

DESAFIOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Geverson Grzeszczeszyn



Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

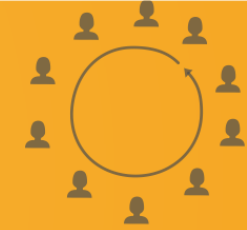
O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra superior ou inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

- Lorem ipsum dolor
- sit amet, consectetur
- adipiscing elit, sed do
- eiusmod tempor
- incididunt ut labore



ÍNDICE



APRESENTAÇÃO

As organizações públicas têm um papel inegavelmente importante na sociedade brasileira. Sua principal função pode ser descrita como sendo a de traduzir as políticas públicas e programas governamentais em ações, tornando acessíveis os direitos e os serviços públicos aos cidadãos.

A cada dia que passa, a sociedade torna-se mais atenta e fiscalizadora das atividades e dos resultados gerais das organizações públicas. Trata-se do controle social sobre tais organizações e as devidas contas públicas.

Nesse contexto, se os investimentos públicos nas mais diversas áreas são escassos, evidencia-se a necessidade de servidores públicos intraempreendedores em organizações públicas, a fim de que os recursos públicos sejam utilizados de modo inovador. A sociedade espera resultados efetivos de suas organizações públicas.

Diante do exposto, este e-book foi elaborado com o objetivo de refletirmos sobre o papel e os desafios do servidor público intraempreendedor de organizações públicas brasileiras. São abordados assuntos considerados críticos para o exercício do intraempreendedorismo por servidores públicos efetivos pertencentes às organizações públicas.

Boa leitura!



Os limites da compensação financeira no intraempreendedorismo em organizações públicas

É fato que um dos maiores motivadores dos empreendedores tradicionais, ou seja, daqueles que criam novos negócios e novas empresas no mercado, é a possibilidade de ganhar bastante dinheiro, fruto do sucesso do novo empreendimento.

Em organizações públicas, a realidade geralmente é diferente. Ainda que em parte delas, como as instituições de ensino superior, existam oportunidades de criação de projetos ou empreendimentos com possível remuneração, esta não é a realidade da maioria das organizações públicas.

Assim, a motivação do servidor público intraempreendedor pode ser diferente. Nesse sentido, vale ressaltar que nem sempre as pessoas almejam ganhos financeiros como recompensa por suas ações ou seus projetos. Há outros fatores que movem as pessoas para o planejamento e execução de empreendimentos. Um desses fatores pode ser a satisfação em oferecer serviços públicos de qualidade demandados pela população.

O esforço inovador do servidor público intraempreendedor pode ser recompensado, portanto, por algo imaterial, como o reconhecimento social e a satisfação pessoal de estar prestando um serviço público necessário, útil e de qualidade para os cidadãos.

É certo que nem todas as pessoas têm disposição em criar algo novo na empresa, sobretudo quando sabem que não haverá

benefícios materiais. Afinal, por que se esforçar, inovar, planejar novos projetos e executá-los, assumindo as responsabilidades de fazê-los, sem a devida compensação financeira? De fato, essa é a atitude de parte dos servidores públicos.

Entretanto, é certo também que há inúmeras pessoas em organizações públicas que encaram o seu trabalho como uma verdadeira missão de servir ao público. Nesse caso, esses servidores estarão mais propensos a criar e inovar, sem necessariamente obter ganhos financeiros. Cabe às chefias da organização pública estabelecer e manter um ambiente organizacional facilitador às mudanças, inovações e aos novos projetos. A inteligência e o desejo de inovar dos servidores públicos intraempreendedores não podem ser desperdiçados, ainda mais numa época como a atual, em que os cidadãos estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos serviços públicos prestados.





Os limites de poder do servidor público intraempreendedor

Numa organização pública, não basta querer empreender. Um dos maiores desafios do servidor público intraempreendedor é suplantar as suas próprias limitações de poder na organização para mudar os processos organizacionais. Em outras palavras, o servidor pode até identificar eventuais oportunidades de intraempreendedorismo, mas pode não ter o poder necessário para implementar os projetos de inovação, mudança ou criação de algo novo, ainda que sejam viáveis.

É principalmente nessa situação que se percebe a necessidade de o intraempreendedor desenvolver as chamadas competências sociais, ou seja, saber relacionar-se com pessoas e influenciá-las.

Logo, criar uma imagem positiva diante daqueles que têm poder de decidir sobre o seu projeto e estabelecer relações sociais de

confiança com colegas de trabalho tornam-se fatores fundamentais para receber o apoio e o aval para a execução do novo empreendimento na organização.

Business deal concept



Fonte: Freepik



O intraempreendedorismo e os limites de recursos no setor público

Tal como acontece na iniciativa privada, os **recursos** das organizações públicas também são escassos. Isso significa que é necessária a administração eficiente dos recursos a fim de se obter os melhores resultados, com a consequente satisfação dos cidadãos.

Considerando-se que as organizações públicas são mantidas pelos impostos dos cidadãos, a necessidade de gestão eficiente dos recursos torna-se mais importante ainda. O controle social sobre as organizações públicas é uma realidade. A fiscalização do uso do dinheiro público, de bens públicos e demais recursos

públicos passou a ser uma atividade comum para parte da população, ávida por gestões públicas éticas e responsáveis.

Desse modo, evidencia-se que o servidor público intraempreendedor precisa ser um exemplo na utilização eficiente de recursos na organização em que trabalha. O desperdício de recursos ou o seu mau uso por parte do servidor intraempreendedor pode comprometer o apoio para os seus projetos futuros, de novos empreendimentos organizacionais, que queira desenvolver. É importante o intraempreendedor ter um ótimo histórico de uso de recursos em projetos anteriores, para que tenha mais chances de aprovação de novos empreendimentos.



Intraempreendedorismo no setor público e resultados

Sabe-se que um dos grandes desafios das organizações públicas é realizar uma gestão **eficiente**. É por isso que, de maneira geral, as críticas da população às empresas e organizações públicas recaem sobre o uso (ou o mau uso) dos recursos públicos.

Adicionalmente e tão importante quanto a eficiência (uso adequado de recursos) é a **eficácia** (atingir o objetivo), que diz respeito à necessidade de se alcançar o resultado correto, conforme os objetivos estabelecidos num determinado processo ou atividade.

Mas, além da eficiência e da eficácia, as organizações públicas precisam alcançar também a **efetividade**, ou seja, a capacidade de gerar os resultados externos esperados pela sociedade. A efetividade tem um aspecto institucional, relacionado à imagem organizacional, mais amplo que o simples alcance de resultados em processos internos específicos. Não basta ter eficiência e eficácia (internamente), se a população não está satisfeita com os serviços prestados ou se tais organizações públicas não promovem as transformações na sociedade para as quais foram criadas (efetividade).

Nesse contexto, o servidor público intraempreendedor, mais que promover melhorias e inovações internas, deve desenvolver o papel de promotor da efetividade de organizações públicas, tendo como base as expectativas da sociedade civil, que é seu principal público-alvo.

Fonte: Elaborado pelo autor(2015)



Em uma sociedade que é estimulada, cada vez mais, a acompanhar e avaliar as ações e os resultados efetivos gerados pelas entidades públicas, o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo torna-se mais necessário e importante, e o servidor público intraempreendedor ganha mais oportunidades de atuação.



O servidor público intraempreendedor e o fracasso

Nos processos de empreendedorismo tradicional, relacionados à criação de novos negócios, o fracasso é encarado quase como algo natural, haja vista que nem todos os novos empreendimentos terão o sucesso esperado. E os empreendedores, no fundo, sabem disso, embora não desejem fracassar. Logo, não é incomum que empreendedores fracassem em diversos negócios, até que um dos empreendimentos tenha o êxito almejado.

Falling down business



Fonte: Freepik

Mas em uma organização pública, um servidor público intraempreendedor pode fracassar em seu empreendimento? A resposta é sim! E a organização pública deve estar preparada para o eventual fracasso do intraempreendedor, embora todos os esforços devam ser realizados para que o projeto tenha sucesso.

Os novos empreendimentos, frutos do intraempreendedorismo em organizações públicas, correm o risco de não obter o êxito planejado, tal como os novos empreendimentos de empreendedores no mercado. A diferença é que, em uma organização pública, os recursos usados são oriundos de impostos da população, a qual deve fiscalizar o seu uso. Assim, as consequências do fracasso podem ser graves, sobretudo em termos de imagem institucional pública.

Nesse contexto de falibilidade de processos de intraempreendedorismo em organizações



públicas, é fundamental a análise crítica de chefias e órgãos especializados nos devidos projetos, com objetivo de avaliar as viabilidades técnica, financeira e social, antes de autorizá-los. Esse trabalho deve ser permanente, inclusive após o início de projetos de intraempreendedorismo, pois eventuais projetos fadados ao fracasso, mesmo que iniciados, devem ser interrompidos, antes que gerem perdas mais significativas.

Portanto, as implementações de projetos de intraempreendedorismo devem ser acompanhadas e controladas rigorosamente, a fim de se evitar ao máximo os prejuízos ao erário público e maximizar os benefícios.

O servidor público intraempreendedor deve aprimorar seus conhecimentos, aprender com os erros e evitar eventuais fracassos. Se perceber que um empreendimento não tem muitas chances de sucesso ou está indo para um caminho tortuoso, ele mesmo deverá descontinuí-lo. Afinal, a responsabilidade com os recursos públicos precisa ser constante e

projetos com interesses meramente individuais jamais devem se sobrepôr ao interesse coletivo e público.



O servidor público intraempreendedor e a necessidade de visão sistêmica

O servidor público intraempreendedor precisa estabelecer uma rotina saudável de aprendizado constante sobre o seu trabalho, os processos de seu setor, de sua organização e as relações da organização com o ambiente externo, a fim de propor mudanças por meio do intraempreendedorismo.

É necessário desenvolver um olhar institucional amplo e sistêmico, ou seja, necessita ser capaz de ver além dos processos internos de seu departamento e sua organização. Uma organização pública, seja qual for ela, não é uma ilha, isolada do ambiente social em que está inserida.

Ao desenvolver a visão sistêmica, o servidor público intraempreendedor terá condições de entender a organização da qual faz parte de maneira global e completa, compreender as funções dos diversos setores da empresa,

conforme a sua estrutura organizacional, e como se relacionam para atingir os objetivos esperados (ambiente interno).

De modo análogo, a visão sistêmica proporcionará a compreensão do papel da organização pública na sociedade (ambiente externo) e suas relações com as demais organizações, bem como o seu impacto e importância para a população.

Níveis Organizacionais e Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).



O servidor público intraempreendedor e a quebra de paradigmas

Os servidores públicos efetivos possuem estabilidade relativa no emprego, garantida por lei. Essa estabilidade, muitas vezes, é criticada por supostamente gerar o comodismo por parte dos servidores, os quais tendem a se apegar às normas e rotinas de trabalho, prejudicando a sua capacidade inovadora nos processos. Como consequência, a população, que é o público-alvo dos serviços públicos, pode não ter as necessidades satisfeitas como se deveria. Não se pode negar que tal fenômeno pode ocorrer em organizações públicas. Mas deve ser alvo de ações para a sua eliminação ou, pelo menos, a redução da sua ocorrência.

O fato é que essa situação gera outro desafio ao servidor público intraempreendedor, o qual deve buscar a inovação dos processos organizacionais, seus produtos e serviços. Para que isso aconteça, o intraempreendedor deve manter uma atitude empreendedora na organização, e não uma atitude de comodismo.

Ter atitude empreendedora significa buscar melhorias constantes em processos organizacionais e vislumbrar novas possibilidades para que a organização atinja os seus objetivos. Ter atitude empreendedora significa pensar sobre como criar produtos, serviços e novos empreendimentos ou projetos para que a organização pública seja cada vez mais efetiva no ambiente em que se encontra e satisfaça, de fato, as necessidades e expectativas dos cidadãos.

Portanto, o desafio do servidor público intraempreendedor é manter o espírito crítico, questionador, impulsionador de mudanças e quebras de paradigmas, a fim de gerar a inovação necessária no ambiente organizacional público, por meio de projetos e novos empreendimentos.



O intraempreendedorismo e as leis, normas e regras do setor público



Nem sempre as inovações pretendidas em ambientes organizacionais públicos podem ser implementadas, haja vista que a gestão de organizações públicas é permeada por leis, normas, resoluções e regras, as quais, não raro, limitam a ação dos seus membros e definem até onde é possível avançar em termos de mudanças nos processos e execução de novos projetos e empreendimentos. A criatividade, portanto, tão necessária para mudar e dinamizar os processos organizacionais, pode ser tolhida.

Entretanto, é importante observar que tal limitação também existe em outros tipos de organizações, como as empresas privadas, pois todas possuem determinadas limitações relacionadas a recursos, normas e regras.

Logo, cabe ao servidor público intraempreendedor o desafio de encontrar oportunidades de intraempreendedorismo, apesar das limitações, sobretudo se estas forem intransponíveis.

A maioria dos cargos públicos, senão todos, possui possibilidades de ação diversas, ou seja, o servidor tem um certo nível de liberdade de ação, uma margem de livre-arbítrio sobre o desenvolvimento de suas atividades. É dentro do espaço de ação do servidor público que ele pode criar algo novo e promover inovações e mudanças.

Há casos ainda que, dependendo da importância do projeto proposto de intraempreendedorismo, normas e regras internas da organização e, em casos especiais, até leis, podem ser flexibilizadas ou alteradas para que a inovação e a mudança sejam realizadas na organização pública. Enfim, o servidor público intraempreendedor deve ser persistente, na medida certa e com argumentos plausíveis, para que seus projetos sejam aceitos e executados.



O intraempreendedor e o profissionalismo ao elaborar o plano de projeto

No livro da nossa disciplina, consta a estrutura do Plano de Projeto para os processos de intraempreendedorismo em empresas. Quando o servidor público intraempreendedor deseja implementar um projeto de inovação na organização, é fundamental que elabore o projeto do novo empreendimento ou das mudanças propostas nos processos organizacionais.

Uma ideia, quando está apenas na cabeça do intraempreendedor, tem poucas chances de ser aceita por quem tem poder de autorizar a sua execução na empresa.

Por outro lado, ao formalizar a ideia em um projeto escrito, bem elaborado, esteticamente adequado, com aparência profissional, com dados e informações relevantes, com os objetivos delineados e os resultados esperados, dentre outras informações, a possibilidade de ser aceita e autorizada a sua execução é maior. Mais ainda em organizações

públicas, nas quais muitas decisões, registros e controles são baseados em documentos que, mesmo arquivados, poderão ser rastreados posteriormente para eventuais consultas.

Logo, é importante que o servidor público intraempreendedor desenvolva as competências necessárias sobre a elaboração de projetos. Afinal, ao apresentar um trabalho bastante profissional, terá mais credibilidade e maiores possibilidades de êxito nas proposições de ideias de intraempreendedorismo em organizações públicas.

Business team



Fonte: Freepik



O intraempreendedor e a necessidade de um ambiente organizacional favorável ao intraempreendedorismo

O desenvolvimento de ideias e projetos e a sua implementação em organizações públicas dependem da existência de um ambiente propício ao intraempreendedorismo. Portanto, não é suficiente o servidor intraempreendedor ter inúmeras ideias e projetos sobre como introduzir inovações na organização pública, se ele não está inserido num ambiente organizacional voltado à inovação, à mudança, ao questionamento do modo como as coisas são ou sempre foram feitas, ao pensamento crítico sobre como melhorar permanentemente os processos de trabalho.

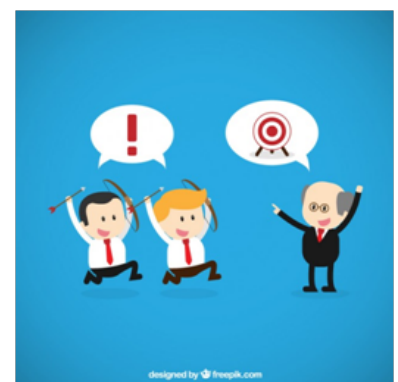
Nesse sentido, o papel de chefias e de líderes de organizações públicas é de fundamental importância para estabelecer um clima organizacional adequado às mudanças e às inovações, e não ao comodismo. Se um chefe tem uma atitude negativa em relação à mudança, às inovações, aos questionamentos

e sugestões de melhoria, os seus subordinados tenderão a não inovar.

Do mesmo modo, o servidor público intraempreendedor que não receber o apoio suficiente em termos de recursos - financeiros, materiais, patrimoniais, e outras condições organizacionais necessárias - para a realização de seu empreendimento, tenderá a não propor outros projetos de intraempreendedorismo.

Sem um ambiente amigável à inovação e à mudança, e, conseqüentemente, sem o reconhecimento do trabalho do intraempreendedor, as organizações públicas não absorverão os benefícios do dinamismo inovador característico dos processos de intraempreendedorismo.

Funny businessman characters



Fonte: Freepik



O intraempreendedor e o trabalho em equipe

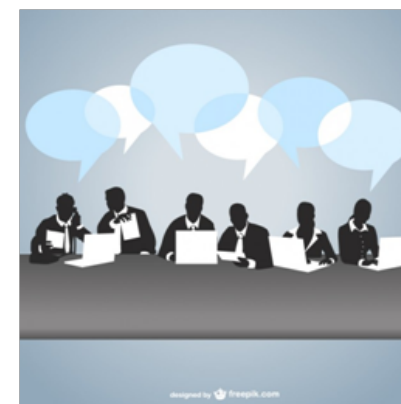
Em muitos projetos de intraempreendedorismo, o servidor público intraempreendedor necessitará atuar em equipe. Nesse sentido, é importante que o intraempreendedor saiba selecionar as pessoas corretas para as devidas funções. O comprometimento com trabalho a ser executado deve ser não só acompanhado, como também estimulado. Afinal, é necessário ter uma grande ideia, mas também é importante ter uma grande equipe, comprometida com o alcance dos resultados esperados para o projeto de intraempreendedorismo.

Nem sempre o intraempreendedor poderá selecionar os membros da equipe, haja vista que podem ser definidos por critérios da alta gerência da organização pública. Nestes casos, o treinamento adequado se faz necessário, a fim de que o trabalho executado tenha altos índices de desempenho e qualidade. Uma boa ideia, um bom projeto, pode fracassar por falta

de pessoal qualificado para executá-lo.

É importante não confundir problemas de qualificação de pessoal com habilidades diferentes. É natural que as pessoas tenham competências distintas, o que é favorável em trabalhos de equipe. Ao estabelecer um ambiente grupal de compromisso com os resultados do projeto, cabe ao intraempreendedor usufruir das competências individuais da maneira mais produtiva possível, atribuindo tarefas de acordo com o perfil de cada membro da equipe.

Business meeting vector art



Fonte: Freepik



Intraempreendedorismo como forma de motivação

Tendo em vista que o intraempreendedorismo proporciona mais liberdade ao servidor público para questionar, propor mudanças, e inovar na organização pública, acaba sendo um importante fator de motivação, sobretudo para aqueles que possuem a necessidade de atuar com mais autonomia.

Logo, as organizações públicas ganham os benefícios das inovações promovidas e também da motivação de seus servidores, mesmo que nem todos tenham interesse em ser intraempreendedores.

O fato é que os processos de intraempreendedorismo em organizações públicas, caracteristicamente burocráticas, tendem a romper com parte dessa cultura um tanto quanto engessada por leis, normas, regulamentos e procedimentos predefinidos. Portanto, os servidores públicos

intraempreendedores têm a função de dinamizar as empresas públicas por meio de inovações e mudanças.

Businessman with a successful idea



Fonte: Freepik



As influências políticas e o intraempreendedorismo

Em várias organizações públicas, as ações internas tornam-se reféns de políticos ou de apadrinhados por políticos, haja vista que, a cada eleição, mudam-se as pessoas ocupantes de cargos de comando.

Nesses casos, o apoio ao projeto do servidor público intraempreendedor pode ser facilitado, se o novo chefe estiver disposto a inovar. Por outro lado, o oposto também pode ocorrer, caso não haja colaboração por parte do novo chefe no apoio aos projetos de intraempreendedorismo em andamento ou anteriormente autorizados.

Nessa situação, entra em cena a capacidade de negociação do servidor público intraempreendedor, para tentar evitar que seu projeto seja interrompido ou descontinuado. Aliás, a habilidade de negociação é importante em todo o processo de intraempreendedorismo. O intraempreendedor precisa aprender a planejar e conduzir negociações.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este e-book teve como objetivo gerar reflexões sobre o papel do servidor público intraempreendedor em organizações públicas.

Nesse sentido, foram abordados assuntos como os limites da compensação financeira em intraempreendedorismo, poder, recursos, resultados, fracasso, visão sistêmica, quebra de paradigmas, leis e normas, plano de projeto, ambiente organizacional, trabalho em equipe, motivação, e influências políticas nos processos de intraempreendedorismo de organizações públicas.

Ao finalizar este material, espera-se que o seu conteúdo tenha atingido o objetivo de propiciar ao estudante reflexões e aprendizado sobre o exercício do intraempreendedorismo em organizações públicas.



REFERÊNCIAS

Freepik. Business deal concept. Imagem. Disponível em: http://www.freepik.com/free-vector/business-deal-concept_795453.htm#term=business&page=1&position=0. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Freepik. Falling down business. Imagem. Disponível em: http://www.freepik.com/free-vector/falling-down-business_765896.htm#term=failure&page=1&position=0. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Viacg Produção Digital; Trio filmes. Vida Maria. Vídeo. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Bs87_NQTMoM. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Freepik. Business team. Imagem. Disponível em: http://www.freepik.com/free-vector/business-team_767016.htm#term=project&page=1&position=2. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Freepik. Funny businessman characters. Imagem. Disponível em: [http://www.freepik.com/free-vector/funny-businessman-characters_802430.htm#term=the boss&page=1&position=0](http://www.freepik.com/free-vector/funny-businessman-characters_802430.htm#term=the%20boss&page=1&position=0). Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Freepik. Business meeting vector art. Imagem. Disponível em: [http://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-vector-art_723256.htm#term=the boss&page=1&position=27](http://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-vector-art_723256.htm#term=the%20boss&page=1&position=27). Acesso em: 22 de agosto de 2015.

Freepik. Businessman with a successful idea. Imagem. Disponível em: http://www.freepik.com/free-vector/businessman-with-a-successful-idea_765809.htm#term=motivation&page=1&position=0. Acesso em: 22 de agosto de 2015.