local	6	16	32	34	12
Eventos com servidores	2	12	42	33	11
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições	5	21	31	27	16
Cooperação com outras Universidades	7	20	31	26	16
Cooperação com empresas do setor privado	11	21	32	24	13
Eventos com alunos	11	24	29	25	12
NIT	24	28	27	15	6
Programas de empreendedorismo e inovação	27	22	31	9	11

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 10 - Porcentagem de respostas dos gestores dos *Campi* sobre o potencial de contribuição de cada um dos seguintes itens na gestão.

	Nenhum potencial	Baixo potencial	Potencial razoável	Grande potencial	Alto potencial
Participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora	0	2	13	33	52
Cooperação com órgãos de fomento	1	5	13	36	45
Cooperação com outras Universidades	0	4	16	38	42
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição	0	6	15	40	39
Cooperação com empresas do setor privado	0	7	20	34	39
Eventos com servidores	0	7	20	44	29
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições	0	6	24	36	34
Cooperação com a comunidade local	0	11	24	39	27
NIT	4	19	16	38	24
Eventos com alunos	2	15	27	34	21
Programas de empreendedorismo e inovação	6	19	21	34	20

Fonte: Elaborada pela autora.

Observando as duas tabelas, algumas conclusões são possíveis. A primeira delas, geral, é de que os pesquisados entendem que o grau de contribuição de cada um dos itens pode ser muito mais elevado que aquela ocorrida atualmente na gestão administrativa.

Os programas de empreendedorismo e inovação, por exemplo, não afetam 27% dos respondentes atualmente e apenas 9% deles entendem que contribuem muito. Já na questão sobre o potencial de contribuição que estes programas podem ter na gestão administrativa, apenas 6% responderam que não tem potencial de contribuição, enquanto que 34% entendem que o potencial pode ser grande.

Dentre os itens de maior contribuição atualmente foram citados os eventos com servidores e a cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição, itens que envolvem apenas os servidores públicos da instituição pesquisada.

No que tange aos itens que maior contribuição podem vir a ter, na opinião dos respondentes, sobressaíram-se a cooperação com outras universidades, cooperação com órgãos de fomento, cooperação com o setor privado e cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições, casos em que o envolvimento se dá com pessoas ou órgãos externos.

Note-se que o item referente à cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição também recebeu alta porcentagem de respostas para grande e alto potencial, maior que os obtidos sobre a contribuição atual.

Depreende-se, então, que programas de empreendedorismo e inovação, eventos com alunos, eventos com servidores, núcleos de inovação tecnológica, cooperação com outras Universidades, com empresas do setor privado, com órgãos de fomento, com a comunidade local, entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições e da própria instituição podem ser melhor aproveitados para afetar de forma mais positiva a gestão pública administrativa no órgão pesquisado.

Sobre que grau de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora poderia alcançar, ressalte-se que foi o item que ficou em primeiro lugar dentre aqueles de potencial de

contribuição na gestão. 52% dos pesquisados entendem que o potencial é alto, 33% que é grande e 13% que é razoável. Somente 2% entendeu que há baixo potencial nessa qualificação. As respostas, configuradas no Gráfico 13:

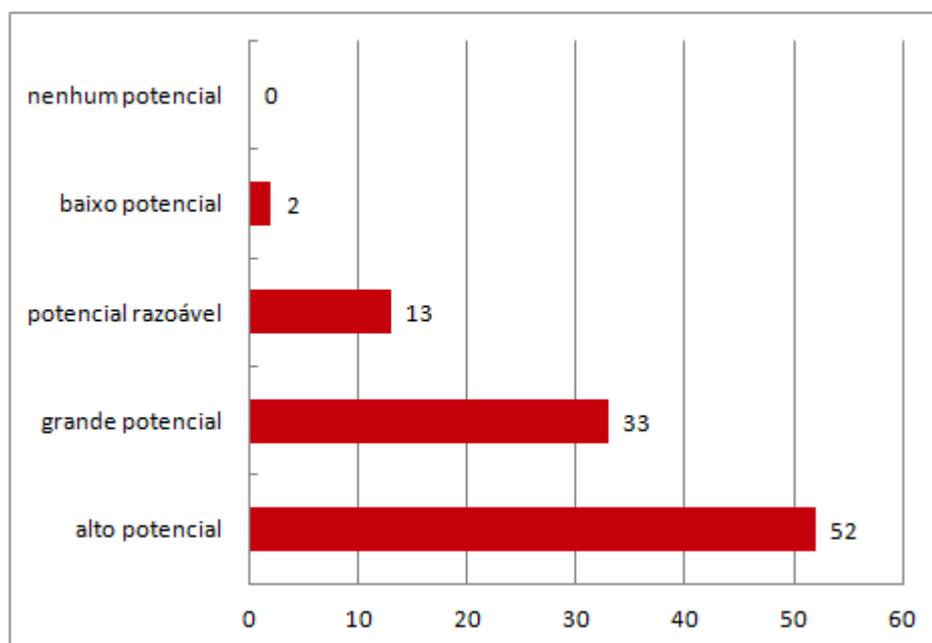


Gráfico 13 – Potencial de contribuição da participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora.

Fonte: Elaborado pela autora.

Isto é, entendem os respondentes que qualificar-se em áreas que promovam a atividade inovadora pode contribuir positivamente para sua gestão.

Apesar disto, na questão que indaga sobre os mecanismos de capacitação dos gestores, o empreendedorismo obteve apenas o 4º lugar. A propriedade intelectual o 6º, inovação o 8º e a transferência de tecnologia o 9º. As áreas mais privilegiadas quando se fala em capacitação são os procedimentos administrativos, os conhecimentos técnicos e a legislação. O Gráfico 14 demonstra tais respostas:

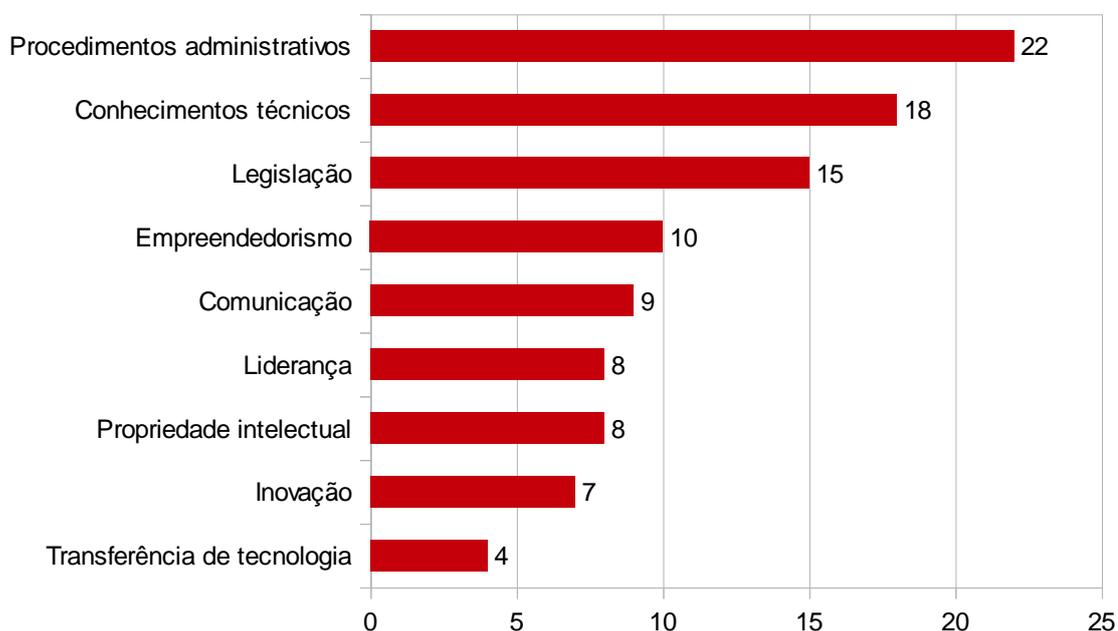


Gráfico 14 – Mecanismos de capacitação para os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário também abordou duas questões sobre a importância que os gestores atribuem a características relativas ao empreendedorismo. Numa delas o foco foi empregado na gestão pública e em outra na pessoa do gestor público.

Na primeira delas, onde se pretendia avaliar a importância que os respondentes davam às características empreendedoras na gestão pública, pode-se observar pela Tabela 11 que elas são altamente valorizadas pelos pesquisados (onde as características foram colocadas na ordem decrescente, considerando a soma das opções “essencial” e “importante”):

Tabela 11 – Importância das características na gestão pública.

	Essencial	Importante	Pouco importante	Nada	Indiferente
Estabelecer metas/objetivos	73	27	0	0	0
Liderança	78	21	1	0	0
Motivação	67	32	1	0	0
Persistência	45	54	1	0	0
Busca por oportunidades	40	59	1	0	0
Trabalho em equipe	76	22	1	0	0
Visão sistêmica	49	48	1	1	0
Criatividade	46	49	5	0	0
Flexibilidade	36	59	5	0	0
Espírito inovador	35	55	9	0	0
Correr riscos	19	62	18	1	0

Fonte: Elaborada pela autora.

A característica menos valorizada de todas foi a capacidade de correr riscos. Isto será tratado após a questão seguinte, uma vez que ela enseja o mesmo tipo de comentário.

A questão que aferiu a importância que os respondentes davam às características empreendedoras na pessoa do gestor público também ofereceu respostas onde se pode observar pela Tabela 12 que elas são altamente valorizadas pelos respondentes (na Tabela as características estão na ordem decrescente, considerando a média ponderada obtida pela porcentagem de respostas em cada grau):

Tabela 12 – Importância das características no gestor público.

	1	2	3	4	5	Média
Trabalha em equipe	0	0	4	15	81	4,77
Eficiência	0	0	4	24	73	4,73
Bom relacionamento	0	0	2	25	73	4,71
Comunicação aberta e frequente	0	0	1	27	72	4,71
Gerencia conflitos	0	0	4	39	58	4,58
Conhece o ambiente legal/normativo	0	0	8	28	64	4,56
Alcança resultados	0	1	7	31	61	4,52
Percebe novas oportunidades	0	0	7	34	59	4,52
Busca recursos financeiros	0	0	8	29	62	4,50
Gestão participativa	0	1	8	29	61	4,47
Capacidade crítica	0	4	16	40	40	4,43
Transforma adversidade em oportunidade	0	0	13	44	44	4,35
Introduz novas ideias	0	1	14	40	45	4,29
Não se contenta com o <i>status quo</i>	1	0	12	46	41	4,27
Celeridade	0	4	16	40	40	4,16
Busca inovações	0	1	24	39	36	4,10
Assume riscos	1	2	20	60	16	3,85

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: A escala vai de 1 a 5, sendo que 1 é para irrelevante e 5 para essencial.

É possível observar que novamente a característica menos valorizada foi a capacidade de correr riscos.

Sobre esta questão, cabe trazer à baila o comentário de Feger, Fischer e Nodari (2009), que perceberam em sua pesquisa “Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores”, que a pontuação mais baixa das análises referia-se ao comportamento de correr riscos calculados.

Algumas questões emergem desta constatação: que motivo levaria os gestores da Prefeitura apresentarem menor pontuação nessa característica? A legislação atual sobre a responsabilidade fiscal seria uma possível razão para esse fato? Observando-se estudos anteriores, mesmo que especulativamente, observa-se não haver grande discrepância entre as pontuações médias totais tanto de empreendedores privados quanto sociais e os da prefeitura; contudo, no que diz respeito à característica de correr risco calculado, o empreendedor privado e os sociais apresentaram pontuação maior, não ocorrendo discrepância muito grande entre todas as

características. Trata-se de uma questão que mereceria maior investigação. A constatação pode induzir a uma nova questão: dadas as restrições institucionais, como as limitações regulatórias e estatutárias, haveria espaço ou ambiente para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras? Não se nega o espaço para ações de empreendedorismo no setor público, há exemplos bem sucedidos nesse setor. Pretende-se ressaltar para as limitações naturais a fim de se empreender no setor público, em comparação às condições encontradas no terceiro setor, principalmente, no setor privado. (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009)

Notaram os autores que mesmo sendo possível o empreendedorismo no setor público, o risco é “desestimulado nesse setor, pelas normas regulatórias para o serviço público, como as restrições e os limites orçamentários, além do instituto da responsabilidade fiscal” (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009).

Por fim, o questionário solicitou, opcionalmente, que os pesquisados dessem exemplos de aplicação de empreendedorismo e de inovação em suas gestões. Foram exemplificados diversos casos, os quais podem ser enquadrados nos seguintes quesitos:

Inovação ou busca por inovação: hotel tecnológico e incubadora tecnológica atuantes desde 2003 no *Campus* Pato Branco, onde existem várias empresas juniores e o trabalho em parceria com a Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação da cidade de Pato Branco; aprovação de editais de fomento para atividade empreendedora; realização de eventos como Feira da Ideia, Seminário de Empreendedorismo, e rodada de negócios; palestras e workshops na área de empreendedorismo; incentivar a participação das empresas pré-incubadas no Hotel Tecnológico; aproximação dos docentes em projetos ligados a inovação e parceria com empresas; cessão de espaço na incubadora para projetos de pesquisa aplicada.

Comunicação aberta e frequente: quando uma atividade está sendo realizada por um grupo, que é de interesse de outros, esta é compartilhada com os demais.

Gestão participativa: frequentemente são realizadas reuniões com servidores técnico-administrativos, professores e alunos, de modo a coletar ideias e sugestões para o estabelecimento de metas.

Busca de recursos financeiros: desenvolvimento de pesquisas em parceria com o setor privado e com busca de recursos de fomento para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação.

Criatividade: para buscar ideias de pesquisas para propiciar aos discentes a formação; revisão dos processos e conceitos de diversas áreas da educação na busca de melhorias; implantação do varal de ideias como processo de sugestão de melhorias, economias, procedimentos e gestão.

Planejamento estratégico e busca por resultados: instituição de planejamento estratégico nos departamentos e coordenações de cursos incluindo indicadores qualitativos e quantitativos.

4.3. Comparação entre as respostas dos Gestores do Sistema e as dos Gestores dos *Campi*

Sobre a questão relacionada à percepção que os gestores têm sobre a presença de características ligadas ao empreendedorismo, ao empreendedor, ao intraempreendedor ou à organização empreendedora, tanto os gestores do Sistema, quanto os dos *Campi*, assinalaram a persistência como a mais presente na instituição em que atuam. A segunda mais presente, para os gestores do Sistema, é a de estabelecer metas e objetivos estratégicos, que ficou em terceiro lugar para os gestores dos Campores dos *Campi*, foi a gestão por objetivos.

Outra semelhança de resposta entre os dois grupos de gestores relaciona-se às características assumir riscos e inovação, que foram as menos percebidas como presentes na gestão da instituição.

Apesar da similaridade de respostas entre os grupos de gestores, percebe-se que os dos *Campi* percebem mais que os do Sistema a presença de criatividade, espírito inovador, postura de assumir riscos, flexibilidade, busca por oportunidades e gestão por objetivos. Os gestores do Sistema percebem mais que os dos *Campi* as características inovação e motivação.

Analisando as respostas relativas a cada uma das características os Gráficos 15 a 27 demonstram claramente as similitudes e diferenças de respostas sobre cada uma delas.

Os Gráficos 15 a 22 são aqueles em que houve maior similaridade de respostas em relação a cada uma das características, sendo que a maior semelhança ocorre na característica “estabelecer metas e objetivos”.

Os de número 23 a 27, onde houve maior discrepância nas respostas em cada uma das características, sendo que a maior delas ocorre em “gestão por objetivos”.

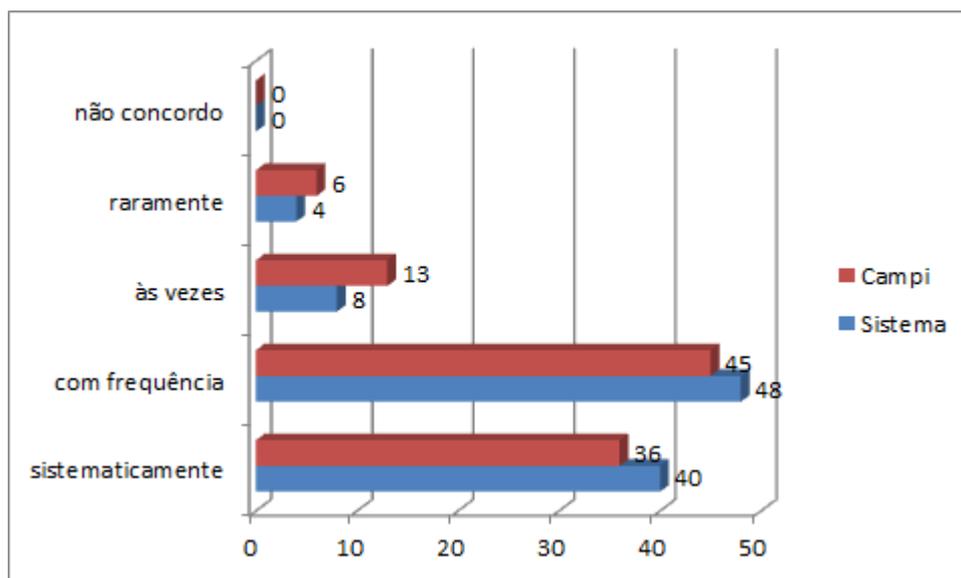


Gráfico 15 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “estabelecimento de metas e objetivos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

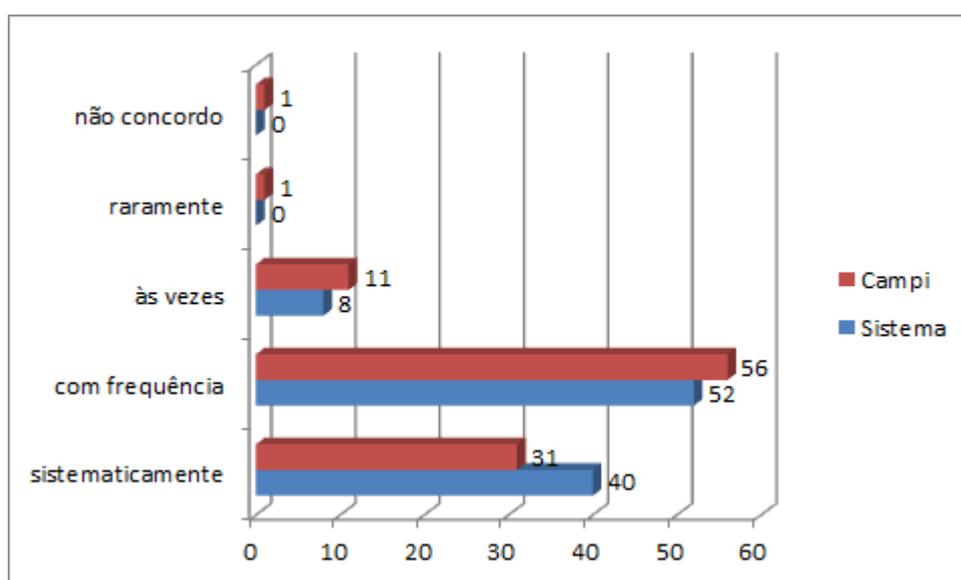


Gráfico 16 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “persistência” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

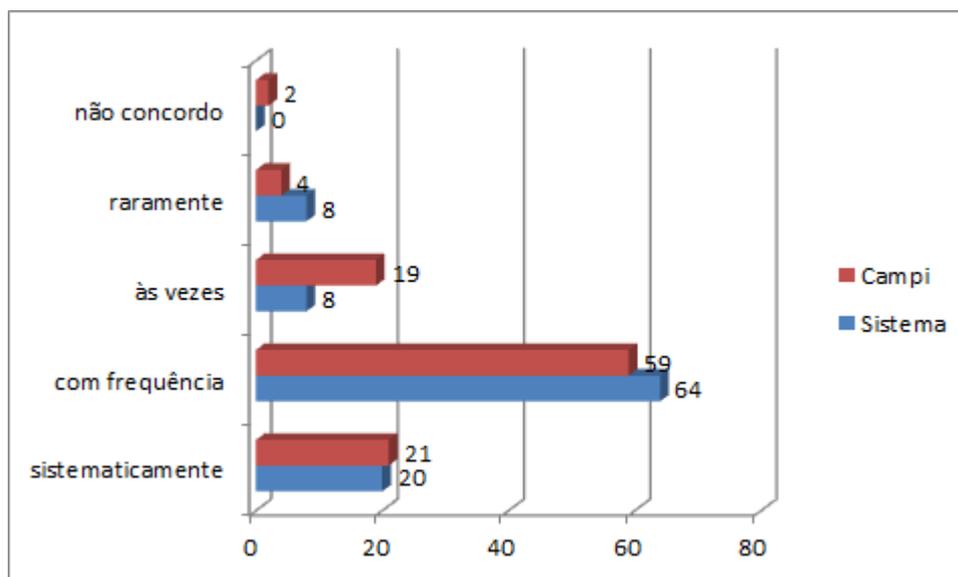


Gráfico 17 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “motivação” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

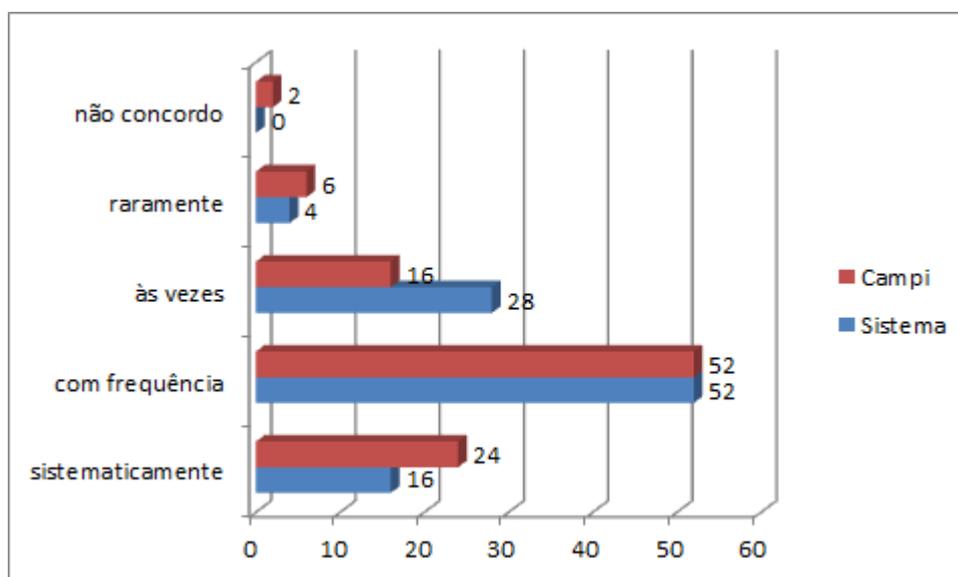


Gráfico 18 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “visão sistêmica” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

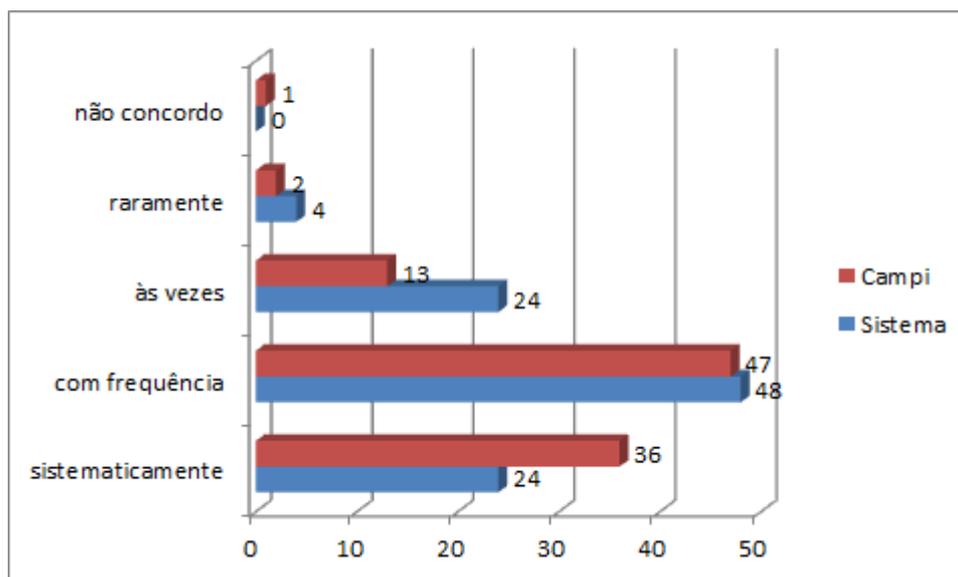


Gráfico 19 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “trabalhar em equipe” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

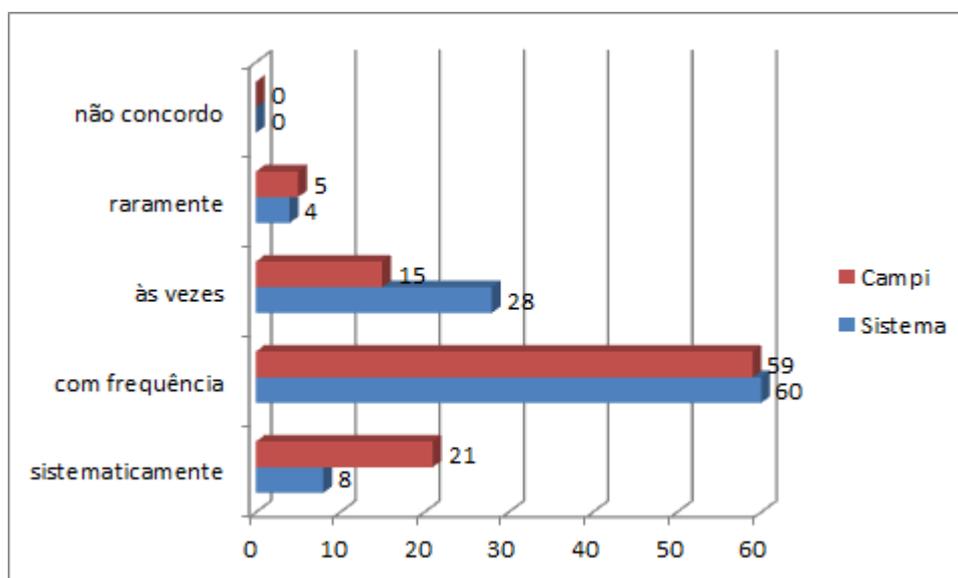


Gráfico 20 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “liderança” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

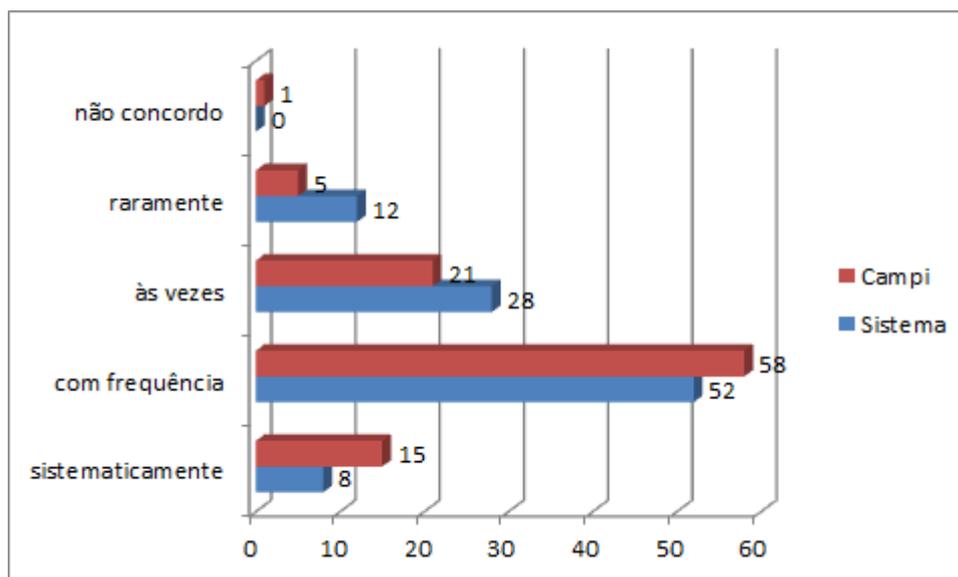


Gráfico 21 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “busca por oportunidade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

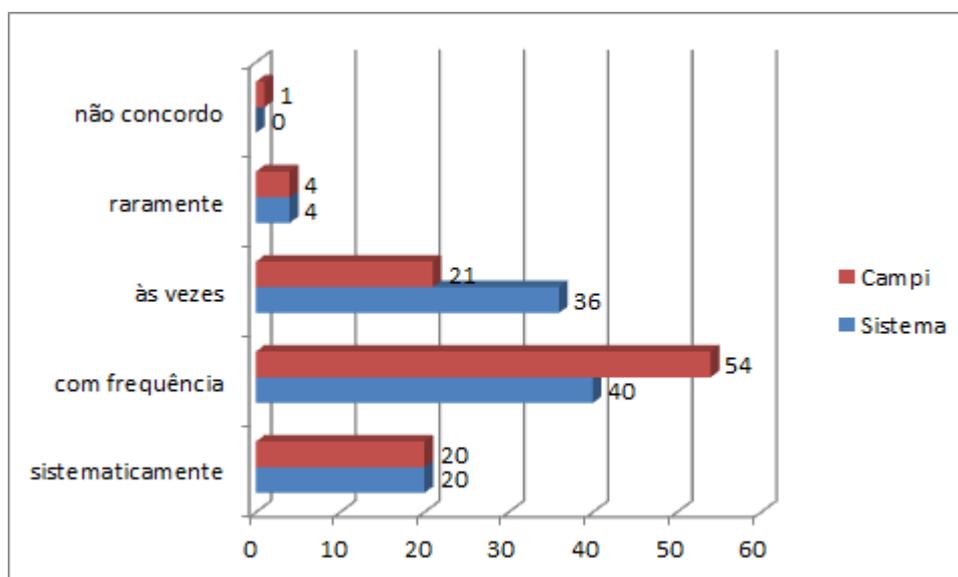


Gráfico 22 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “flexibilidade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

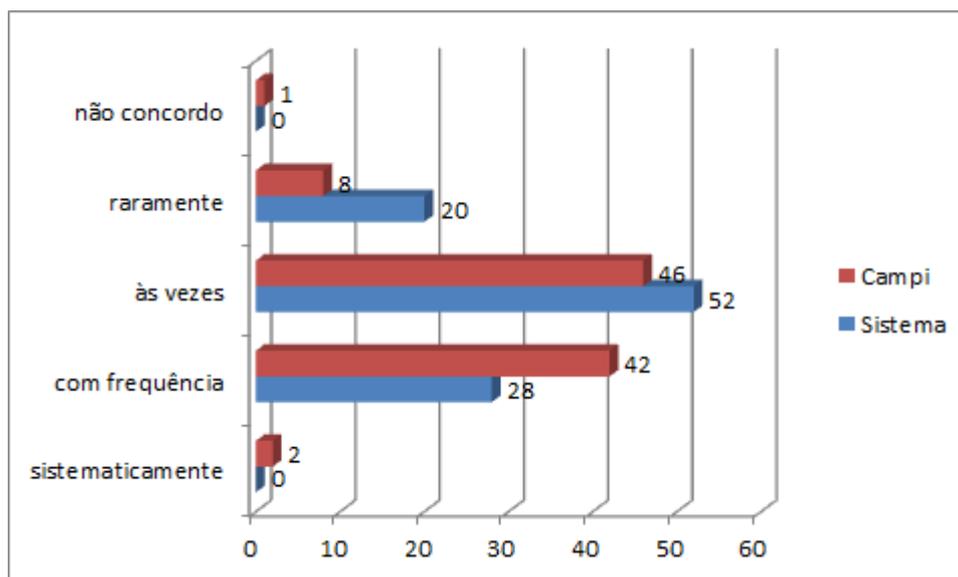


Gráfico 23 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “inovação” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

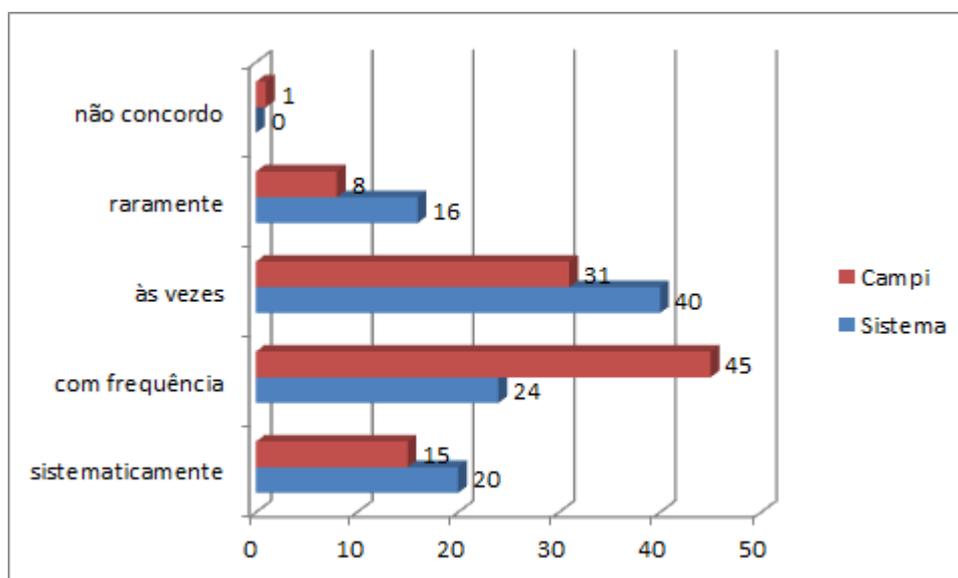


Gráfico 24 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “assumir riscos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

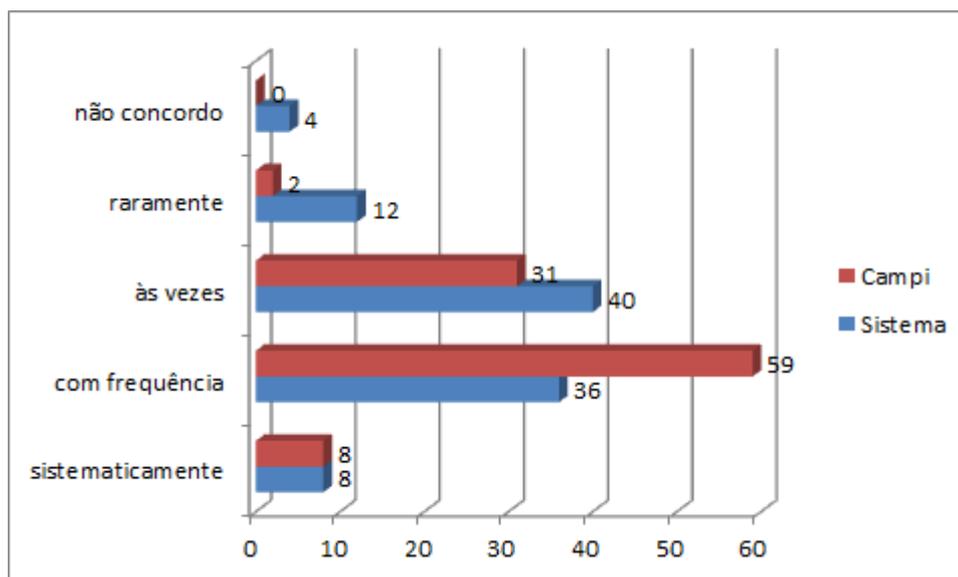


Gráfico 25 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “criatividade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

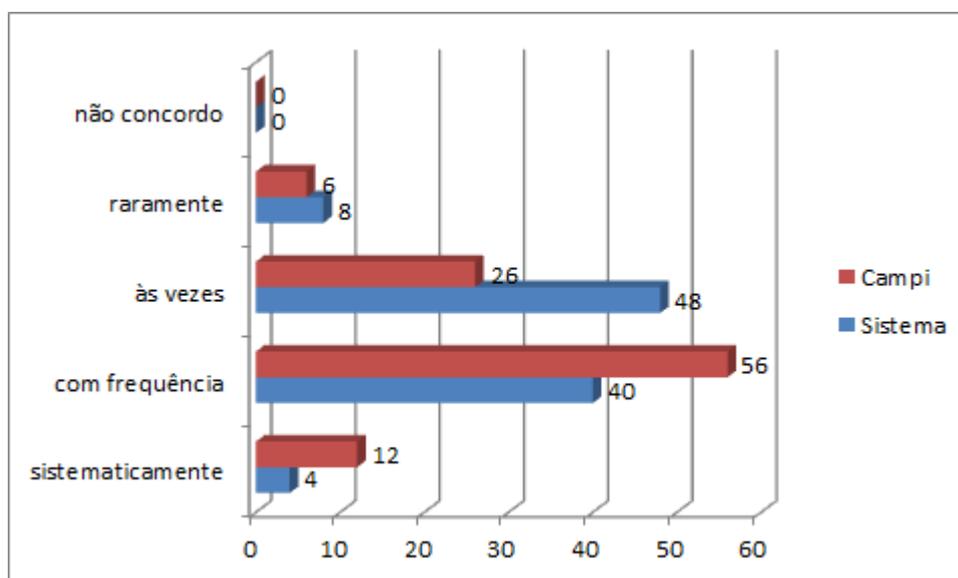


Gráfico 26 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “espírito inovador” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

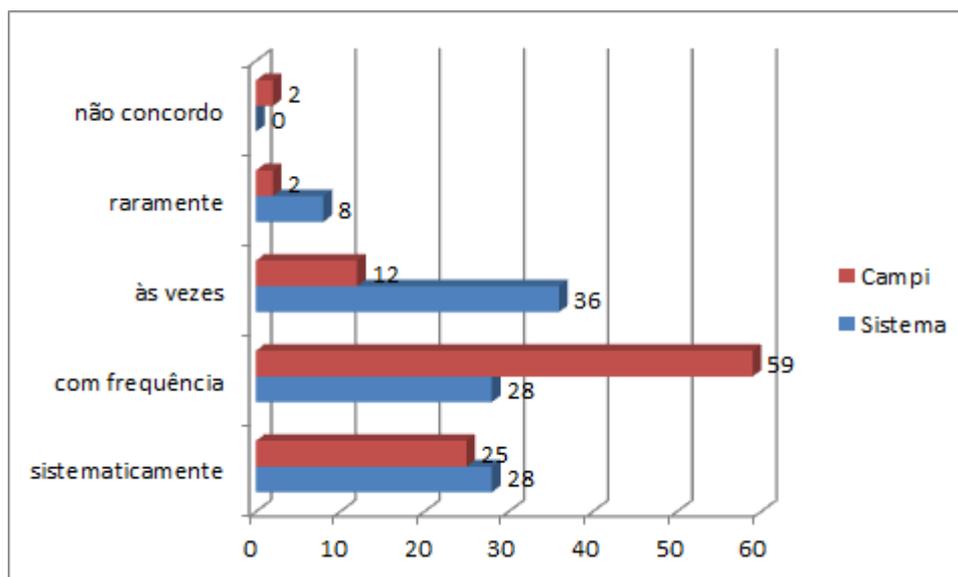


Gráfico 27 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a presença da característica “gestão por objetivos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário indagou se a atual legislação que regula a atividade da instituição em que atua inibe uma gestão mais empreendedora. O objetivo da questão é captar a percepção dos gestores frente à legislação que rege a administração pública federal, muitas vezes considerada engessadora da atuação do gestor público, e sua implicação na possibilidade de uma gestão empreendedora.

Tinoco (2012), que realizou pesquisa também em instituição pública federal, alerta que estas estão sujeita ao princípio da legalidade, de maneira que sofrem “mais restrições legais que as instituições privadas no que tange à atuação de seus gestores”.

Nos *Campi* estas restrições impostas pela legislação são menos percebidas que no Sistema, de acordo com as respostas obtidas e observável no Gráfico 28:

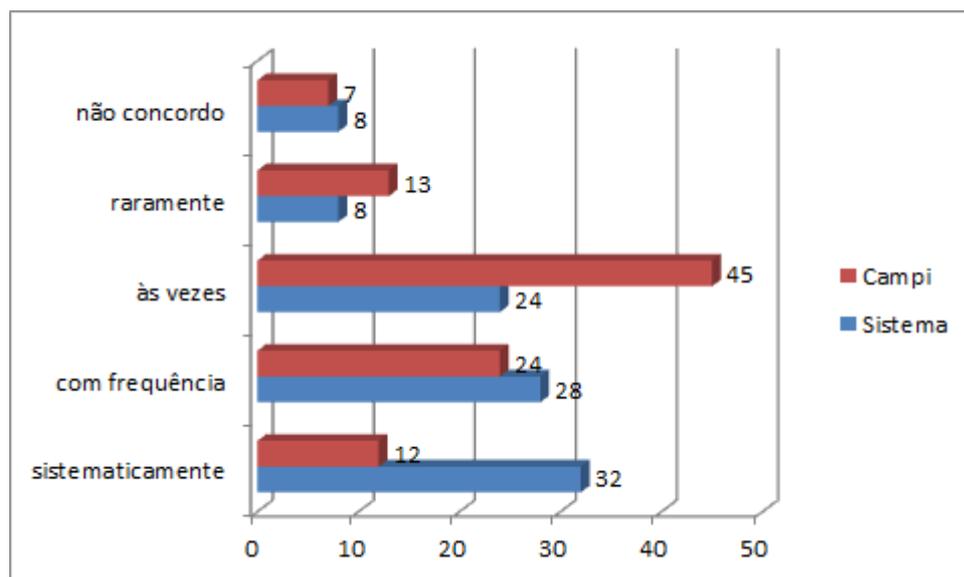


Gráfico 28 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a restrição de atuação causada pela legislação que rege a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora.

Perguntado aos gestores se há qualificação dos gestores na instituição em que atuam, as respostas guardam semelhança quanto à presença de capacitação, que possui baixos percentuais nas opções sistematicamente e com frequência, conforme se pode perceber no Gráfico 29:

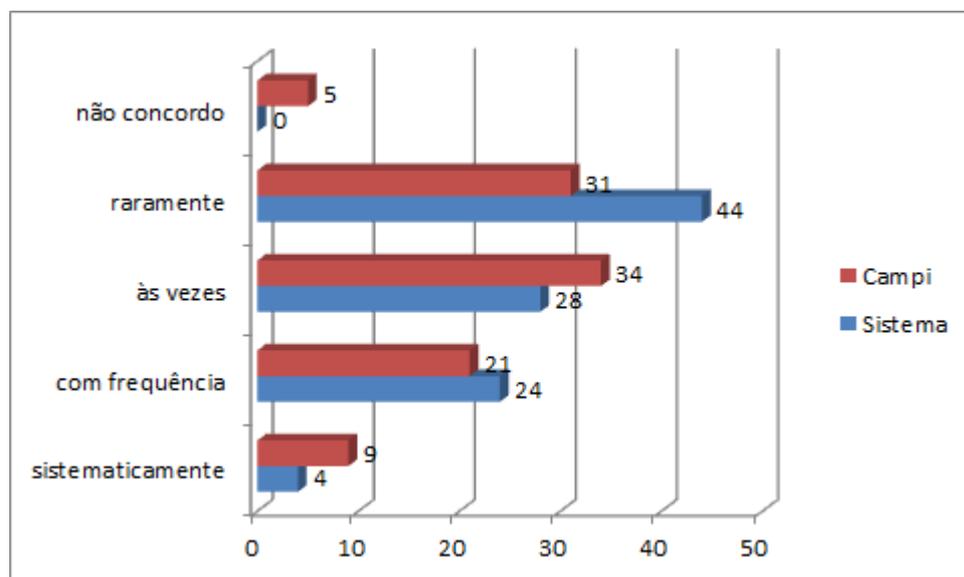


Gráfico 29 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a existência de processo de qualificação do gestor.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 30 representa os percentuais sobre a influência positiva de programas de empreendedorismo, na gestão administrativa:

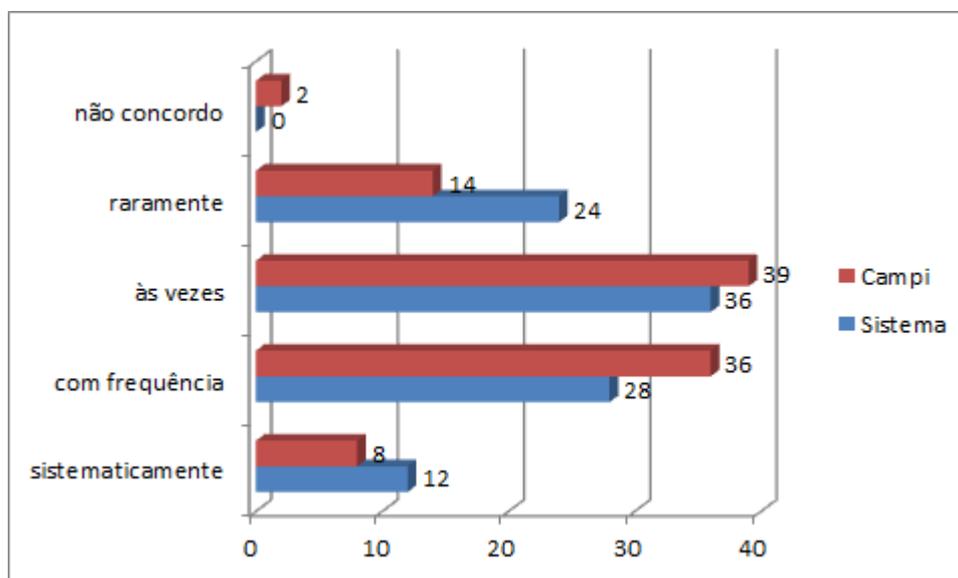


Gráfico 30 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a influência dos programas de empreendedorismo na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora com pequena diferença percentual, os Gestores dos *Campi* percebem mais a influência positiva, na gestão administrativa, dos programas de empreendedorismo.

Uma possível explicação para este fato é a de que os Gestores dos *Campi* percebem mais a importância da presença de instrumentos de inovação nas universidades, de forma que se possa disseminar o conhecimento relativo à inovação e ao empreendedorismo.

Na parte do questionário que pretendeu averiguar em que grau as características correlatas ao empreendedorismo são aplicadas na gestão, pode-se perceber que, regra geral, os gestores aplicam as características em maior grau do que percebem a presença delas na gestão.

Os gestores dos *Campi* aplicam em maior grau que os gestores do Sistema as seguintes características: criatividade, capacidade de assumir riscos, flexibilidade, liderança, inovação, motivação e gestão por objetivos.

Os do Sistema aplicam mais que os dos Campi, espírito inovador, estabelecimento de metas e objetivos, visão sistêmica, capacidade de trabalhar em equipe e persistência.

Os Gráficos 31 a 43 ilustram a comparação das respostas considerando as características individualmente:

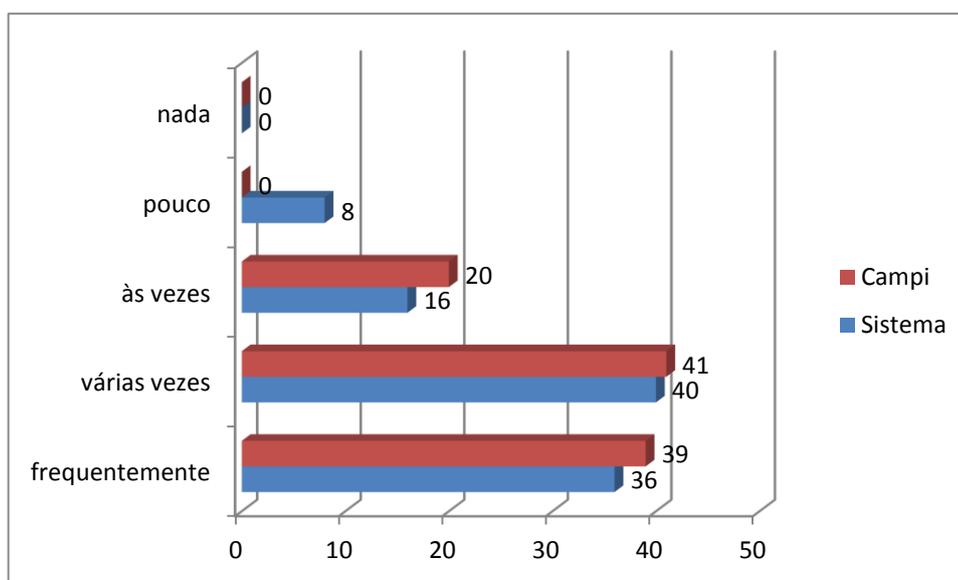


Gráfico 31 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “flexibilidade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

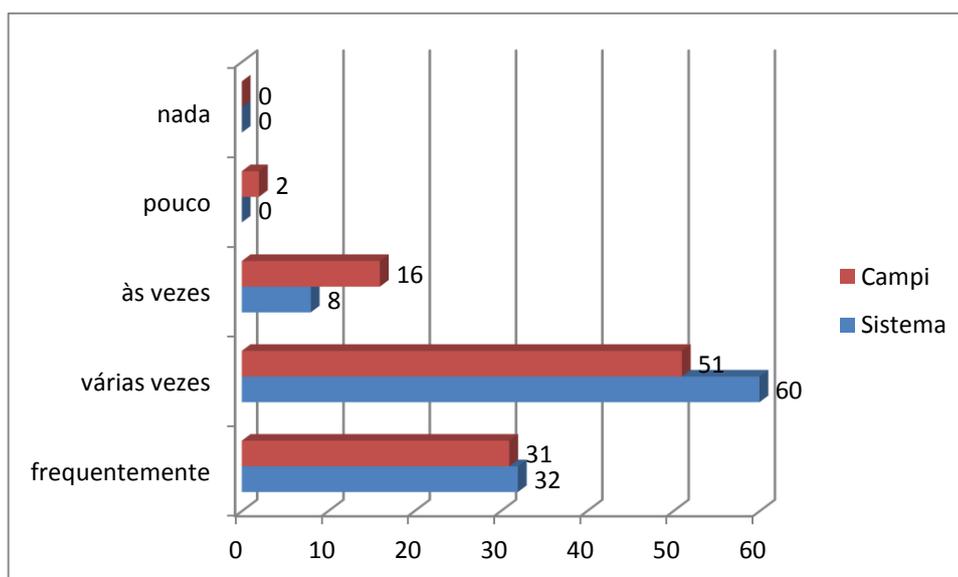


Gráfico 32 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “visão sistêmica” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

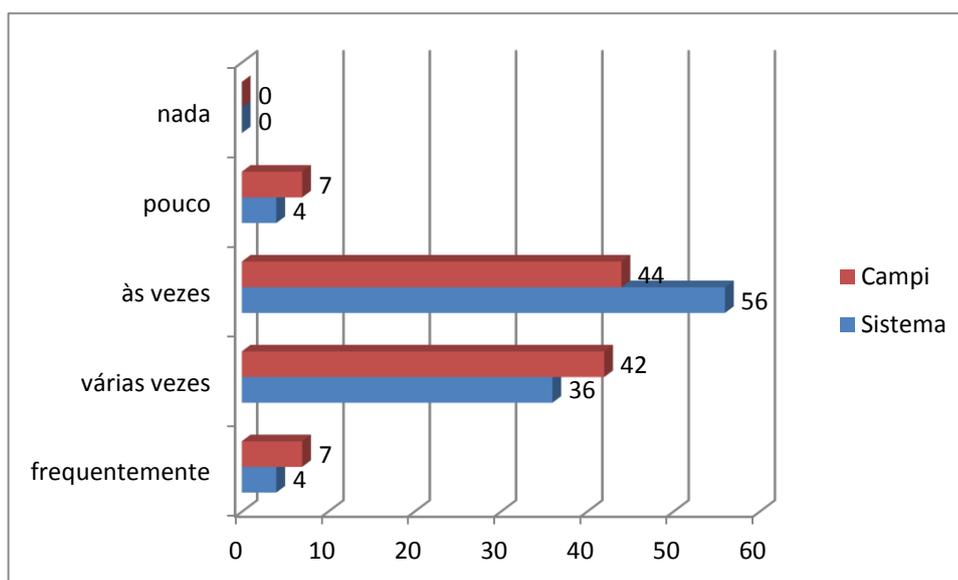


Gráfico 33 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “espírito inovador” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

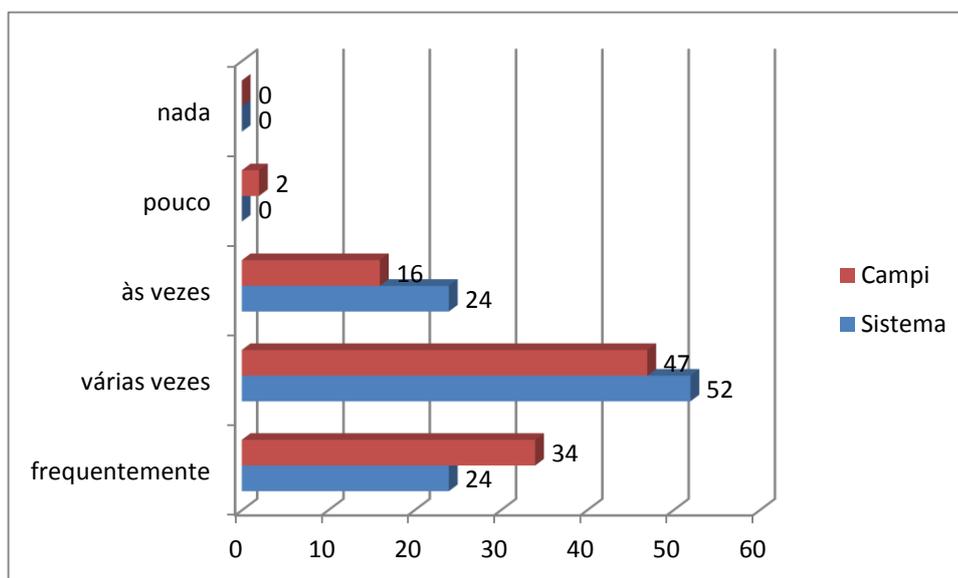


Gráfico 34 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “estabelecimento de metas e objetivos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

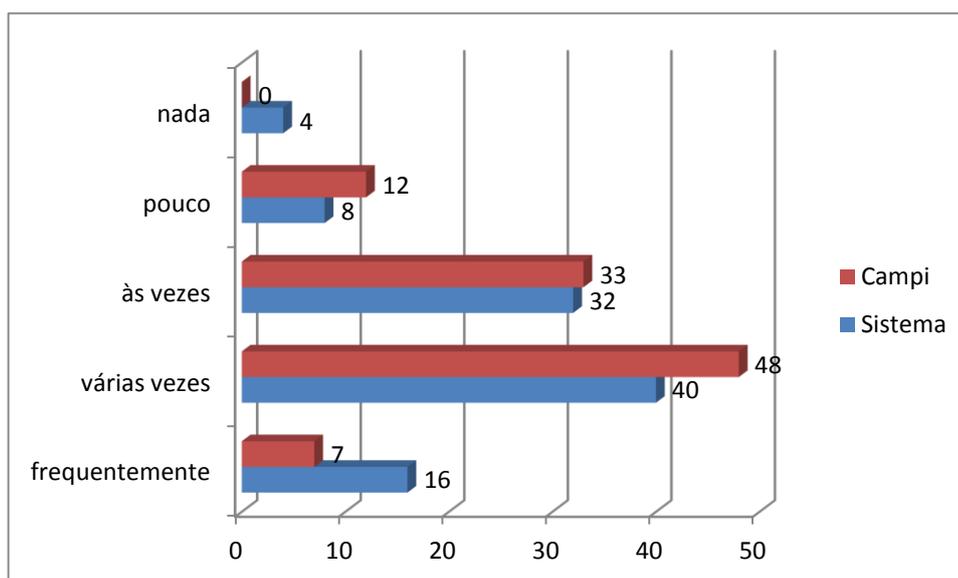


Gráfico 35 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “inovação” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

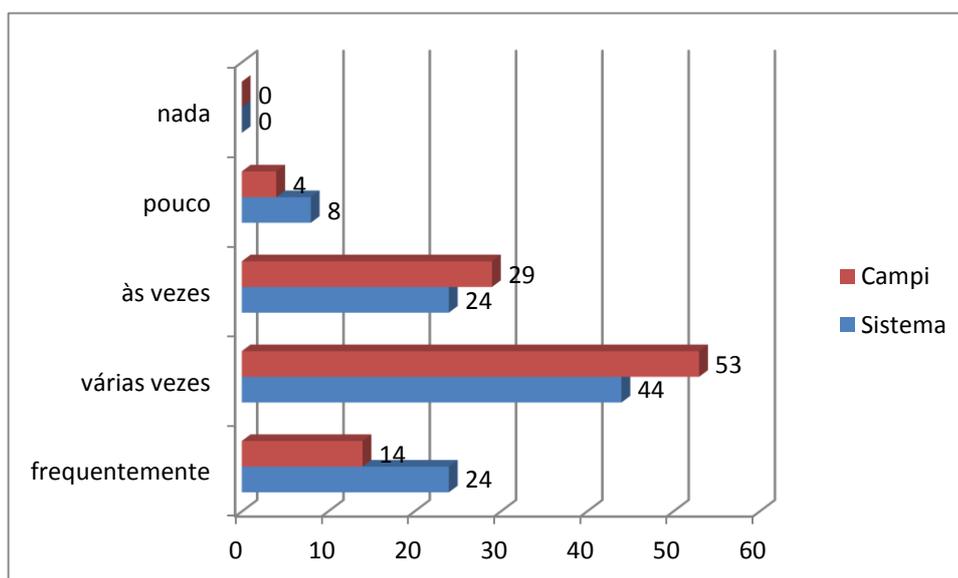


Gráfico 36 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “criatividade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

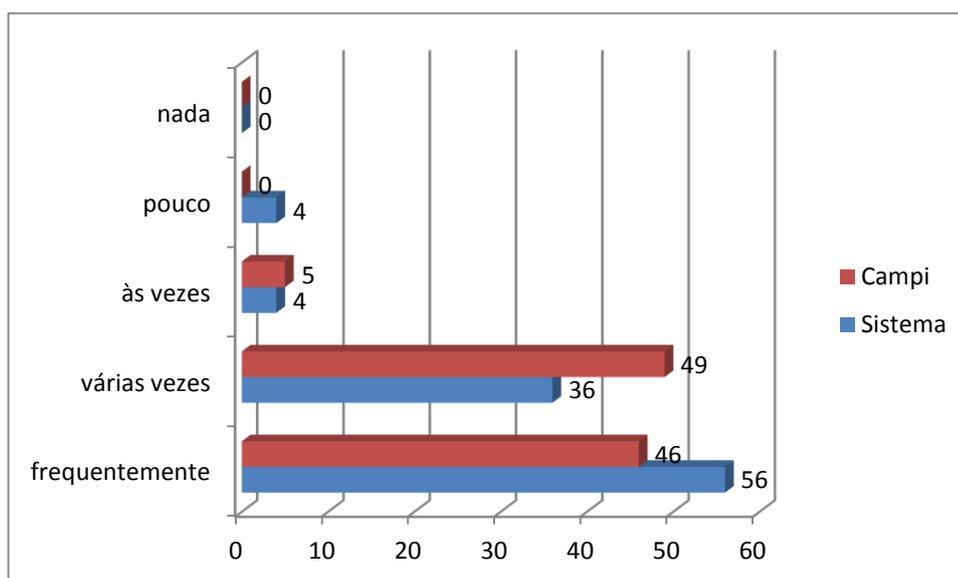


Gráfico 37 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “persistência” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

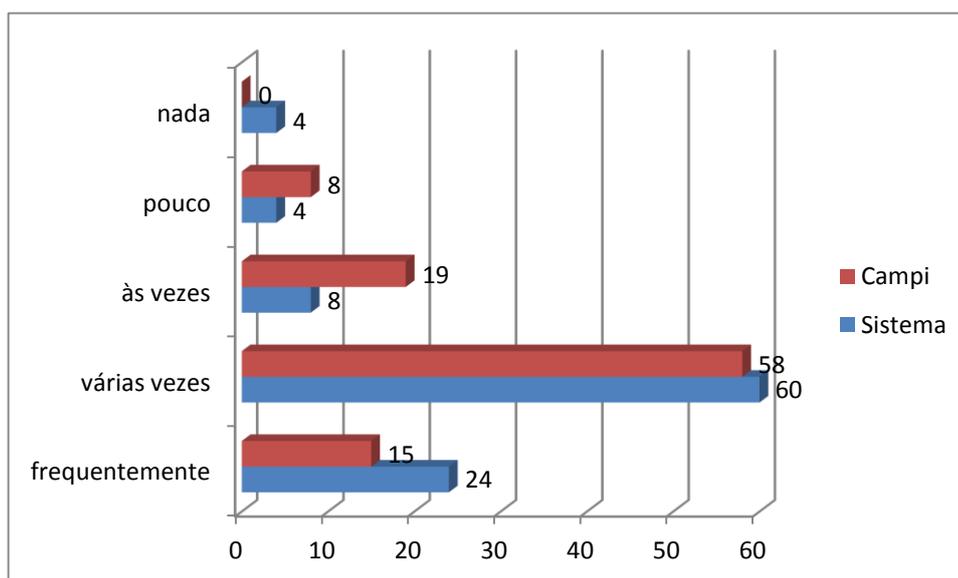


Gráfico 38 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “busca por oportunidade” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

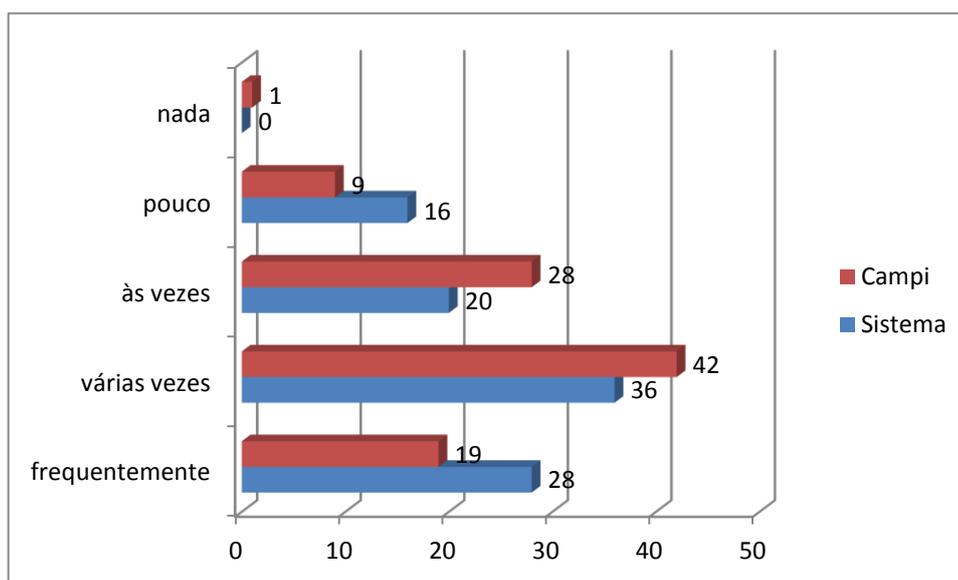


Gráfico 39 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “assumir riscos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

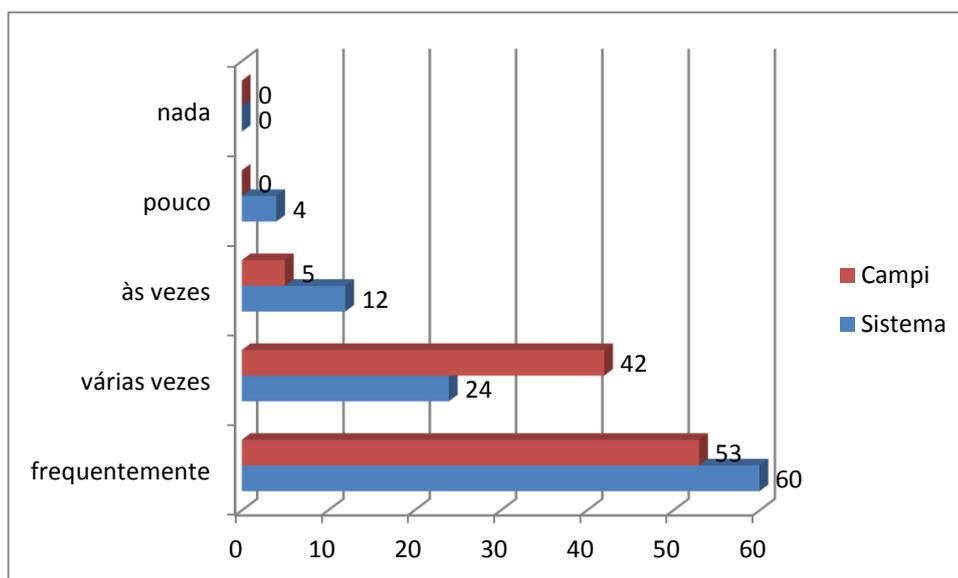


Gráfico 40 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “trabalhar em equipe” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

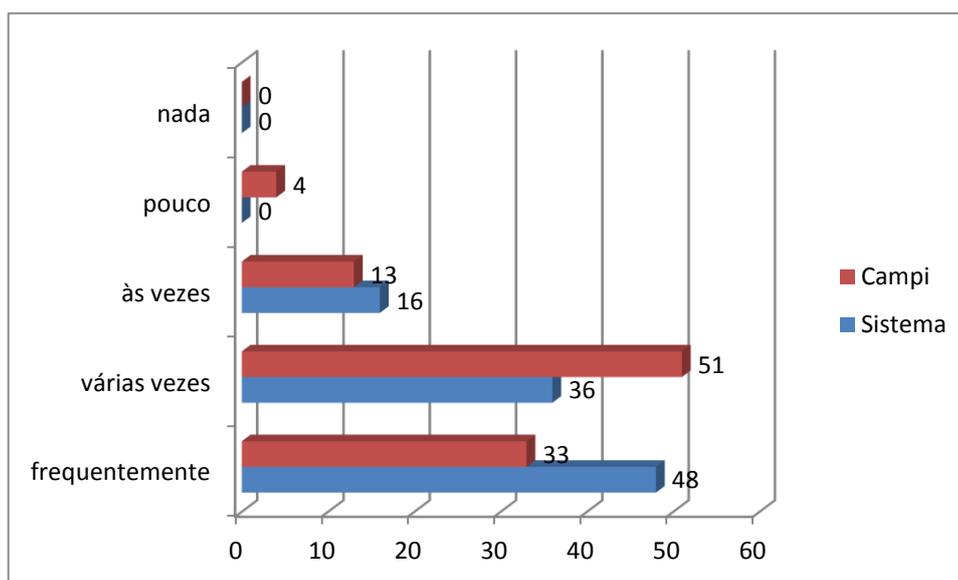


Gráfico 41 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “motivação” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

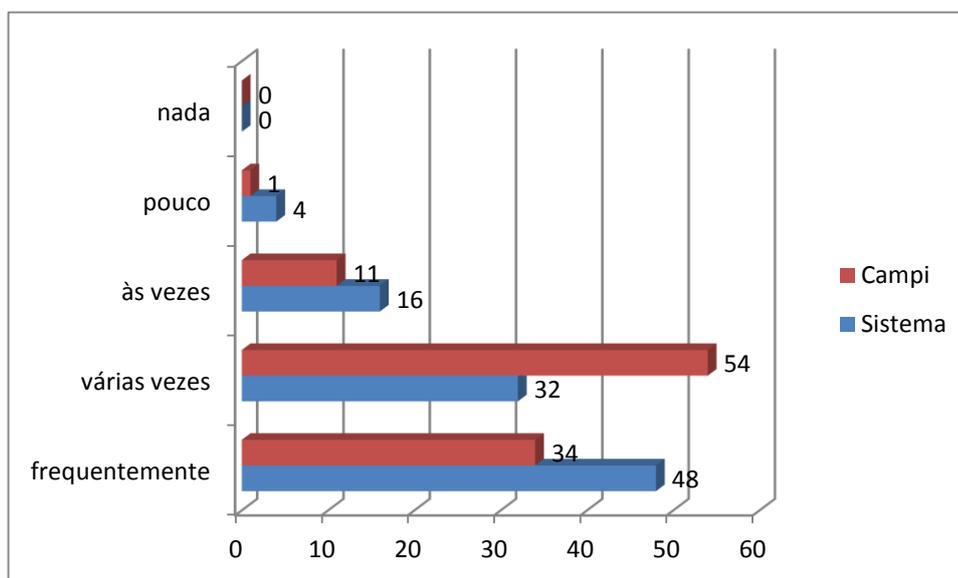


Gráfico 42 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “liderança” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

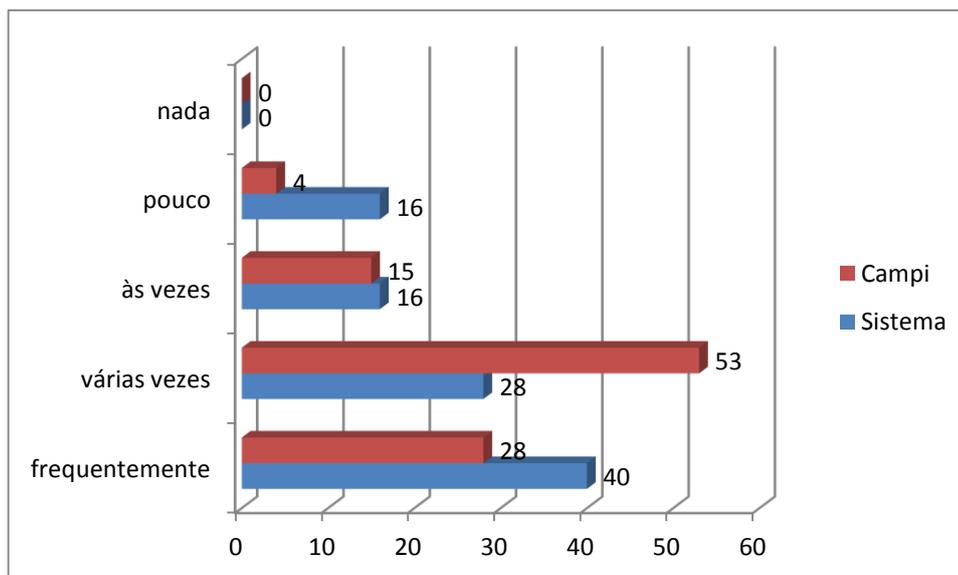


Gráfico 43 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o grau de aplicabilidade da característica “gestão por objetivos” na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas foram similares quanto às características criatividade, espírito inovador, estabelecimento de metas e objetivos, visão sistêmica, flexibilidade, busca por oportunidade, inovação e persistência. Foram discrepantes quanto a assumir riscos, trabalho em equipe, liderança, motivação e gestão por objetivos.

As questões que pretendiam averiguar em que grau de determinados itens (programas de empreendedorismo e inovação, eventos com alunos, eventos com servidores, NITs, cooperação com outras Universidades, cooperação com o setor privado, cooperação com órgãos de fomento, cooperação com a comunidade local, cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições, e cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição) contribuem atualmente na gestão dos pesquisados e também qual o grau de contribuição que podem vir a ter, resultaram que, tanto para os gestores dos *Campi*, quanto para os gestores do Sistema, a contribuição atual é aquém da que pode vir a ter para a gestão dos respondentes.

Os Gráficos 44 a 53 ilustram a contribuição atual de cada um dos itens para os gestores dos *Campi* e do Sistema.

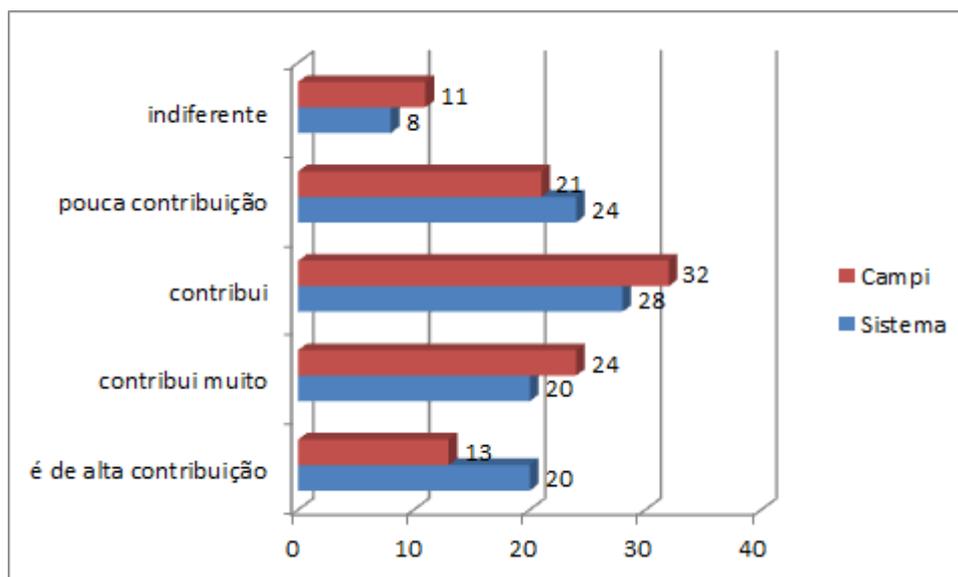


Gráfico 44 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação com o setor privado”.

Fonte: Elaborado pela autora.

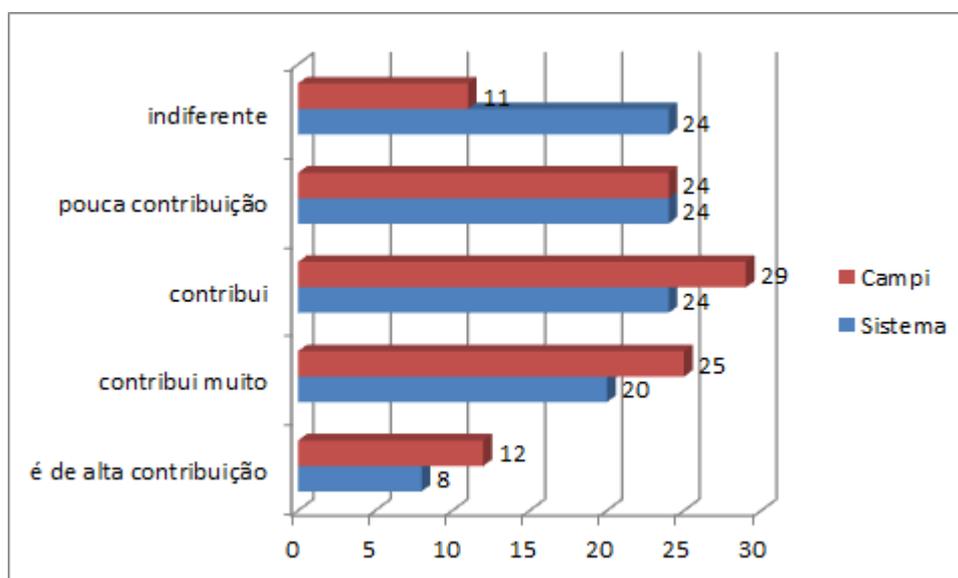


Gráfico 45 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “eventos com alunos”.

Fonte: Elaborado pela autora.

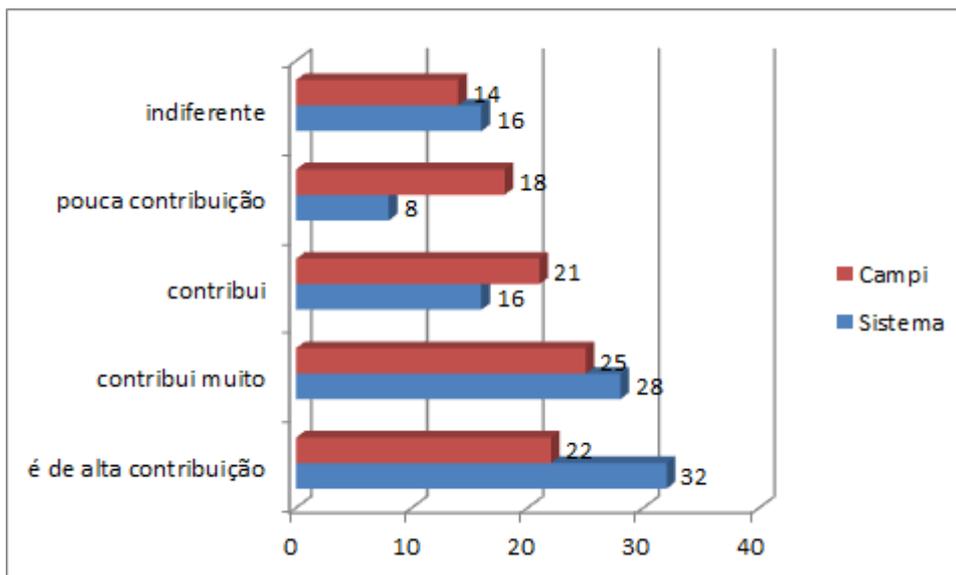


Gráfico 46 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação com órgãos de fomento”.

Fonte: Elaborado pela autora.

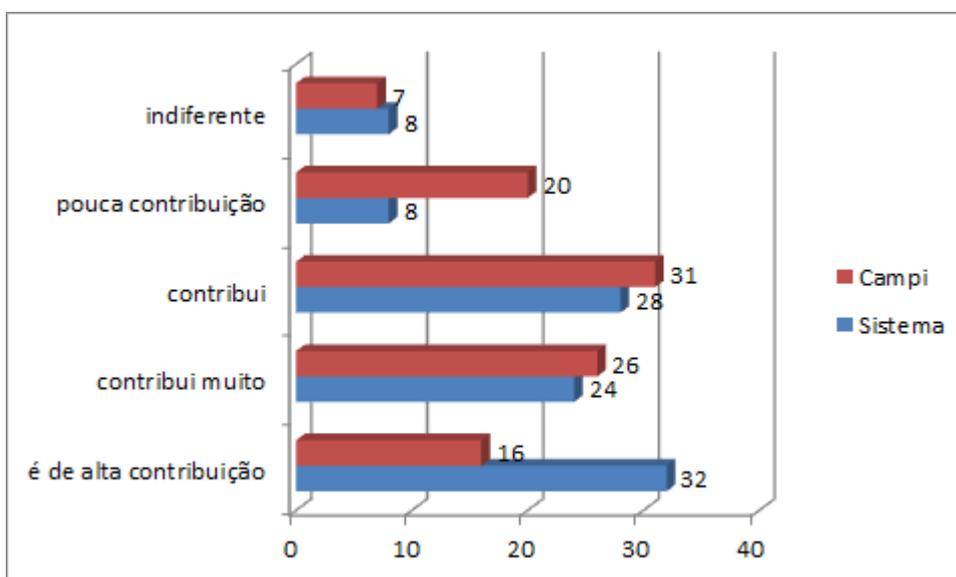


Gráfico 47 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação com outras Universidades”.

Fonte: Elaborado pela autora.

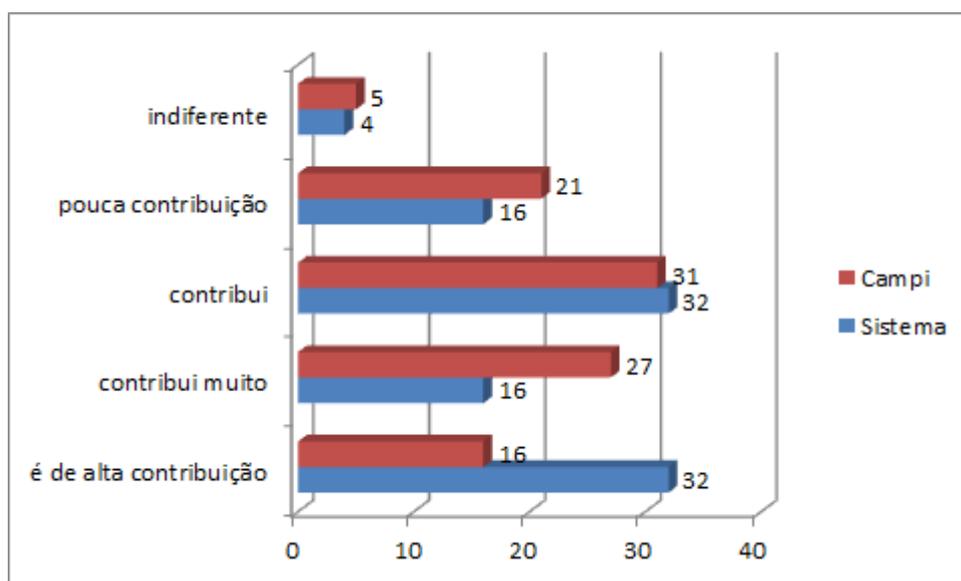


Gráfico 48 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições”.

Fonte: Elaborado pela autora.

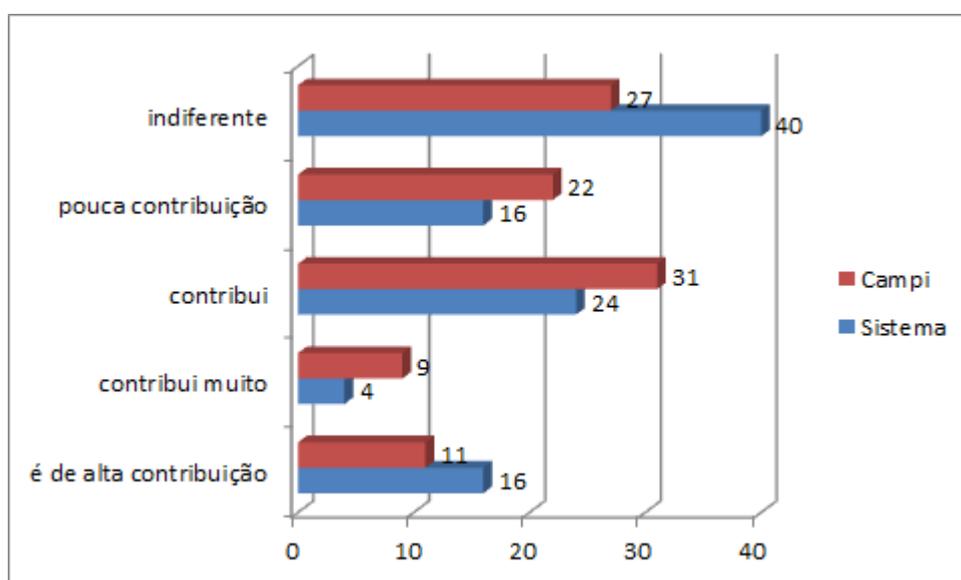


Gráfico 49 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “programas de empreendedorismo e inovação”.

Fonte: Elaborado pela autora.

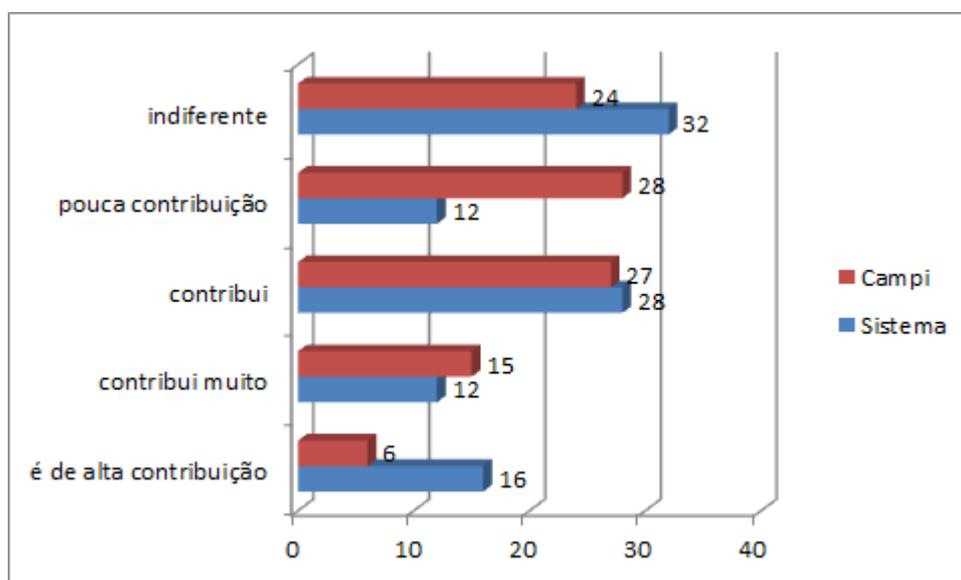


Gráfico 50 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “NITs”.

Fonte: Elaborado pela autora.

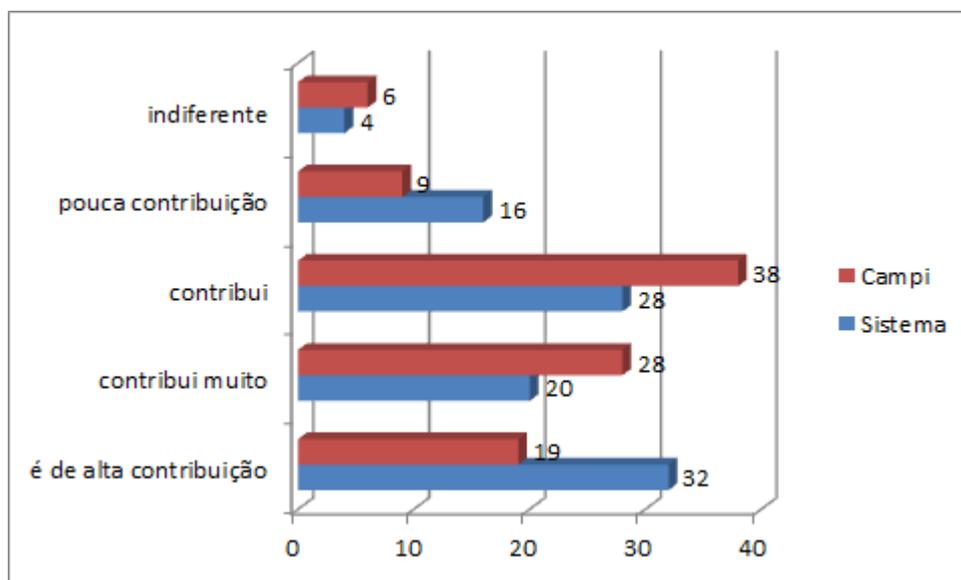


Gráfico 51 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição”.

Fonte: Elaborado pela autora.

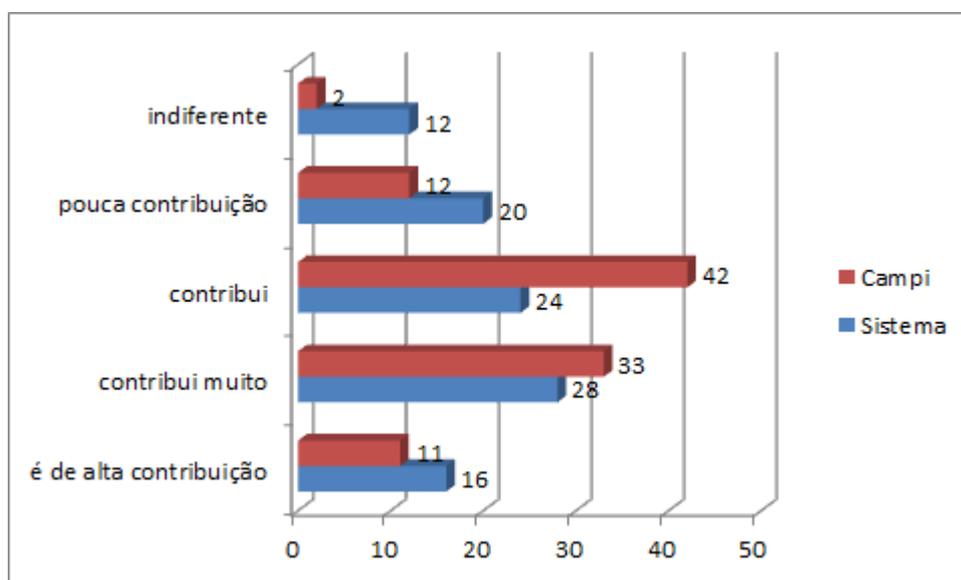


Gráfico 52 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “eventos com servidores”.

Fonte: Elaborado pela autora.

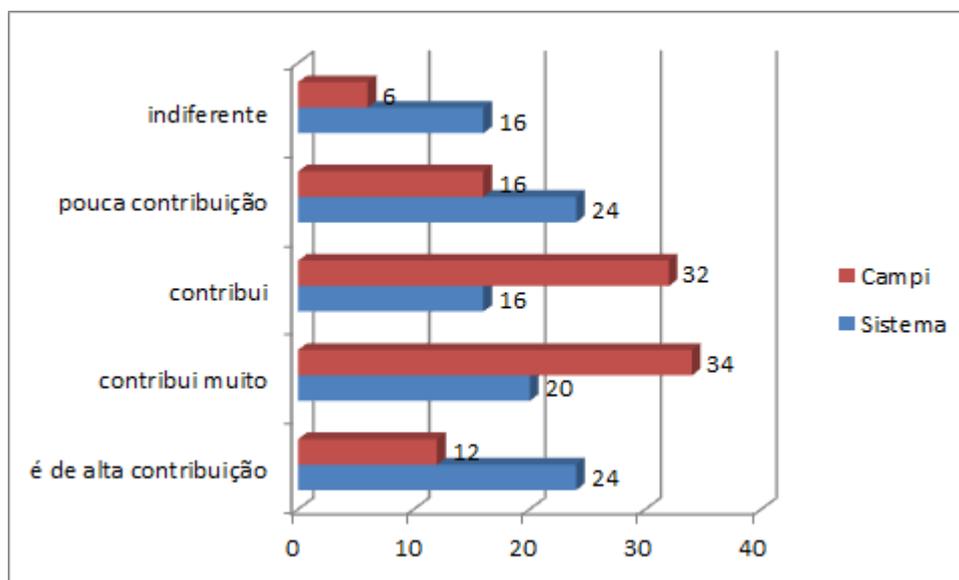


Gráfico 53 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a contribuição atual do item “cooperação com a comunidade local”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os Gestores do Sistema, três itens, quais sejam, cooperação com outras universidades, cooperação com órgãos de fomento e cooperação com servidores da própria instituição, obtiveram percentuais acima de 50% na soma das opções contribui muito e é de alta contribuição, quando se trata da situação atual. Nos *Campi*, nenhum item obteve este índice, sendo que o percentual máximo da soma das opções contribui muito e é de alta contribuição foi de 47%, para cooperação com órgãos de fomento.

Considerando cada item individualmente, as respostas foram similares entre os dois grupos de gestores apenas nos casos de eventos com alunos, cooperação com o setor privado e cooperação com órgãos de fomento. Foram discrepantes em todos os demais.

Os Gráficos 54 a 63 representam o potencial de contribuição que os pesquisados acreditam que cada um dos itens possa ter.

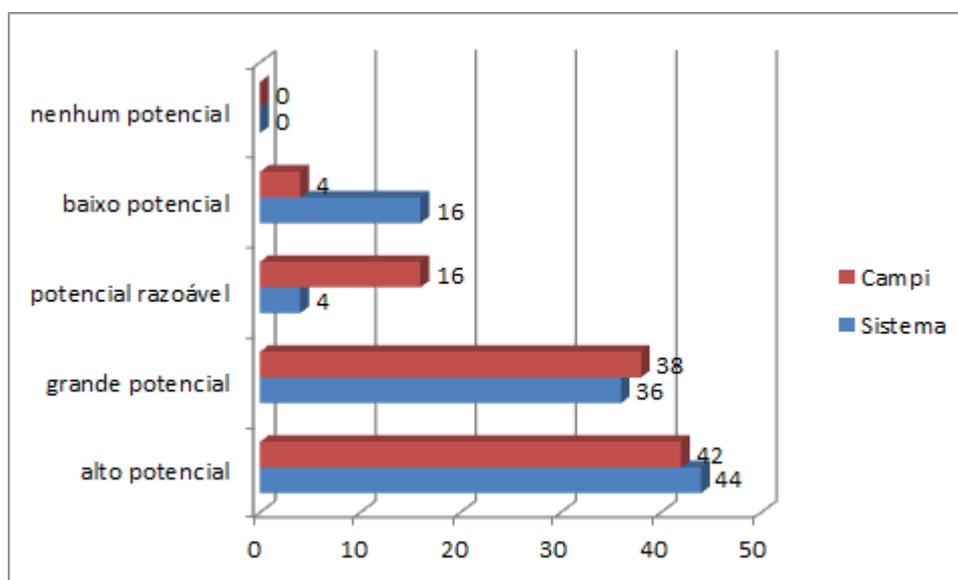


Gráfico 54 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação com outras universidades”.

Fonte: Elaborado pela autora.

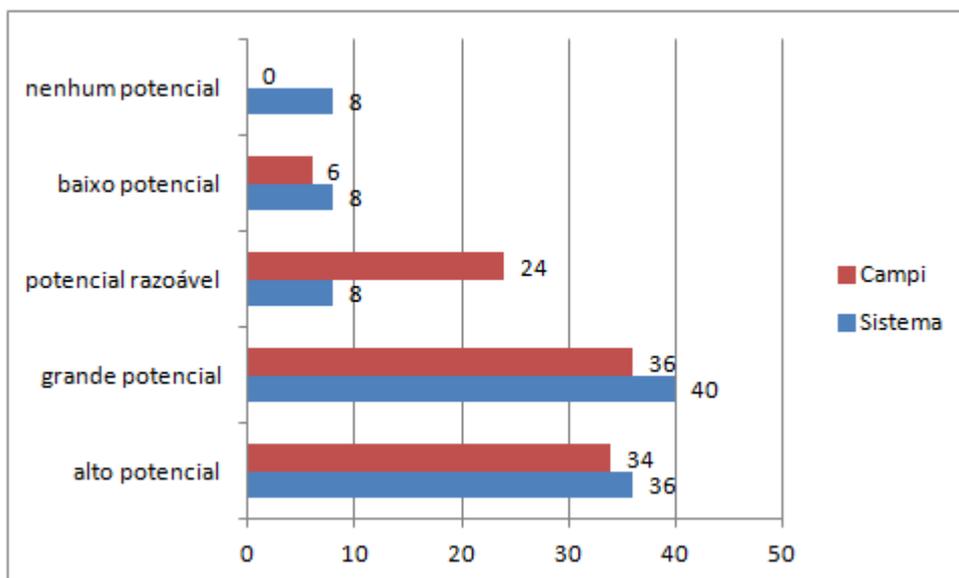


Gráfico 55 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições”.

Fonte: Elaborado pela autora.

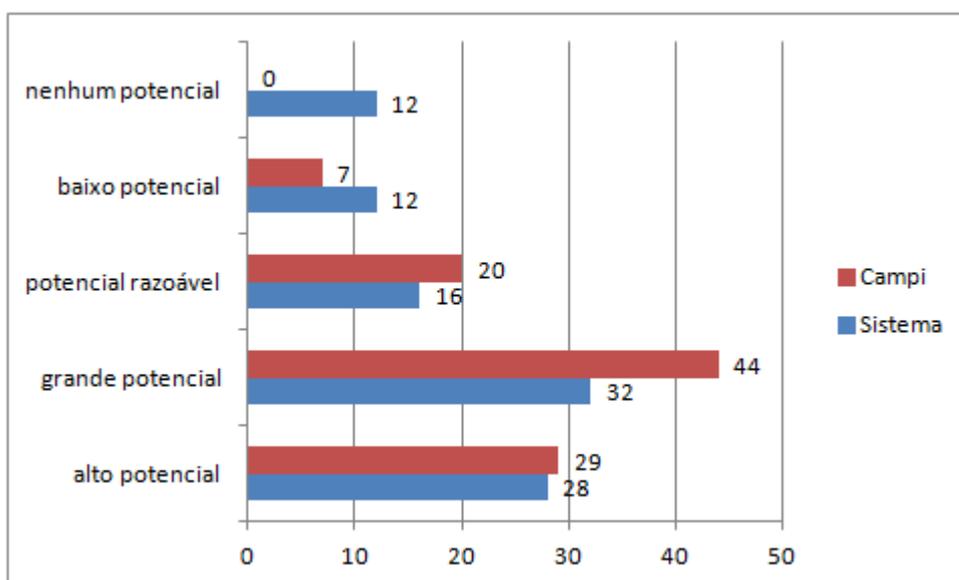


Gráfico 56 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “eventos com servidores”.

Fonte: Elaborado pela autora.

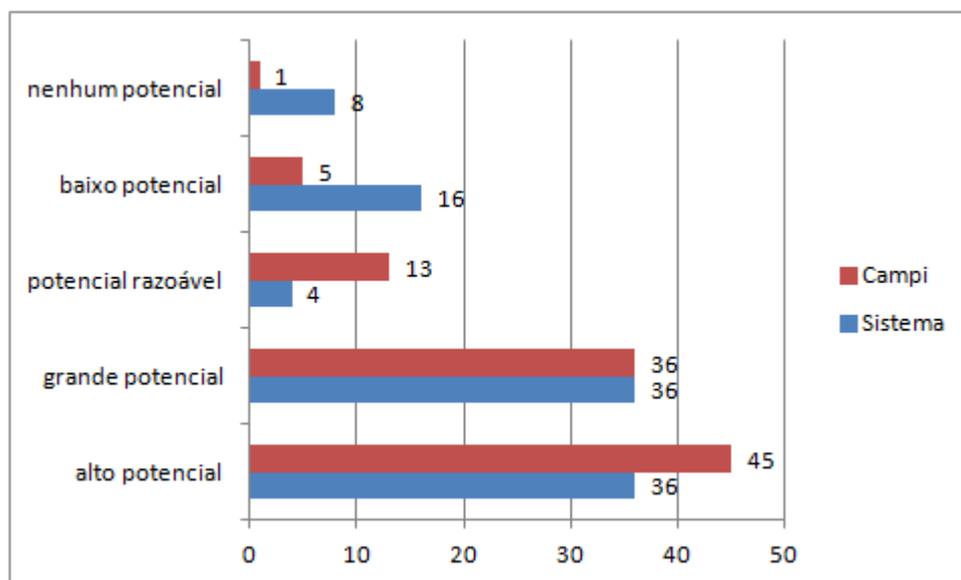


Gráfico 57 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação com órgãos de fomento”.

Fonte: Elaborado pela autora.

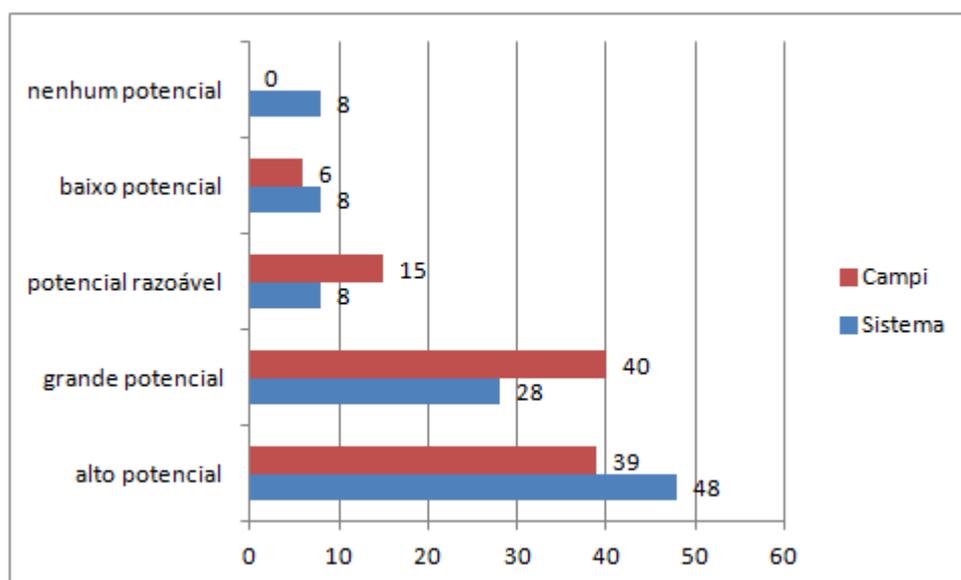


Gráfico 58 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição”.

Fonte: Elaborado pela autora.

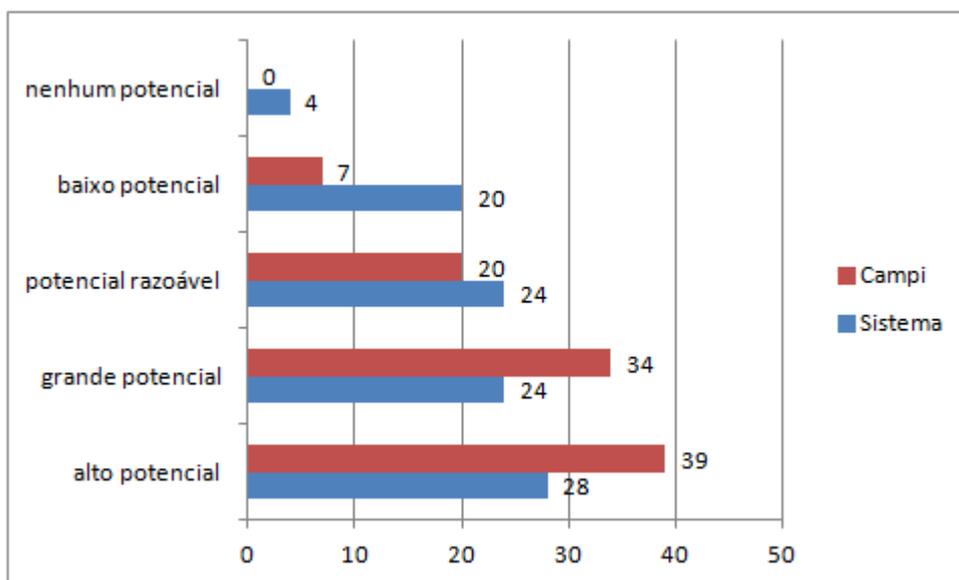


Gráfico 59 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação com o setor privado”.

Fonte: Elaborado pela autora.

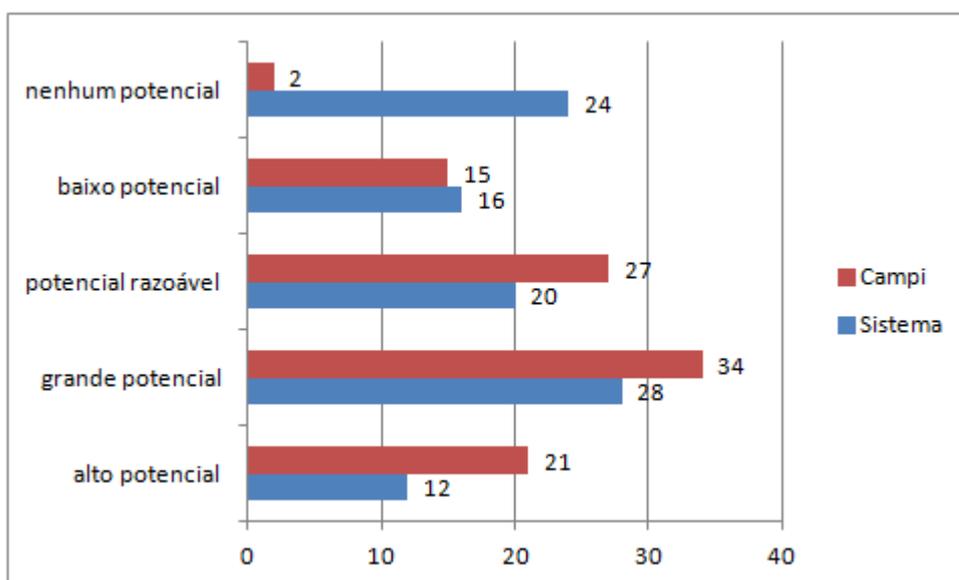


Gráfico 60 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “eventos com alunos”.

Fonte: Elaborado pela autora.

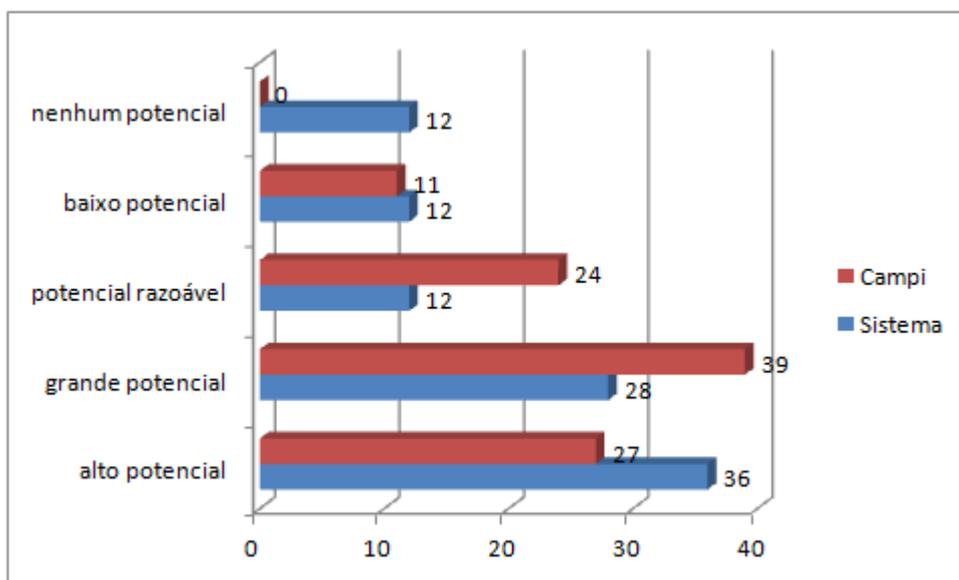


Gráfico 61 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “cooperação com a comunidade local”.

Fonte: Elaborado pela autora.

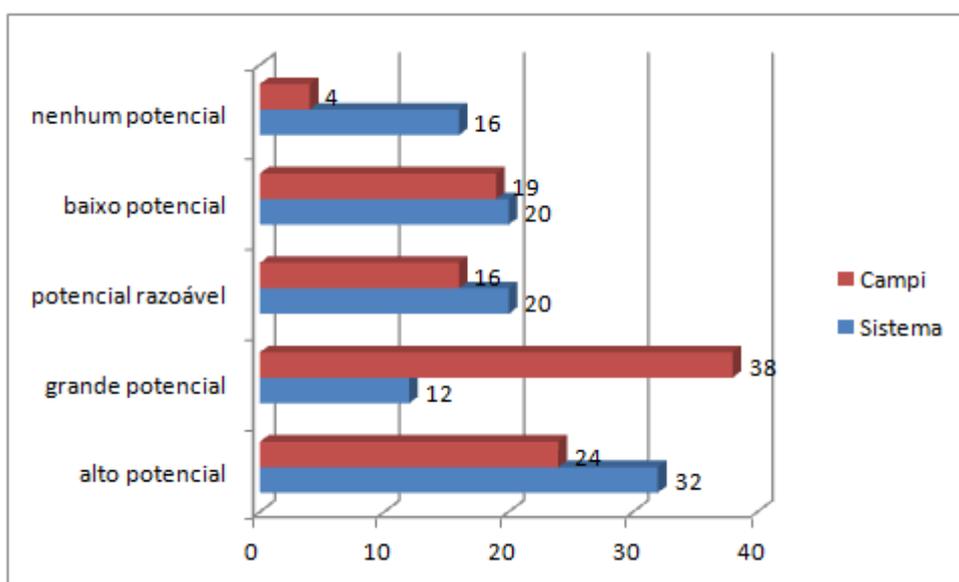


Gráfico 62 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “NITs”.

Fonte: Elaborado pela autora.

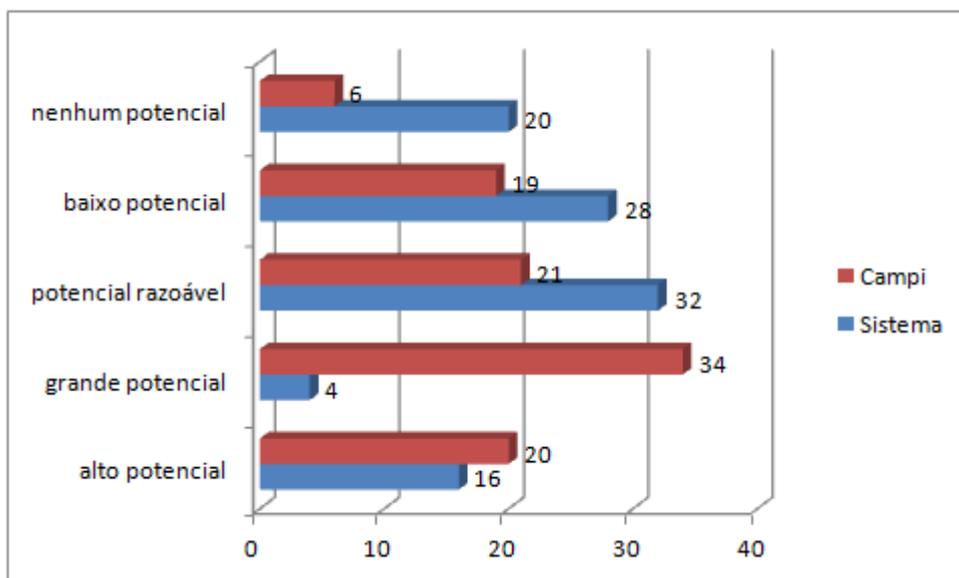


Gráfico 63 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição do item “programas de empreendedorismo e inovação”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em se tratando do quanto estes mesmos itens podem vir a contribuir para a gestão dos pesquisados, via de regra os percentuais foram bem mais elevados. Sempre considerando a soma das opções grande potencial e alto potencial, para os Gestores do Sistema a cooperação com outras universidades atingiu o índice de 80% e a cooperação com servidores de outras instituições, 76%. Para os gestores dos *Campi*, a cooperação com órgãos de fomento obteve 81% e a cooperação com servidores de outras instituições, 80%.

Considerando cada item individualmente, a única resposta similar entre os dois grupos de gestores foi a cooperação com outras universidades, sendo discrepantes nos demais casos.

Foi perguntado qual pode ser o potencial de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora pode ter em suas gestões. Ambos os grupos de gestores considerou que o potencial dessa qualificação é alto, embora seja mais elevado na percepção dos gestores dos *Campi*, conforme se pode perceber no Gráfico 64:

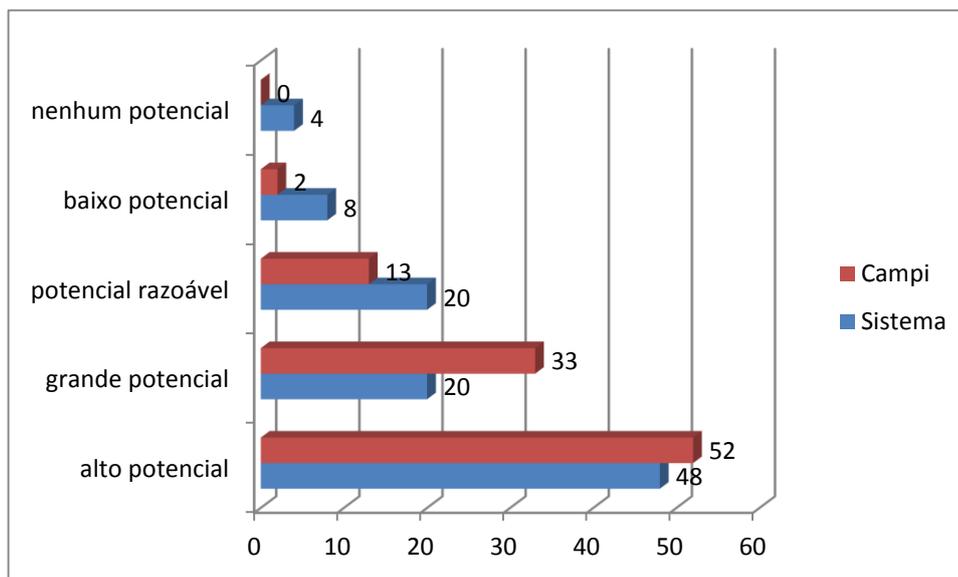


Gráfico 64 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre o potencial de contribuição da participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora.

Fonte: Elaborado pela autora.

A respeito dos mecanismos de qualificação propiciados pela instituição, foi oferecida uma questão de múltipla escolha, e o resultado obtido entre os dois grupos de pesquisados apresentou-se na forma do gráfico a seguir, onde se conclui que apesar dos gestores considerarem importante a qualificação na área de atividade inovadora, a mesma não lhes é oferecida satisfatoriamente, seja no âmbito do Sistema, seja no dos *Campi*, uma vez que a capacitação em inovação e empreendedorismo ainda não é ofertada tanto quanto em outras áreas também importantes, como procedimentos administrativos e conhecimentos técnicos.

As respostas, de acordo com o Gráfico 65:

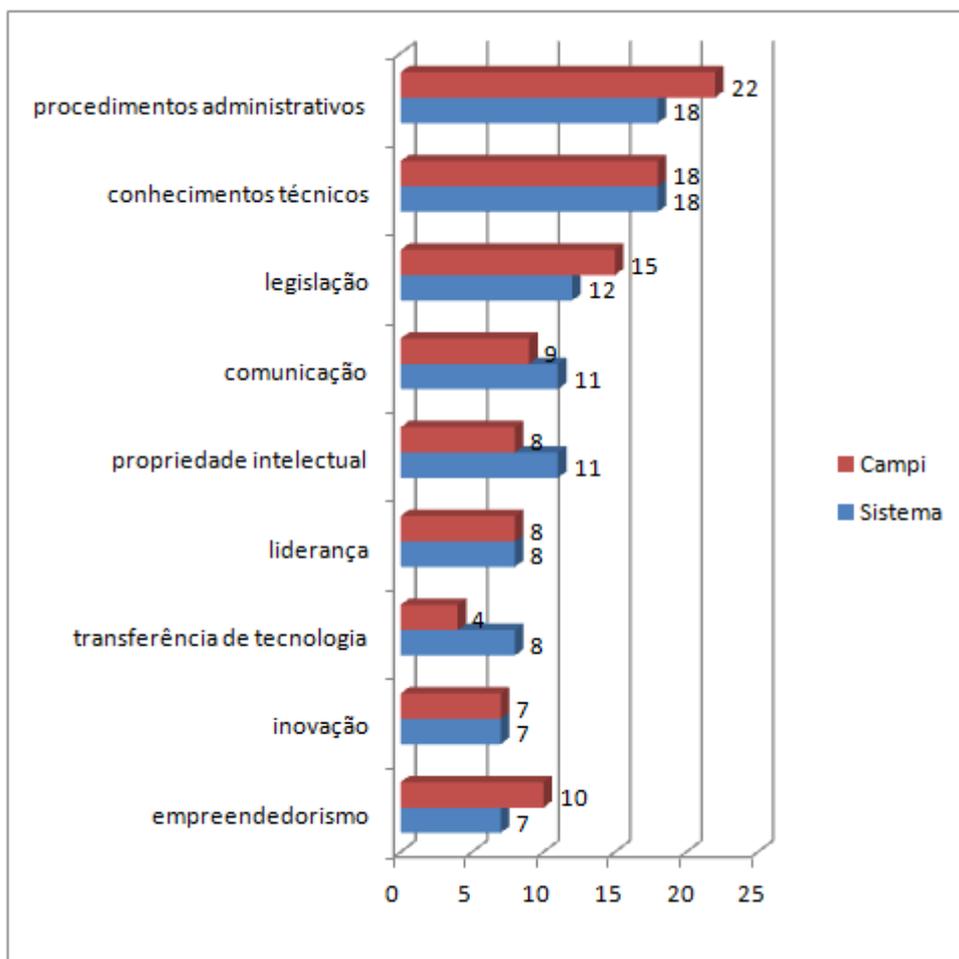


Gráfico 65 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre os mecanismos de capacitação para os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange às questões de importância atribuídas a características ligadas ao empreendedorismo, foram apresentadas duas questões. Uma sobre a importância das características na gestão e outra sobre a importância das características na pessoa do gestor.

Primeiramente sobre as características na gestão, os pesquisados de ambos os grupos indicaram que consideram importante, ou essencial todas elas, em percentuais sempre acima dos 80%.

Para os gestores dos *Campi*, a característica estabelecer metas e objetivos obteve o percentual de 100% na soma das opções essencial e importante.

Para os gestores do Sistema, a soma das opções essencial e importante obteve 100% em cinco características: visão sistêmica, estabelecer metas e objetivos, trabalho em equipe, motivação e persistência.

Os Gráficos 66 a 76 demonstram o grau de importância atribuído às características elencadas:

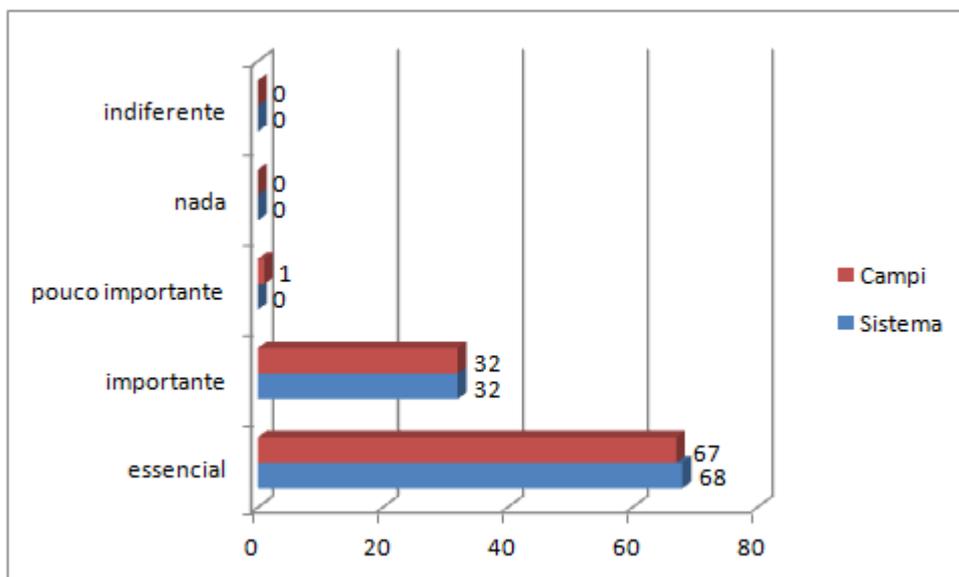


Gráfico 66 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “motivação” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

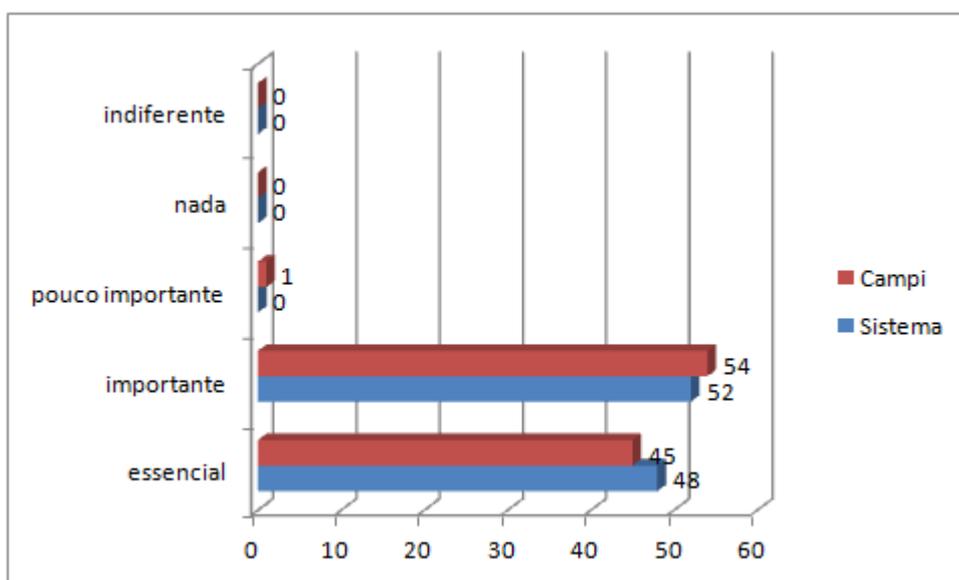


Gráfico 67 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “persistência” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

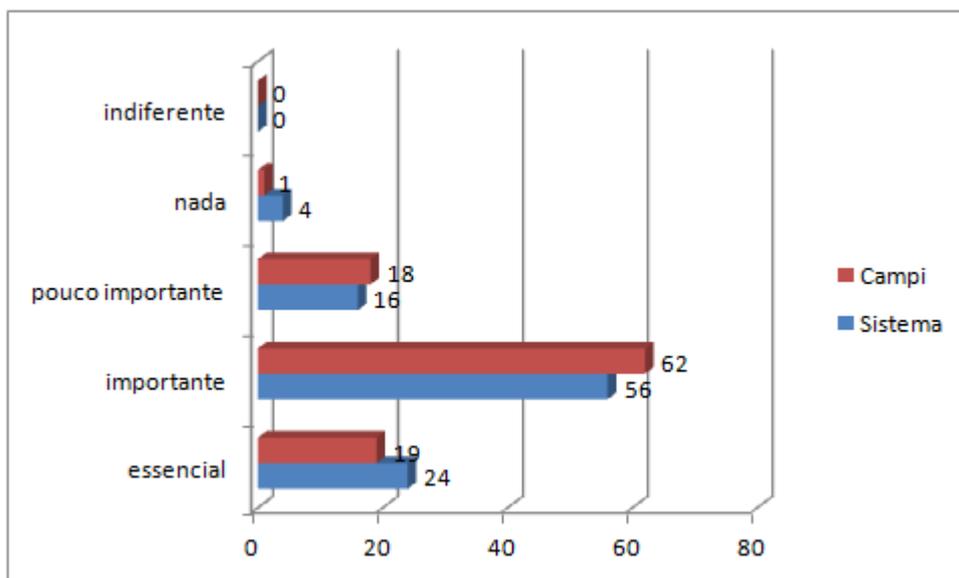


Gráfico 68 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “correr riscos” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

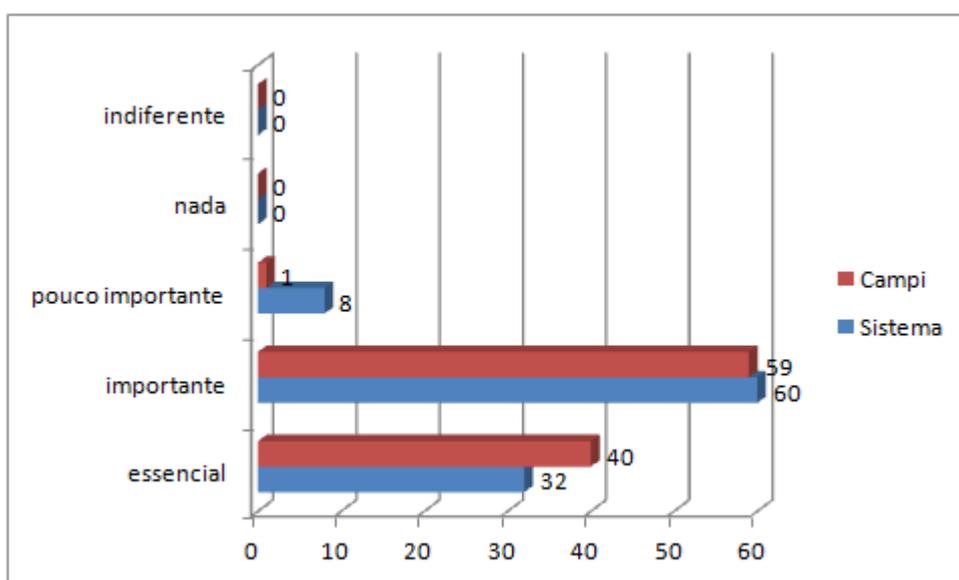


Gráfico 69 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “busca por oportunidades” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

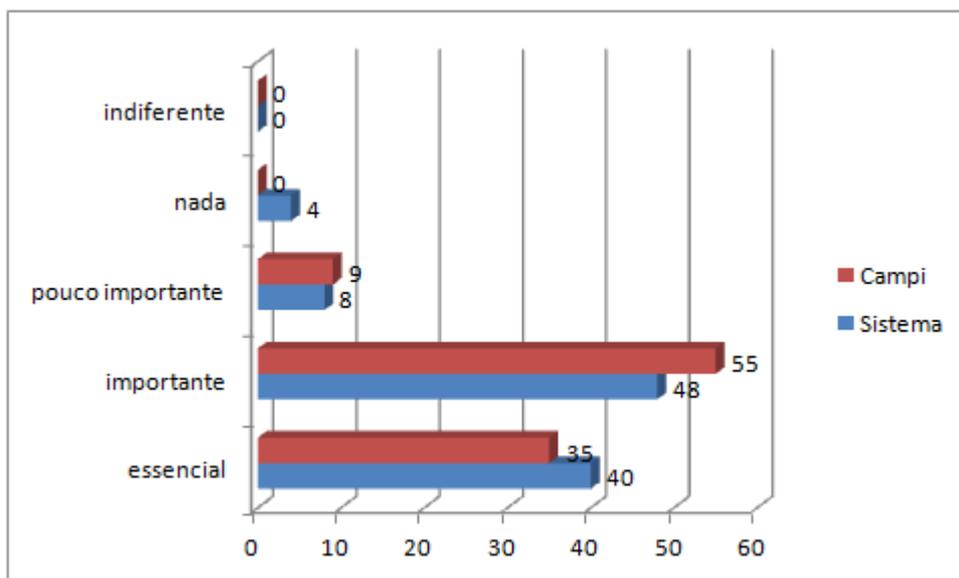


Gráfico 70 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “espírito inovador” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

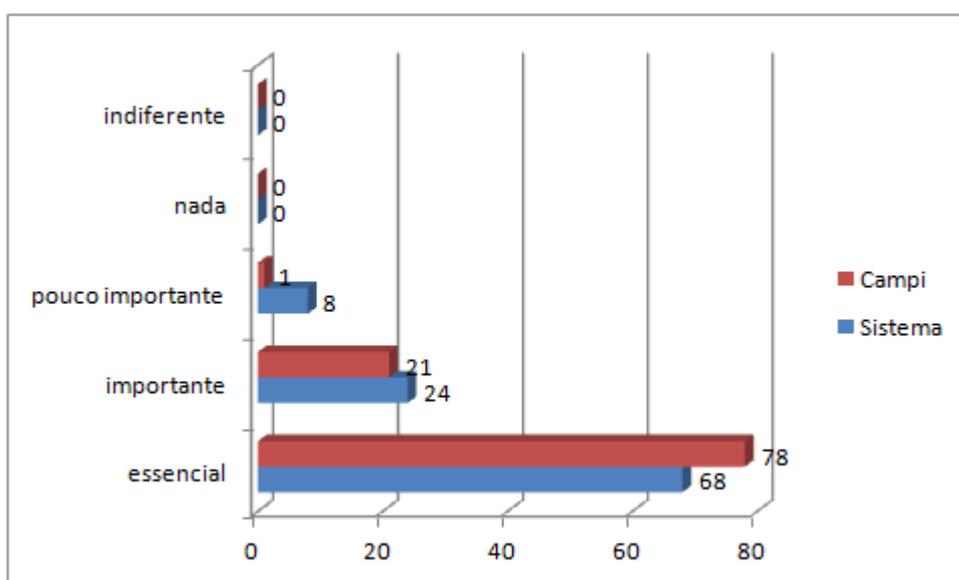


Gráfico 71 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “liderança” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

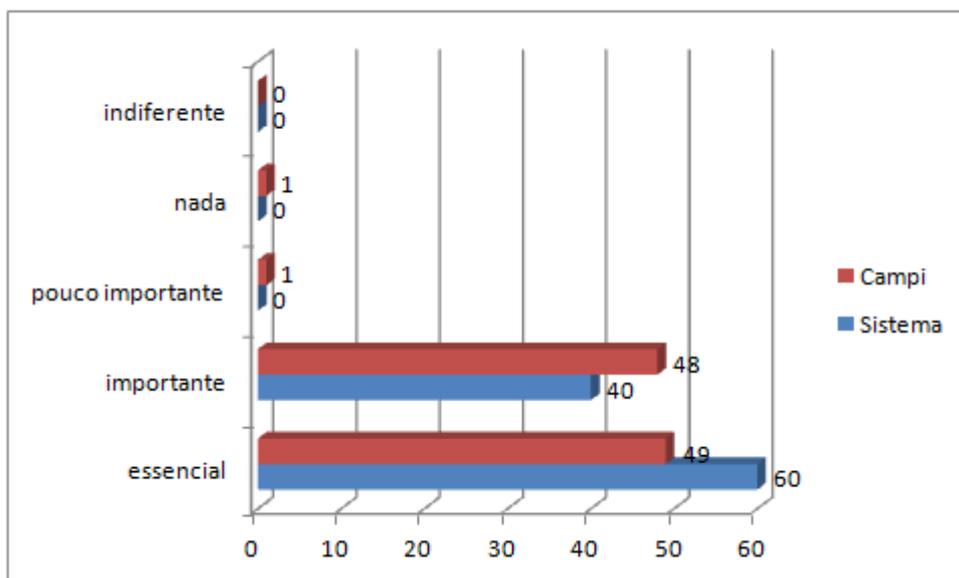


Gráfico 72 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “visão sistêmica” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

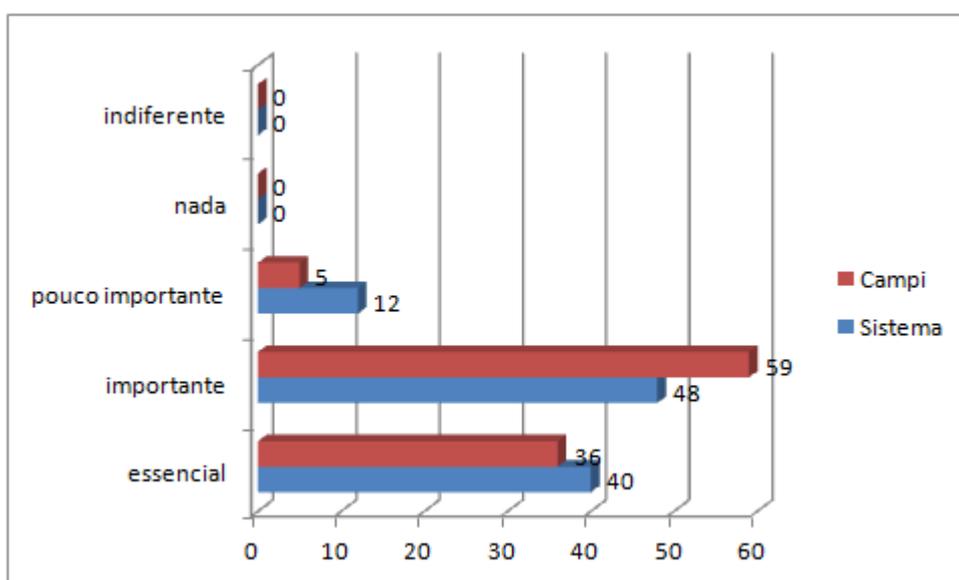


Gráfico 73 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “flexibilidade” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

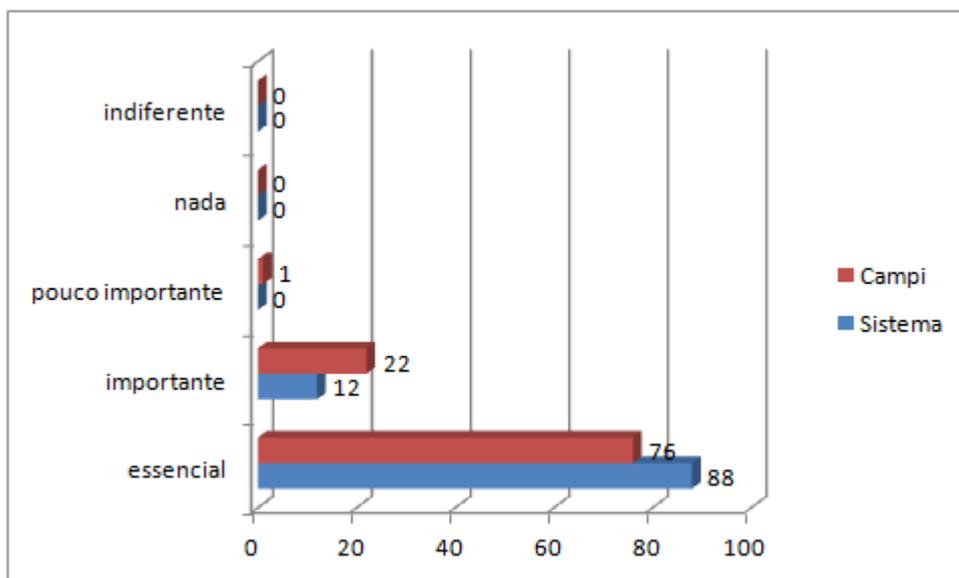


Gráfico 74 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “trabalhar em equipe” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

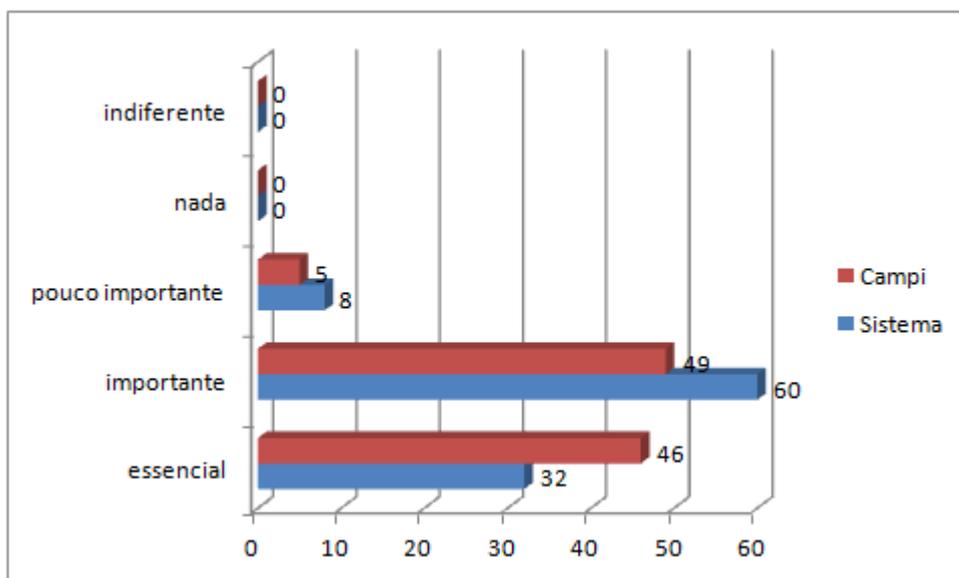


Gráfico 75 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “criatividade” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

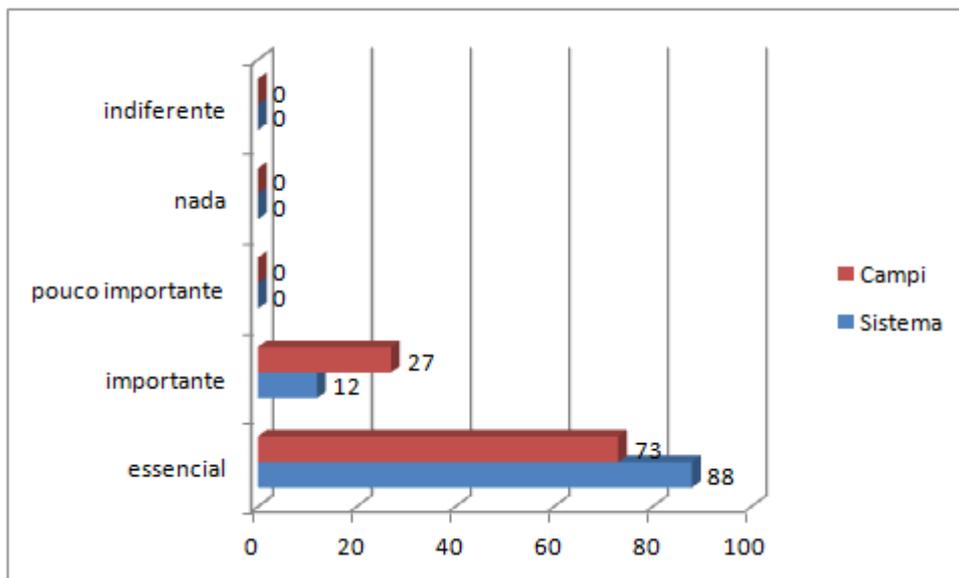


Gráfico 76 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância da característica “estabelecimento de metas e objetivos” na gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observe-se que a característica capacidade de correr riscos foi a que menos importância recebeu, percentualmente, por ambos os grupos pesquisados.

Apesar de na característica “estabelecimento de metas e objetivos” a resposta ser a menos similar entre todas, não houve discrepância entre as respostas dos dois grupos de gestores pesquisados, sendo que os mesmos entendem de forma similar que as características listadas são importantes ou essenciais na gestão administrativa.

Depois, foram dadas várias características para um gestor público, as quais deveriam receber um grau de importância, numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a irrelevante e 5 a essencial. Os itens listados relacionam-se às características correlatas ao empreendedorismo.

São elas: busca inovações, capacidade crítica, celeridade, alcança resultados, eficiência, gestão participativa, gerencia conflitos, busca recursos financeiros, bom relacionamento, percebe novas oportunidades, assume riscos, introduz novas ideias, transforma adversidade em oportunidade, trabalha em equipe, conhece o ambiente legal/normativo, comunicação aberta e frequente, e não se contenta com o *status quo*.

Estas características foram consideradas importantes/essenciais (4 e 5 na escala) na pessoa do gestor público, em altos percentuais, tanto pelos gestores

do Sistema quanto pelos gestores dos *Campi*. O Gráfico 77, usando a média ponderada anotada nas tabelas 6 e 12, ilustra a valoração das características. Ressalte-se que a média vai de 1(irrelevante) a 5 (essencial).

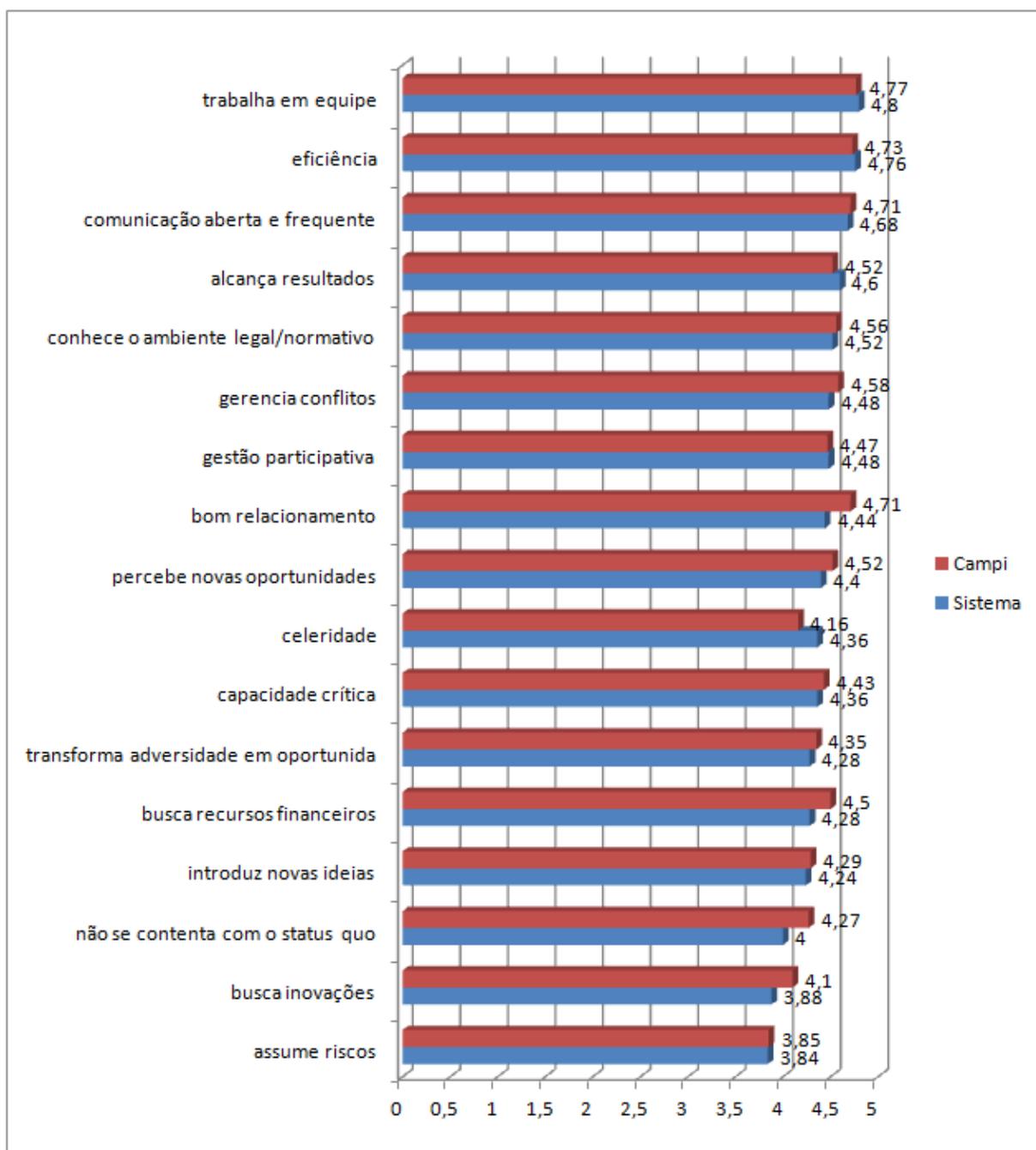


Gráfico 77 – Comparação das respostas dos gestores do Sistema e dos *Campi* sobre a importância das características no gestor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ambos os grupos valorizam mais as características “trabalhar em equipe” e “eficiência” e menos as “buscar inovações” e “assume riscos”.

Ao passo que os Gestores dos Sistema consideram “comunicação aberta e frequente” e “celeridade” em maior escala que os Gestores dos *Campi*, estes últimos dão mais valor a “gerencia conflitos” e “bom relacionamento” que os gestores do Sistema.

5. Conclusões

Devido à globalização, e à conseqüente concorrência por ela gerada, bem como pelas mudanças em ritmo acelerado da atualidade, as organizações sofrem a demanda por inovação e capacidade empreendedora para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o empreendedorismo em suas diversas facetas.

Pode-se traduzir o empreendedorismo como um conjunto de práticas que visa o desenvolvimento por meio da exploração de uma inovação. Por sua vez, a inovação acontece pela figura do empreendedor, seja um indivíduo ou uma organização que desenvolve o empreendedorismo, que leva a cabo a tarefa de viabilizar economicamente uma invenção ou um novo processo.

Se as organizações têm sido levadas a se manter em processo de inovação constante, para garantir sua sobrevivência, não é suficiente a contratação de profissionais com perfil empreendedor; é necessário criar um ambiente propício ao florescimento do empreendedorismo dentro da organização.

O processo empreendedor inicia-se por uma mudança ambiental que exige novos produtos, serviços ou processos. A vontade humana, por meio de uma nova tecnologia ou uma nova forma de “fazer”, aliada à criatividade, leva à transformação desta invenção em um produto ou serviço inovador, que traz mudança para a sociedade. Não se pode falar em organização empreendedora se esta não estiver capacitada para gerenciar a inovação, uma vez que esta não é um evento, mas um processo.

O empreendedorismo público, cujas teorias tratam mormente do empreendedorismo social ou coletivo, é um fenômeno gerencial e está relacionado a instituições e gestões públicas. Diferentemente do empreendedor capitalista, para quem o empreendimento objetiva a obtenção de riqueza, no setor público o empreendedorismo busca agregar valor aos serviços que presta para a população, e pode ser poderoso instrumento para que a Administração Pública atinja sua finalidade, que é o bem comum, de forma mais eficiente.

Organizações públicas empreendedoras podem ser a solução para este conflito e à exigência atual de um novo modelo de Estado e de uma nova forma de gestão pública. Ocorre que o empreendedorismo público só é possível se em torno de líderes políticos que apostem e valorizem esta ideia. É possível de ser realizado, como bem exemplifica o caso da modernização da administração pública que Minas Gerais obteve com o provimento de cargos de confiança como o cargo de empreendedor público.

Uma sociedade empreendedora pode contribuir para um crescimento igualitário em todo o país, bem como consolidar a democracia. Como bem frisado por Figueiredo (2006), o Brasil está perto de construir uma sociedade empreendedora, com crescimento equitativo, sob os pilares da inovação.

O presente estudo discorreu sobre os conceitos e aspectos relacionados ao empreendedorismo, abordando um dos temas mais relevantes da atualidade, não só para as organizações que necessitam se tornar empreendedoras para sobreviver às contínuas mudanças da sociedade, mas para o próprio Estado, que pode concretizar seu desenvolvimento econômico, e conseqüentemente a equidade social e a democracia, por meio de uma gestão empreendedora.

Também apresentou os resultados da pesquisa sobre a investigação da percepção dos gestores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, quanto à importância do empreendedorismo no dia a dia da gestão de uma instituição pública de ensino superior, bem como a importância que os gestores atribuem a essas características.

A respeito da presença das características relacionadas ao empreendedorismo, intraempreendedorismo e organização empreendedora, na gestão dos pesquisados, há similaridade de percepção entre os dois grupos de gestores (Sistema e *Campi*), sendo que os gestores de ambos os grupos 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 de ambos os grupos.

Ambos os grupos percebem, e os gestores do Sistema tem uma maior percepção quanto a isto, 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.

Sobre a presença de processo de qualificação do gestor, os respondentes do Sistema percebem menos sua existência que os gestores dos *Campi*, mas em ambos os grupos há baixa porcentagem de respostas para as opções de que ocorrem com frequência ou sistematicamente no âmbito da instituição em que atuam.

A respeito da influência que os programas de empreendedorismo existentes na instituição podem exercer sobre sua gestão, os pesquisados de ambos os grupos percebem sua existência, ainda que às vezes. Para os Gestores dos *Campi* há influência positiva num percentual bem mais elevado que o encontrado nas respostas dos Gestores do Sistema, onde esta percepção foi menos considerada.

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. Em ambos os grupos de gestores 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.

No que tange às questões que pretendiam averiguar em que grau programas de empreendedorismo e inovação, eventos com alunos, eventos com servidores, NITs, cooperação com outras Universidades, cooperação com o setor privado, cooperação com órgãos de fomento, cooperação com a comunidade local, cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições, e cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição contribuem atualmente na gestão dos pesquisados e também qual o grau de

contribuição que podem vir a ter, observou-se que tanto para os gestores dos *Campi*, quanto para os gestores do Sistema, a contribuição atual é inferior da que pode vir a ter para a gestão dos respondentes. Tal conclusão é possível porque, via de regra, os percentuais relativos ao potencial de contribuição foram bem mais elevados que aqueles sobre a contribuição atual dos itens elencados.

Os Gestores do Sistema veem a cooperação com outras universidades e a cooperação com servidores de outras instituições com elevado potencial de contribuição, enquanto que os gestores dos *Campi*, assim consideram a cooperação com órgãos de fomento e a cooperação com servidores de outras instituições.

Quanto ao potencial de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora pode ter em suas gestões, os dois grupos de gestores considerou que o potencial dessa qualificação é alto, se bem que mais elevado na percepção dos gestores dos *Campi*.

A despeito da importância dada pelos gestores em participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora, é possível perceber, pelas respostas obtidas na questão sobre os mecanismos de capacitação oferecidos pela instituição, que a qualificação em inovação e empreendedorismo é a menos propiciada dentre as alternativas oferecidas.

68% dos Gestores do Sistema e 85% dos Gestores dos *Campi* consideram que desenvolver habilidades na área de atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para sua gestão, mas a capacitação em empreendedorismo e inovação é a menos oferecida pela instituição aos seus gestores.

Ressalte-se que a capacitação nas demais áreas é também fundamental para o bom desempenho dos gestores. Mas, considerando que a inovação é um processo gerido por administradores que devem ter habilidades para fazê-lo e que a capacidade para a gestão do processo de inovação pode ser aprendida, conclui-se que uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções.

Nas questões envolvendo a importância das características inovadoras na gestão, ambos os grupos consideram de importante a essencial todas as opções

elencadas, em percentuais acima de 80%, o que indica o elevado grau de importância que eles dão às características de uma gestão empreendedora.

Em relação aos atributos empreendedores considerados importantes num gestor público, os aspectos relativos ao empreendedorismo foram considerados, pelos dois grupos pesquisados, importantes ou essenciais para um gestor público.

Pelo apresentado, é possível concluir que os gestores respondentes consideram importante na gestão pública e no gestor público a presença de características correlatas ao empreendedorismo, bem como percebem os atributos empreendedores na gestão administrativa da instituição em que atuam.

Também que as características relativas ao empreendedorismo, ao intraempreendedorismo e às organizações empreendedoras, são consideradas importantes, em elevados percentuais, pelos gestores pesquisados e estão presentes em sua atuação diária.

Porém, a presença destas características pode vir a ser mais intensa. Os gestores pesquisados entendem que há grande potencial de contribuição das características empreendedoras ainda a serem alcançados.

A qualificação dos gestores para a atividade inovadora, de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados.

Nesse aspecto é relevante citar Feger, Fischer e Nodari (2009), sobre a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo. Segundo os autores, apesar de não haver conclusão definitiva sobre o assunto, aumentam os indícios de que isso é possível, uma vez que os indivíduos tendem a sofrer influência do meio social onde vivem, inclusive quando se trata do desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Além de outras que possam surgir a partir do presente estudo, 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. E, no caso de uma resposta

afirmativa para esta segunda proposta, se esta gestão empreendedora pode levar a uma maior eficiência da Administração Pública no cumprimento de sua finalidade.

Por fim, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. A bibliografia sobre aspectos correlatos ao empreendedorismo, empreendedor e inovação, foi revisada; averigou-se a percepção dos gestores quanto à importância e a aplicabilidade do empreendedorismo no cotidiano de suas gestões, tanto no exame de sua percepção quanto à presença de características relacionadas ao empreendedorismo na gestão administrativa da organização em que atuam, quanto na verificação do grau de importância que dão a tais características.

Referências bibliográficas

ABDALLA, M. M.; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. **Hélice Tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais.** In: Revista Cadernos de Administração, v. 1, p. 52-69, 2009.

ACS, Z., L.; STOREY, D. J. Introduction: entrepreneurship and economic development. **Regional Studies**, v.38.8, p.871-877, nov.2004.

ALENCAR, E. M. L. Soriano 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.

BRASIL. Lei nº 10.971, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 03 dez. 2004. Seção 1, p. 2-4.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. **The Genesis of Entrepreneurship.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n.3, p. 29-45, 1999.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 165-180, Elsevier Science Inc. New York, 2000.

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

CHIEH, N.; ANDRASSE, T. **Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo.** XXXI Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

CONCEIÇÃO, Z.; BOCCHINO, L. O.; GAUTHIER, F. A. O. **Propriedade Intelectual: no âmbito da cooperação.** Curitiba: Ed. UTFPR, 2010.

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

COELHO, M. L. G. M. M. **Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal**. Revista do Serviço Público. Brasília, 2010, jul./set. 2010.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: O PAPEL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ECONOMIAS MUNDIAIS**. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis: IGLU, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf?sequenc e=1>. Acesso em 25.06.2013.

DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, mar./abr. 2011.

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

DRUCKER, P. F. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ESTEVES, M. T. F. P. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**. Tese de Doutorado - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Orientador Prof. Doutor António Caetano. Abr. 2008.

FARIAS, R. M. **Reforma Administrativa: na busca pela qualidade do serviço público**. Monografia – Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Jurídicas. 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.

FIGUEIREDO, M. D.; LEITE, E. F. **Cidades Empreendedoras: as novas visões sobre planejamento urbano e desenvolvimento econômico no Brasil**. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed.53, v.12, n.5 set./out.2006.

FILION, L. J. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Tradução de: Fillion, L.J.; Lafetté, S. Carte routière pour un Québec entrepreneurial. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.Bombardier. Rapport remis au Gouvernement du Québec. HEC Montréal: Décembre, 2003.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: evidências Empíricas. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 6, pp. 1094-1112, nov.dez. 2010. Disponível em: .
Acesso em 25.06.2013.

FRANÇA, P.G. O controle da Administração Pública: discricionariedade, tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento. 3ª Ed. rev., atual. e ampl. 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 08/05/2012.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 13ª Ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

HASHIMOTO, M. ORGANIZAÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS: CONSTRUINDO A PONTE ENTRE CLIMA INTERNO E DESEMPENHO SUPERIOR. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Administração. Orientador Prof. Doutor Tales Andreassi. Jun. 2009.

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 107-116, abr/jun. 2004. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/291/278>. Acesso em 25.06.2013.

KEINERT, T. M. M. Política pública de saúde, inovação e o plano de atendimento à saúde do Município de São Paulo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul-set. 1997. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol37-num3-1997>. Acesso em 25.06.2013.

KLEIN, P.G. et al. Towards theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, p.1-15, 2010.

LABIAK JÚNIOR, S.; MATOS, E. A.; LIMA, I. A. **Fontes de fomento à inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

LANZER, E. A. et al. **O processo de inovação nas organizações do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2012.

LAGO, A. et al. **Potencialidades e espaços ao empreendedorismo**. Estudos do CEPE, 2008. Disponível em: online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/. Acesso em 25.06.2013.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. A origem das corporações: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

LÉVESQUE, B. Empreendedor Coletivo e Economia Social: outra forma de empreender. **Revista virtual de gestão de iniciativas sociais**, n.2, fev-2005, p.44-64.

LORETO, F.; MAZZEO, T.; MACHADO, J. C. Empreendedorismo corporativo: um estudo de caso o grupo Accor. **Anais dos congressos de iniciação Científica da USCS**. Disponível em: www.uscs.edu.br/Simposio-congresso/Congressoic/trabalhos.php?id=0406&area=humanas. Acesso em 20.09.2013.

MACEDO, R. B. **ESTUDO SOBRE O EMPREENDEDORISMO NA ESFERA PÚBLICA**. Artigo enviado e aceito para apresentação no XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC 2013 ALTEC 2013. Cidade do Porto, 2013.

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. In: **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 497-507. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[45\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[45].pdf). Acesso em 25.06.2013.

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. **ADM**, set., 2012.

MASSETTI, B. L. **The Social Entrepreneurship Matrix as “Tipping Point” for Economic Change.** The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking, & Complexity. Adelphi University, April 24-26, 2008. Disponível em: <http://www.library.auckland.ac.nz/subject-guides/bus/docs/massetti.pdf>. Acesso em 25.06.2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4ª ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MEZA, M. L. F. G. **Empreendedorismo Público: discutindo seus níveis de análise.** SILVA, Christian L. da (org.) Políticas Públicas e Desenvolvimento Local- instrumentos e proposições de análise para o Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MIERLO, J.G.A.V. **Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector.** A Public Choice-Approach. 65Th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, 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 08/05/2012.

NASCIMENTO, D. E.; LABIAK JÚNIOR, S. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para inovação.** Curitiba: Aymará, 2011.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: OCDE, 2005.

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 27.06.2013.

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: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis: IGLU. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26116/5.10.pdf?sequence=1>. Acesso em 25.06.2013.

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

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, jan./abr., 2013. p. 35-61 Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/.../article/viewFile/.../541>. Acesso em 28.06.2013.

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 .

SCHUMPETER. J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** 2ª. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. cap. 2 e 6.

SOUSA, J.C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.** Vol 4, n. 2, mai./ago, 2006.

SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E. M.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. **V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.** São Paulo, 5-7 mar. 2008.

TÁLAMO, J. R. **O Processo de inovação nas Indústrias de Pequeno e Médio Porte do Estado de São Paulo.** Setores de Eletrônica e Telecomunicações. Dissertação. Departamento de Engenharia de Produção. USP, 2001.

TERRA, B. PLONSKI, G. A. Metodologia para Formação de Redes de Desenvolvimento: Um estudo Benchmarking da Regional Innovation System - RIS, na União Européia - UE e das Plataformas Tecnológicas - PLAT, no Brasil. In: **XXVI**

Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap.2.

TINOCO, J. P. V. **Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas**. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. 2012.

UNIVERSIDADE Tecnológica Federal do Paraná. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008.

WOLF, S. M. et al. **Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis: IGLU. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26139/5.33.pdf?sequence=1>. Acesso em 25.06.2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damascena. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Questionário para os gestores do Sistema

Questionário de pesquisa Gestores Sistema

PGP Pesquisa Gestores Sistema UTFPR

Prezado Gestor,

Este questionário faz parte da pesquisa desenvolvida para minha dissertação dentro do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR. O objetivo da pesquisa é verificar a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade do empreendedorismo na gestão pública e na UTFPR. A identificação é importante para a tabulação de dados, mas o conteúdo deste questionário é confidencial e não aparecerá nos resultados da pesquisa. A duração estimada do questionário é de 10 minutos. Preciso que o questionário seja respondido até o dia 18/10/2013. Sua participação é muito importante e desde já agradeço sua colaboração!

Sylvia Bitencourt Valle Marques
(41) 3310-4442

ATENÇÃO! Para preencher o questionário, acesse o link acima.

*Obrigatório

Nome*

Telefone*

Cargo/Área*

E-mail*

1. Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa que mais se adequa à sua opinião.*

	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
Criatividade é uma característica presente na gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa da Reitoria está imbuída de espírito inovador.	<input type="checkbox"/>				
Há o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa da Reitoria tem a postura de assumir riscos.	<input type="checkbox"/>				

	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
A gestão administrativa da Reitoria tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/>				
Percebo que a gestão administrativa da Reitoria é flexível.	<input type="checkbox"/>				
Liderança é um atributo presente na gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				
Na Reitoria a inovação é prática cotidiana.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a busca por oportunidades na gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a existência de motivação na gestão administrativa da Reitoria em que atuo.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa da Reitoria tem a persistência como característica.	<input type="checkbox"/>				
Na Reitoria há apoio da chefia para promover a gestão por objetivos.	<input type="checkbox"/>				
A atual legislação que regula a atividade da instituição em que atuo inibe uma gestão mais empreendedora.	<input type="checkbox"/>				
Na instituição em que atuo há processo de qualificação do gestor.	<input type="checkbox"/>				
Os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da Reitoria.	<input type="checkbox"/>				

2. Em que grau você consegue aplicar as seguintes características no seu dia a dia como gestor?*

	Nada	Pouco	Às vezes	Várias vezes	Frequentemente
Criatividade.	<input type="checkbox"/>				
Espírito inovador.	<input type="checkbox"/>				
Estabelecimento de metas e objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>				
Visão sistêmica.	<input type="checkbox"/>				
Postura de assumir riscos.	<input type="checkbox"/>				
Capacidade de trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/>				
Flexibilidade.	<input type="checkbox"/>				
Liderança.	<input type="checkbox"/>				
Inovação.	<input type="checkbox"/>				
Busca por oportunidades.	<input type="checkbox"/>				
Motivação.	<input type="checkbox"/>				

	Nada	Pouco	Às vezes	Várias vezes	Frequentemente
Persistência.	<input type="checkbox"/>				
Gestão por objetivos.	<input type="checkbox"/>				

3. Em que grau cada um dos seguintes itens contribui atualmente para que sua gestão seja empreendedora?*

	Indiferente. Não me afeta	Pouca contribuição	Contribui	Contribui muito	É de alta contribuição
Programa de empreendedorismo e inovação (hotel tecnológico, incubadora, aceleradora, parque tecnológico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos com alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos com servidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com outras Universidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com empresas do setor privado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com órgãos de fomento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com a comunidade local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Na sua opinião, qual poderia ser o potencial de contribuição de cada um dos seguintes itens para a melhoria de sua gestão?*

	Nenhum	Baixo potencial	Potencial razoável	Grande potencial	Alto potencial
Programa de empreendedorismo e inovação (hotel tecnológico, incubadora, aceleradora, parque tecnológico)	<input type="checkbox"/>				
Eventos com alunos.	<input type="checkbox"/>				
Eventos com servidores.	<input type="checkbox"/>				
Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com outras Universidades.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com empresas do setor privado.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com órgãos de fomento.	<input type="checkbox"/>				

	Nenhum	Baixo potencial	Potencial razoável	Grande potencial	Alto potencial
Cooperação com a comunidade local.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição.	<input type="checkbox"/>				
Participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora.	<input type="checkbox"/>				

5. Em quais aspectos a instituição em que atua propicia mecanismos de capacitação?*

É possível selecionar mais de uma alternativa.

- Procedimentos administrativos
- Conhecimentos técnicos
- Legislação
- Inovação
- Empreendedorismo
- Liderança
- Comunicação
- Propriedade Intelectual
- Transferência de tecnologia
- Outro:

6. Responda as questões abaixo:*

	Indiferente	Nada	Pouco importante	Importante	Essencial
Como gestor, qual a sua opinião sobre a importância da visão sistêmica na gestão administrativa, no sentido de agregar valor aos serviços que presta aos servidores e à comunidade?	<input type="checkbox"/>				
Como gestor, na sua opinião, o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, qual a importância de se ter capacidade de correr riscos na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, criatividade é uma característica importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Como você classifica a importância do espírito inovador na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				

	Indiferente	Nada	Pouco importante	Importante	Essencial
Você considera importante a capacidade de trabalhar em equipe na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, liderança é um atributo importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Como gestor, na sua opinião, flexibilidade na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				
Você considera importante a motivação na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, persistência é um atributo importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Como gestor, na sua opinião, a busca por oportunidades na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				

7. Para você, qual o grau de importância das características abaixo, para um gestor público?*

Na escala, considere 1 para irrelevante, 3 para importante e 5 para essencial

	1	2	3	4	5
Busca inovações	<input type="checkbox"/>				
Tem capacidade crítica	<input type="checkbox"/>				
Faz com celeridade	<input type="checkbox"/>				
Alcança resultados	<input type="checkbox"/>				
Faz com eficiência	<input type="checkbox"/>				
Tem gestão participativa	<input type="checkbox"/>				
Gerencia conflitos	<input type="checkbox"/>				
Busca recursos financeiros	<input type="checkbox"/>				
Tem bom relacionamento	<input type="checkbox"/>				
Percebe novas oportunidades	<input type="checkbox"/>				
Assume riscos	<input type="checkbox"/>				
Introduz novas ideias	<input type="checkbox"/>				
Transforma adversidades em oportunidades	<input type="checkbox"/>				
Sabe trabalhar em equipe	<input type="checkbox"/>				
Conhece o ambiente legal e normativo	<input type="checkbox"/>				
Comunicação aberta e frequente	<input type="checkbox"/>				
Não se contenta com o status quo	<input type="checkbox"/>				

(Opcional) Cite exemplos de aplicação do empreendedorismo na sua gestão.

(Opcional) Cite exemplos de aplicação de inovação na sua gestão.

(Opcional) Use este espaço para quaisquer observações que queira fazer a respeito do questionário respondido:

(Opcional) Tenho interesse em receber o resultado obtido por esta pesquisa.

- Sim
- Não

APÊNDICE B – Questionário para os gestores dos *campi*

Questionário de pesquisa Gestores Campi

PGP Pesquisa Gestores Campi UTFPR

Prezado Gestor,

Este questionário faz parte da pesquisa desenvolvida para minha dissertação dentro do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR. O objetivo da pesquisa é verificar a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade do empreendedorismo na gestão pública e na UTFPR. A identificação é importante para a tabulação de dados, mas o conteúdo deste questionário é confidencial e não aparecerá nos resultados da pesquisa. A duração estimada do questionário é de 10 minutos. Preciso que o questionário seja respondido até o dia 10/10/2013. Sua participação é muito importante e desde já agradeço sua colaboração!

Sylvia Bitencourt Valle Marques (41) 3310-4442

ATENÇÃO! Para preencher o questionário, acesse o link acima.

*Obrigatório

Nome*

Telefone*

Cargo/Área*

E-mail*

Assinale o Campus onde trabalha.*

- Apucarana
- Campo Mourão
- Cornélio Procópio
- Curitiba
- Dois Vizinhos
- Francisco Beltrão
- Guarapuava
- Londrina
- Medianeira
- Pato Branco
- Ponta Grossa
- Santa Helena
- Toledo
-

1. Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa que mais se adequa à sua opinião.*

	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
Criatividade é uma característica presente na gestão administrativa do Campus.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa do Campus está imbuída de espírito inovador.	<input type="checkbox"/>				
Há o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa do Campus.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a existência de visão sistêmica na gestão administrativa do Campus.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa do Campus tem a postura de assumir riscos.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa do Campus tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/>				
Percebo que a gestão administrativa do Campus é flexível.	<input type="checkbox"/>				
Liderança é um atributo presente na gestão administrativa do Campus.	<input type="checkbox"/>				
No Campus em que atuo a inovação é prática cotidiana.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a busca por oportunidades na gestão do Campus em que atuo.	<input type="checkbox"/>				
Percebo a existência de motivação na gestão administrativa no Campus em que atuo.	<input type="checkbox"/>				
A gestão administrativa no Campus em que atuo tem a persistência como característica.	<input type="checkbox"/>				
No Campus em que atuo há apoio da chefia para promover a gestão por objetivos.	<input type="checkbox"/>				
A atual legislação que regula a atividade da instituição em que atuo inibe uma gestão mais empreendedora.	<input type="checkbox"/>				

	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
Na instituição em que atuo há processo de qualificação do gestor.	<input type="checkbox"/>				
Os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa no Campus em que atuo.	<input type="checkbox"/>				

2. Em que grau você consegue aplicar as seguintes características no seu dia a dia como gestor?*

	Nada	Pouco	Às vezes	Várias vezes	Frequentemente
Criatividade.	<input type="checkbox"/>				
Espírito inovador.	<input type="checkbox"/>				
Estabelecimento de metas e objetivos.	<input type="checkbox"/>				
Visão sistêmica.	<input type="checkbox"/>				
Postura de assumir riscos.	<input type="checkbox"/>				
Capacidade de trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/>				
Flexibilidade.	<input type="checkbox"/>				
Liderança.	<input type="checkbox"/>				
Inovação.	<input type="checkbox"/>				
Busca por oportunidades.	<input type="checkbox"/>				
Motivação.	<input type="checkbox"/>				
Persistência.	<input type="checkbox"/>				
Gestão por objetivos.	<input type="checkbox"/>				

3. Em que grau cada um dos seguintes itens contribui atualmente para que sua gestão seja empreendedora?*

	Indiferente. Não me afeta	Pouca contribuição	Contribui	Contribui muito	É de alta contribuição
Programa de empreendedorismo e inovação (hotel tecnológico, incubadora, aceleradora, parque tecnológico).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos com alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos com servidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com outras Universidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com empresas do setor privado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Indiferente. Não me afeta	Pouca contribuição	Contribui	Contribui muito	É de alta contribuição
Cooperação com órgãos de fomento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com a comunidade local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Na sua opinião, qual poderia ser o potencial de contribuição de cada um dos seguintes itens para a melhoria de sua gestão?*

	Nenhum potencial	Baixo potencial	Potencial razoável	Grande potencial	Alto potencial
Programa de empreendedorismo e inovação (hotel tecnológico, incubadora, aceleradora, parque tecnológico).	<input type="checkbox"/>				
Eventos com alunos.	<input type="checkbox"/>				
Eventos com servidores.	<input type="checkbox"/>				
Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com outras Universidades.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com empresas do setor privado.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com órgãos de fomento.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação com a comunidade local.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo de outras instituições.	<input type="checkbox"/>				
Cooperação entre pesquisadores e pessoal administrativo da própria instituição.	<input type="checkbox"/>				
Participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora.	<input type="checkbox"/>				

5. Em quais aspectos a instituição em que atua propicia mecanismos de capacitação?*

É possível selecionar mais de uma alternativa.

- Procedimentos administrativos
- Conhecimentos técnicos
- Legislação
- Inovação
- Empreendedorismo
- Liderança
- Comunicação
- Propriedade Intelectual
- Transferência de tecnologia
- Outro:

6. Responda as questões abaixo:*

	Indiferente	Nada	Pouco importante	Importante	Essencial
Como gestor, qual a sua opinião sobre a importância da visão sistêmica na gestão administrativa, no sentido de agregar valor aos serviços que presta aos servidores e à comunidade?	<input type="checkbox"/>				
Como gestor, na sua opinião, o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, qual a importância de se ter capacidade de correr riscos na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, criatividade é uma característica importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Como você classifica a importância do espírito inovador na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Você considera importante a capacidade de trabalhar em equipe na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, liderança é um atributo importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Como gestor, na sua opinião, flexibilidade na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				
Você considera importante a motivação na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				
Na sua opinião, persistência é um atributo importante na gestão administrativa?	<input type="checkbox"/>				

	Indiferente	Nada	Pouco importante	Importante	Essencial
Como gestor, na sua opinião, a busca por oportunidades na gestão administrativa é importante?	<input type="checkbox"/>				

7. Para você, qual o grau de importância das características abaixo, para um gestor público?*

Na escala, considere 1 para irrelevante, 3 para importante e 5 para essencial

	1	2	3	4	5
Busca inovações	<input type="checkbox"/>				
Tem capacidade crítica	<input type="checkbox"/>				
Faz com celeridade	<input type="checkbox"/>				
Alcança resultados	<input type="checkbox"/>				
Faz com eficiência	<input type="checkbox"/>				
Tem gestão participativa	<input type="checkbox"/>				
Gerencia conflitos	<input type="checkbox"/>				
Busca recursos financeiros	<input type="checkbox"/>				
Tem bom relacionamento	<input type="checkbox"/>				
Percebe novas oportunidades	<input type="checkbox"/>				
Assume riscos	<input type="checkbox"/>				
Introduz novas ideias	<input type="checkbox"/>				
Transforma adversidades em oportunidades	<input type="checkbox"/>				
Sabe trabalhar em equipe	<input type="checkbox"/>				
Conhece o ambiente legal e normativo	<input type="checkbox"/>				
Comunicação aberta e frequente	<input type="checkbox"/>				
Não se contenta com o status quo	<input type="checkbox"/>				

(Opcional) Cite exemplos de aplicação do empreendedorismo na sua gestão.

(Opcional) Cite exemplos de aplicação de inovação na sua gestão.

(Opcional) Use este espaço para quaisquer observações que queira fazer a respeito do questionário respondido:

(Opcional) Tenho interesse em receber o resultado obtido por esta pesquisa.

- Sim
- Não