



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



INTRAEMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE UM PROFISSIONAL VANGUARDISTA NA EDUCAÇÃO

EDUARDO CECHINEL

UDESC - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

EDUCECHINEL@HOTMAIL.COM

RESUMO

Este estudo de caso teve como ponto de partida o constructo elaborado por Gifford Pinchot III (1989) acerca das características dos intraempreendedores. Por meio de uma abordagem qualitativa este estudo de caso buscou explorar a trajetória de um profissional da área pública, com vistas à identificação de características intraempreendedoras à luz do constructo de Pinchot III (1989). Os dados coletados na entrevista evidenciaram características intraempreendedoras no sujeito analisado. Tal constatação ficou evidente a partir dos relatos obtidos e da descrição das atividades executadas pelo entrevistado; o qual ao longo da carreira ocupou relevantes cargos políticos, tendo sido vereador e secretário de governo no município de São José em Santa Catarina, além de ter atuado como reitor na Universidade do Estado de Santa Catarina no ano de 2002. Os resultados obtidos no estudo, quando confrontados com a teoria base desse artigo, evidenciaram a presença de traços intraempreendedores (Pinchot III, 1989) no profissional analisado.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, administração pública, educação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Faria (2009) as décadas de anteriores a 1980 da administração pública foram caracterizadas por um período pouco eficiente, pouco ágil e com uma estrutura muito engessada. Aragão (1997) aponta que partir desse período o padrão burocrático de organização do Estado é colocado em xeque, com a emergência de um novo modelo, denominado pós-burocrático.

Farah (2010) sustenta que um dos vieses que marcaram o desenvolvimento da inovação no setor público foi a direcionado à busca da gestão eficiente. Com o advento da Nova Administração Pública (NAP) nas duas últimas décadas, profundas mudanças foram sendo aplicadas na gestão pública. Pode ser observado um movimento de abandono de uma visão restrita e focada em aspectos financeiros, face à incorporação de técnicas de gestão mais sofisticadas e que objetivam um impulso pela eficiência (FARIA, 2009).

Com a adoção de novas práticas de gestão nas organizações públicas, observa-se também o advento da possibilidade auferida aos agentes públicos de contribuir para o desenvolvimento de suas organizações com novas ideias e proposição de novos negócios, culminando assim com o aparecimento de novos intraempreendedores.

A partir de 1980 segundo Franzoni (2007) tornou-se mais comum a ideia de desenvolver empreendedores dentro da organização, ou seja, tornou-se mais comum o desenvolvimento dos intraempreendedores. De acordo com Willerding (2009) o termo intrapreneurismo surge através de estudos relacionados à inovação em grandes empresas, nas quais alguns funcionários destacam-se e trazem novas oportunidades de negócio.

Ainda no tocante às práticas intraempreendedoras, especificamente na administração pública, este artigo tem por objetivo comparar a trajetória de um intraempreendedor da área pública à luz da teoria de Gifford Pinchot III (1989) que discorre sobre as características do perfil intraempreendedor. Nesse tocante, este estudo de caso propõe a comparação entre os relatos obtidos na coleta de dados e a teoria-base, para que posteriormente identifique-se na trajetória de vida do sujeito em análise traços que coadunem com a teoria de Gifford Pinchot III (1989).

O sujeito em análise neste artigo será o intraempreendedor José Carlos Cechinel. José Carlos Cechinel teve sua trajetória profissional desenvolvida exclusivamente na área pública. Foram mais de 30 anos de contribuição principalmente à educação no Estado de Santa Catarina. Nesses trinta anos, José Carlos Cechinel, apesar das barreiras comumente encontradas na área pública, sempre persistiu nos seus ideais e colocou em prática suas ideias inovadoras em grande parte das organizações em que atuou.

No seguimento do estudo, apresenta-se uma análise do perfil intraempreendedor de José Carlos Cechinel ao longo de sua trajetória profissional e o consequente cotejamento com a teoria de Gifford Pinchot III (1989) intitulada *Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar sua empresa para se tornar um empreendedor*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

O conceito de intraempreendedorismo tem sua gênese nos postulados de Gifford Pinchot III. Pinchot III (1989) descreve os intraempreendedores como sendo sujeitos sonhadores que assumem a responsabilidade pela criação de inovações dentro das empresas, podendo ser ele o criador ou o inventor, mas sendo sempre ele o sonhador que concebe como transformar uma ideia em algo que possa ser lucrativo para a empresa.

De acordo com Dornelas (2008) o intraempreendedor não se preocupa com a criação de um novo empreendimento externo, mas sim, colabora para o desenvolvimento do sucesso da empresa em que está inserido. Para isso, identifica oportunidades, assume riscos calculados, tem iniciativa, e trabalha em equipe.

O intrapreneendedor na visão de Fialho et al. (2007) é aquele colaborador que não tem interesse em sair da empresa em que se encontra para criar ou desenvolver um novo negócio. O seu interesse é em resolver problemas ou criar oportunidades internas.

Outra denominação encontrada na literatura é a de *empreendedor corporativo*. Segundo Seiffert (2005, p.23):

“o empreendedorismo corporativo engloba atividades de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização. Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando ou inovando organizações existentes, são empreendedores corporativos.”

O intraempreendedor sendo orientado para a ação, e recebendo a oportunidade, liberdade e recursos suficientes dentro da própria empresa em que atua, dedica-se a materialização de uma imagem mental em um produto ou serviço de sucesso. (FIALHO, et al. 2007)

Para Guilhon e Rocha (1999) os intraempreendedores têm como necessidade estarem comprometidos com o projeto de implantação na empresa em que trabalham. Eles procuram o sucesso de seus projetos como recompensa pela sua dedicação, que pode ser seguida de alguma vantagem pecuniária.

Quando se trata de intraempreendedorismo, o funcionário de uma organização não precisa sair dela para colocar suas ideias em prática ou desenvolver o seu espírito empreendedor, pelo contrário; ele não quer sair da organização, e sim aproveitar a estrutura e os recursos da organização para desenvolver novos negócios internos com independência e criatividade (FIALHO et. al 2007).

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES

Os intraprenevedores que atuam profissionalmente em organizações que não tem um viés de incentivo, e por assim dizer não são intraempreendedoras, acabam por sufocar seus projetos pessoais e não conseguem realizá-los. (FILION, 2004). Nesse sentido, além do perfil

intraempreendedor do colaborador, as empresas também precisam ter um viés incentivador e que propicie o desenvolvimento de novas ideias internamente.

Fialho et. al (2007) destaca que as empresas estão saindo da Era Industrial e entrando na Era do Conhecimento, Era em que a velocidade, imprevisibilidade e nível de exigência dos mercados produz um ambiente em que a qualidade de produtos não é suficiente como fonte de vantagem competitiva. Percebe-se que as organizações atuais que não estiverem abertas aos seus colaboradores no sentido de novas ideias e concepções de negócio acabam por restringir seu potencial competitivo e submetendo sua sobrevivência a possibilidades relevantes de insucessos.

Nesse novo contexto, ainda segundo Fialho et. al (2007) espera-se do colaborador um olhar crítico frente aos problemas, reagindo de forma pró-ativa aos desafios do dia a dia; necessitando assim que tenham consciência de que precisam criar seus próprios empregos e empreendimentos dentro da organização.

Pinchot III (1989) destaca que encontrar e manter os intraempreendedores é uma das questões estratégicas mais importantes dentro de uma empresa. O autor destaca ainda que a eficiência entre criar e distribuir conhecimento significa estar numa era em que a capacidade de inovar tornou-se o principal determinante de sucesso. Nesse contexto o passo primordial para a vantagem competitiva de mercado, ou ampliação das possibilidades de melhoria na oferta de serviços públicos quando se trata do primeiro setor, passa pela criação de um ambiente organizacional propício ao surgimento de alternativas de geração de inovação, bases para o sucesso organizacional. (URIARTE, 2000).

Ainda de acordo com a mesma autora

Muitas vezes, os chefes e os administradores de empresas têm certo receio sobre a ideia de incentivar o intraempreendedorismo dentro de sua corporação. Mas talvez devessem ter mais receio em não fazê-lo, pois, se aquele funcionário com grandes ideias não tiver liberdade para desenvolvê-las, a empresa pode estar perdendo uma oportunidade inovadora, ou, ainda, pode ver este funcionário implementar sua ideia fora da empresa, como um empreendedor e, até mesmo, como um concorrente (URIARTE, 2000, p.239).

Pinchot III (1989) afirma que grande parte dos colaboradores com características intraempreendedoras abandona as empresas em que estão trabalhando não por considerar insuficientes seus ganhos, mas sim por se sentirem frustrados em suas tentativas de inovar. Para estes colaboradores a delegação de poder para agir é tão importante quanto à compensação material.

O desenvolvimento de uma empresa intraempreendedora, requer segundo Pinchot III (1989) uma maior flexibilidade corporativa. O autor destaca que algumas empresas dão aos seus funcionários a liberdade para usar parte do seu tempo em projetos de sua própria escolha e reservam fundos para a exploração de novas ideias quando estas ocorrem. Ainda nesse tocante surge a necessidade de a organização ter um sistema montado para encorajar a tomada de riscos, assim como a formação de equipes transfuncionais.

A gerência de empresas intraempreendedoras não deve nomear ninguém como intraempreendedor, mas sim manter atenção à busca de intraempreendedores que acreditem em alguma coisa, e dar a eles poderes para seguir suas intuições. No entanto em muitas das vezes os melhores intraempreendedores já iniciam suas atividades sem tal permissão. (PINCHOT III, 1989).

Uma empresa que tem em sua essência a busca pela competitividade precisa, invariavelmente ser uma empresa que proporcione aos seus colaboradores a possibilidade de

empreender internamente. Para isso, precisa criar mecanismos que estimulem a inovação, tais como o oferecimento de recursos próprios para tal fim, a disponibilização de tempo para desenvolvimento de novos projetos, disponibilização de equipe de apoio, dentre outros.

2.3 MANDAMENTOS DO INTRAEMPREENDEDOR

Pinchot III (1989) em sua obra intitulada *Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar sua empresa para tornar-se um empreendedor* - apresenta os dez mandamentos do intraempreendedor. Esses mandamentos são atitudes que o intraempreendedor deve ter para validar sua ação como intraempreendedor. Os mandamentos são os seguintes:

- Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido.
- Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho.
- Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo.
- Encontre pessoas para ajudá-lo.
- Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores.
- Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação.
- Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela.
- Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão.
- Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingí-las.
- Honre seus patrocinadores.

2.3.1 Características Intraempreendedoras.

Os intraempreendedores possuem muitas características específicas que os diferem dos empreendedores tradicionais. Pinchot III (1989) descreve algumas situações que fortalecem essa dicotomia. Para o autor, por exemplo, no que tange aos motivos principais, tem-se de um lado o empreendedor empreendendo por querer mais liberdade, e sendo orientado para metas, ao passo que o intraempreendedor quer liberdade e acesso aos recursos da organização. No

que diz respeito aos riscos, o intraempreendedor em geral não teme ser demitido e vê pouco risco pessoal, na medida em que o empreendedor tradicional gosta de riscos moderados e espera sempre ter sucesso.

Segundo Pinchot III (1989) as características que definem o comportamento do intraempreendedor são:

- Visão: Capacidade de imaginar a sua obra pronta e acabada, incluindo os detalhes dentro da mente. O intraempreendedor cria um protótipo do seu projeto com todos os detalhes e passos necessários para a ação.
- Polivalência: Capacidade do intraempreendedor em ultrapassar limites da empresa a fim de fazer aquilo que é função de outros.
- Necessidade de agir: Ao invés de planejar indefinidamente, os intraempreendedores começam a agir para realizar seus planos.
- Prazer em realizar pequenas tarefas: Intraempreendedores não se importam em realizar trabalhos que estão abaixo da sua posição.
- Visão e Ação: Características que define os intraempreendedores como sendo pensadores e executores de seus projetos.
- Dedicção: O intraempreendedor é tão dedicado que ele quase não tem tempo para outros aspectos da vida.
- Prioridades: A maior parte dos intraempreendedores consegue sucesso perseguindo empreendimentos que adquirem significado pessoal.
- Metas: Estabelecem metas para si próprios; mensuráveis e concretas.
- Superação de erros: Não culpam os outros pelo seu fracasso, e sim tendem a focar como poderiam fazer algo melhor.
- Administração de riscos: Empresas pedem que intraempreendedores coloquem algo importante para si em jogo, para que isso traga maior comprometimento.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso parte de abordagem qualitativa. Creswell (2007) afirma que esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local, além de estar envolvido nas experiências reais dos participantes.

O estudo de caso foi o método utilizado para que fossem atingidos os objetivos de verificar se o sujeito investigado tem as características intraempreendedoras. Yin (2001) define o estudo de caso como sendo uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o conceito não estão muito claros. Há de se justificar, conforme o mesmo autor, que este trabalho é classificado como um estudo de caso único, ou seja não pode ser reproduzido em outras condições, uma vez que os dados obtidos foram direcionados ao confronto com a teoria Pinchotiana ora apresentada. Nesse cenário, tal qual são os experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos (YIN, 2011).

Como método de coleta de dados foi realizada uma entrevista com o objetivo de conhecer a história de vida do intraempreendedor para que o propósito desse estudo fosse atingido. De acordo com Araújo, Nogueira e Barros (2011) a história de vida:

implica uma produção de conhecimento baseada no discurso do sujeito sobre sua situação concreta de vida, construído na experiência cotidiana e na interlocução (...) A utilização do método de história de vida mostra-se particularmente fecunda para as análises da relação homem/trabalho. (ARAÚJO, NOGUEIRA e BARROS, 2011, p.141),

Por meio dos dados coletados, esse estudo buscou evidenciar se existiam as características do comportamento intraempreendedor, apresentadas por Pinchot III (1989) no sujeito investigado.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para a realização deste estudo foi aplicado inicialmente um teste ao entrevistado com vistas à identificação ou não de traços intraempreendedores em sua vida profissional. Esse teste, elaborado por Gifford Pinchot III, é composto por doze perguntas, cuja resposta deve ser “sim” ou “não”. O quadro 1 sintetiza as respostas obtida no questionário mencionado na fase inicial.

Quadro 1: Aplicação do teste intraempreendedor - segundo metodologia de Pinchot III (1989)

Perguntas do Teste	Respostas
Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo	Sim

quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?	
Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?	Sim
Você pensa a respeito de novas ideias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?	Sim
4. Você pode visualizar etapas concretas de ação, quando considera maneiras para fazer uma nova ideia acontecer?	Sim
5. Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?	Não
6. Você é capaz de manter suas ideias ocultas, vencendo sua vontade de contá-las a todos, até que as tenha testado e desenvolvido um plano para sua implementação?	Sim
7. Você já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?	Sim
8. Você tem um número acima do normal de admiradores e críticos?	Sim
9. Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com quem pode contar para ajudá-lo?	Sim
10. Você se aborrece facilmente com as tentativas incompetentes dos outros para executar partes de suas ideias?	Sim
11. Você pode pensar em tentar vencer uma tendência natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas ideias?	Sim
12. Você estaria disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua ideia de negócio, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas?	Não

Tendo respondido “sim” mais vezes do que “não” evidenciou-se um comportamento intraempreendedor, segundo metodologia de Pinchot III.

Verificado o perfil intraempreendedor do senhor José Carlos Cechinel realizou-se uma entrevista que objetivou conhecer sua trajetória profissional e destacar quais aspectos dessa trajetória, bem como quais comportamentos do mesmo, podem ser confrontados com àqueles comportamentos descritos por Pinchot III (1989) como sendo os comportamentos característicos dos intraempreendedores.

Nesse contexto, o artigo segue com o cotejamento dos dados obtidos na entrevista à luz da teoria de Pinchot III (1989).

José Carlos, natural de Urussanga/SC, casado, pai de quatro filhos, mudou-se para Florianópolis, na década de 60, com o objetivo de iniciar seus estudos no curso de Letras da

Universidade do Estado de Santa Catarina. Ainda na década de 60 José Carlos iniciou sua trajetória profissional lecionando no ensino regular do Colégio Aderbal Ramos da Silva; após alguns anos atuando como professor, José Carlos assumiu a direção daquela instituição.

No período em que atuou profissionalmente naquele Colégio, José Carlos foi responsável por profundas modificações, conforme relata: *“Bom, eu ocupei diversas funções públicas, né? Principalmente na área da educação. Eu comecei no Colégio Aderbal Ramos da Silva, como professor. E como professor, acho que naquela época eu já tive uma iniciativa bastante inovadora, que partiu de uma ideia que eu tive, que eu considero até hoje muito importante: que foi a ideia de estabelecer um programa de ensino desestruturado do que se fazia habitualmente, focado na teoria dos catorze sistemas. Os catorze sistemas eram nas áreas de educação, segurança, comunicação, enfim, e cada grupo de alunos da minha classe tomou cada um desses blocos do sistema para realizar estudos. E com base nesses blocos eu desenvolvia o ensino da língua portuguesa, tudo isso fiz ainda enquanto professor. Por exemplo, na área de comunicação o grupo de alunos responsável por esse bloco aprendeu a fazer ofícios para embaixadas, pedindo informações a respeito dos países; na área de patrimônio teve um grupo que fez uma reforma de um estabelecimento inclusive pintando, enfim por aí a fora. Acredito que desde o meu começo como professor eu já sempre busquei o novo, sempre busquei novidades. Aí depois eu propus e participei da criação de cursos novos que ainda eram incipientes à época como o curso de Técnico Bancário, enfim e eu devo dizer que não encontrei resistência para essas implementações, pelo contrário, encontrei o apoio da comunidade e acabei por fim me tornando diretor daquele colégio. Já como diretor eu criei algumas festividades envolvendo toda a comunidade do bairro estreito onde eram realizadas jogos e desfiles, e culminavam com uma apresentação no dia sete de setembro”*

A análise deste primeiro relato permite um paralelo com as características do perfil intraempreendedor apresentados por Pinchot III (1989). “Sem os intraempreendedores a inovação permanece em estado potencial, ou move-se a ritmo glacial dos processos burocráticos que não mais adequados em alguns ambientes”. Ao adotar novos modelos de ensino, o entrevistado demonstra sua inquietação e interesse pessoal pela busca do novo.

Ao propor cursos novos e participar da sua criação, vemos aí um comportamento tipicamente intraempreendedor. Para Fialho (2007) os intraempreendedores acreditam que o mundo necessita do produto que eles propõem, pois será uma contribuição valiosa.

Seguindo com a entrevista, José Carlos Cechinel continua com a descrição da sua trajetória: *“Posteriormente ocupei também a Secretaria de Educação do Município de São José em Santa Catarina, não me limitando apenas ao cumprimento das tarefas educacionais, mas tendo uma visão de futuro, abrindo novas escolas para dar espaço para que mais crianças tivessem acesso à educação. O prefeito sempre validava as ideias que eu tinha. Em seguida ocupei também a direção da extinta UCRE, que era uma espécie de órgão microrregional de educação no Estado, onde implementei uma política de criação de espaços educacionais num espaço temporal de quinze anos, com metas de escolas a serem construídas, para ampliar o acesso a educação, e internamente nesse órgão eu criei grupos formados pelo próprio pessoal da UCRE para realizar palestras aos colegas, extinguindo um processo antigo que era feito por palestrantes externos, enfim, eu inverti essa regra e determinei que grupos passassem a estudar para que eles mesmo fossem os agentes de mudança e pudessem levar a nossa política para dentro das escolas”*.

A análise deste segundo trecho permite novas constatações do perfil intraempreendedor do entrevistado. A criação de metas de construção de escolas, por exemplo, encontra respaldo no texto de Fialho (2007) sobre as características do intraempreendedor definidas por Gifford Pinchot III: “Os intraempreendedores estabelecem metas autodeterminadas. Elas são mensuráveis e concretas”.

A busca pelo apoio do prefeito na validação de suas decisões quando estava à frente da Secretaria, mostra aí a presença de um elemento chamado por Pinchot III (1989) de patrocinador. O patrocinador é alguém que “compra” uma ideia, geralmente alguém que esta em um cargo superior ao do intraempreendedor, eles protegem e obtém recursos para que os intraempreendedor executem seus projetos.

Avançando nos relatos do intraempreendedor chega-se ao momento em que ele relata suas atividades na Universidade do Estado de Santa Catarina. *“A minha trajetória segue com o meu ingresso como professor na Universidade Federal de Santa Catarina e posteriormente na UDESC. Na UDESC eu passei por diversos cargos, e fiz coisas que muito me orgulham. Estive na direção do centro de ciências da educação e ali também tive uma postura inovadora, que foi a de criar um grupo de estudos de apoio pedagógico para as escolas, ou seja, fazer com que os professores da universidade pudessem assessorar e ajudar as escolas da região, uma espécie de consultoria. Era o chamado Núcleo de Apoio Pedagógico. Eu chamei as pessoas com as quais eu poderia contar, tendo um objetivo futuro que era o de melhor preparar os professores do estado. Esse sempre foi o meu entendimento, o de que o professor qualificado é o que na verdade pode transformar a educação em termos de qualidade. Eu já tinha a visão de como esse Núcleo funcionaria, eu só precisava reunir as pessoas certas. Eu sempre fui muito dedicado às minhas ideias para fazer com que elas acontecessem positivamente. E os riscos embora existissem, estavam sempre relacionados aos relacionamentos humanos de discórdia, inveja, e atraso por parte de quem não teve a ideia de executar antes, ou aqueles que por ventura pudessem ver na ação pedagógica talvez um interesse político. No meu entendimento, em geral, toda ação positiva gera uma reação negativa daqueles que não tiveram a ideia ou querem fazer com que ela fracasse. Por isso era necessária uma boa articulação pessoal”.*

Ao obter um desenho mental do Núcleo funcionando, ou seja, tendo a visão de como seria o projeto pronto, José Carlos Cechinel revela mais uma característica intraempreendedora, pois a visão e ação são características onde o intraempreendedor é ao mesmo tempo pensador e executor. Eles precisam ser assim, pois ninguém irá realizar seus sonhos por eles, e nem é esse o desejo. Até que sua visão se torne real poucos entendem o significado do empreendimento. (FIALHO, 2007).

Ter uma equipe que acredite e abrace o projeto é essencial. Pinchot III (1989) destaca que uma equipe intraempreendedora forma sua identidade ao redor do novo negócio, e não ao redor de uma área funcional única. Nesse caso, a formação de equipe para desenvolvimento do Núcleo mostra o poder de articulação do intraempreendedor em trazer para o seu projeto pessoas dispostas a tornar a visão real.

A trajetória de José Carlos Cechinel continua com passagens marcantes e sempre voltadas para a educação, conforme relata: *“Na própria diretoria do Centro de Ciências da Educação fui o idealizador e o mentor da implementação da Educação a Distância no Estado de Santa Catarina, foi um projeto no qual eu tinha a ideia, mas precisava me cercar de conhecimento, o que me levou a fazer um curso de especialização em Educação a Distância em Brasília; um curso extremamente importante, com professores da Espanha, do Canadá, de Portugal, da Inglaterra, professores que praticamente trabalhavam a educação a distância nesses países. Eu posso dizer que nesse momento a UDESC não incentivava essas atitudes inovadoras, por isso eu posso dizer que esse foi um projeto que eu empreendi muita garra e energia, contando com um grupo pequeno de pessoas que aos poucos foi crescendo, até que a reitoria entendeu que esse era um projeto interessante. Essa ideia surgiu a partir daquele Núcleo de Apoio Pedagógico. Como a gente ia até as prefeituras para capacitar os educadores, a gente via que muitos professores não tinham formação em nível superior, e praticamente havia um desejo por parte deles em fazer um curso de pedagogia; mas pela*

distância, pelo tempo e pelo trabalho, isso se tornava impossível. Então a Educação a Distância passou a ser um caminho que eu visualizei que podia dar respostas a esses anseios. Tanto que foi um dos primeiros cursos a distância de pedagogia no Brasil e que formou mais de doze mil professores. Eu sempre acreditei que isso ia ter sucesso, isso me satisfazia muito pessoalmente, eu tinha a visão bem clara de como isso funcionaria. Foi algo que eu diria que na minha vida foi o maior projeto, o que me deu mais satisfação, muito em função do número de pessoas que foi atingidas e pelo reconhecimento obtido. Mas evidentemente que para tornar esse projeto viável nos precisávamos ajustar alguns pontos então adequamos o ingresso desses novos professores no curso de graduação a distância através de um vestibular que considerava na classificação seletiva as últimas notas do ensino médio e o tempo de serviço, e assim era feita classificação de acordo com o número de vagas que a Universidade havia disponibilizado. Começamos com três mil alunos, depois sete, depois nove e chegamos a marca de doze mil. Chegamos a mais de 100 municípios, atingindo nossa meta e superando. Inclusive a minha ideia era dar essa oportunidade também em outros estados, tanto que nos fomos para o Maranhão, e para o Amapá. Acredito que eu sempre tive do meu lado pessoas envolvidas e que compraram a ideia e isso me ajudou muito tanto as pessoas que me cercavam quanto a reitoria.”

Quando questionado sobre o risco de o projeto não dar certo o entrevistado responde: *“O risco de não dar certo era em função de a ideia ser nova, então muita gente se opunha, e tinha também outros fatores políticos que levaram muita gente a tentar desacreditar esse projeto. Mas ele deu certo. Pois eu sempre respondi a esses questionamentos com muita propriedade, pois eu estava intelectualmente preparado para sustentar esse projeto.*

A criação do primeiro curso de graduação distância da UDESC, idealizada pelo intraempreendedor José Carlos Cechinel, é cercada de variáveis que possibilitam a análise de suas ações com o comportamento típico empreendedor definido por Pinchot III (1989) conforme observa-se na Tabela 1.

Tabela 1: Cotejamento dos dados à luz da proposição teórica de Pinchot III (1989)

Características do Comportamento Intraempreendedor definidas por Pinchot III (1989)	Comportamento do intraempreendedor no Projeto de Criação do Primeiro Curso de Graduação a Distância da UDESC
Necessidade de agir: Intraempreendedores são orientados para a ação, começam quase que de imediato a fazer algo para realizar seus planos.	Realização do curso de especialização em Brasília para conhecer melhor o assunto educação a distância e poder dar sustentação intelectual ao seu projeto, mesmo antes de tê-lo iniciado.
Dedicação: Reflete uma situação de responsabilidade, entusiasmo e dedicação total por parte do intraempreendedor.	Dedicação e garra empreendida para validar um projeto novo, e que encontrava certas barreiras na organização.
Prioridades Internas: Intraempreendedores são comprometidos com suas ideias. Mantendo e aperfeiçoando sua visão, objetivando a renda psicológica.	Prioridade pessoal do intraempreendedor em possibilitar qualificação aos educadores no Estado e contribuir assim para a melhora efetiva da educação.
Metas: intraempreendedores tem a iniciativa de fazer coisas que não lhe foram pedidas; eles incrementam suas metas e abrangem maiores objetivos	Meta definida de formação doze mil de professores no estado; expansão do projeto para outros estados do Brasil como Maranhão e Amapá.

A trajetória profissional do intraempreendedor segue com a chegada a pró-reitoria da UDESC e, posteriormente, José Carlos Cechinel ocupa o cargo de reitor da Universidade no ano de 2002.

No período em que esteve à frente da Universidade, na qualidade de reitor, José Carlos Cechinel foi o responsável por levar a Universidade para além do espaço que ela já estava estabelecida há mais de 40 anos, que era nas cidades de Joinville, Lages, Florianópolis. José Carlos foi o responsável por levar a Universidade para as cidades de Chapecó, Palmitos e Pinhalzinho, e Balneário Camboriu, todas no estado de Santa Catarina. José Carlos relata essa passagem: *“Levar a Universidade para essas cidades foi uma articulação muito pesada, por que isso dependia da aprovação do Conselho Universitário e lá havia algumas pessoas que eram contrárias a expansão do ensino da UDESC por questões políticas enfim, mas a Universidade foi para o Oeste sim, e isso foi um grande feito. Essa minha ideia veio em função da educação a distância, pois como chegamos a mais de 100 municípios, começou a haver uma demanda também pelo ensino presencial nesses municípios e foi daí que partiu a ideia de expandir o acesso do ensino presencial da UDESC”*.

Pinchot III (1989) apresenta uma lista de verificação de ideias que podem ser validadas nas iniciativas tomadas pelo empreendedor em análise. Para Pinchot III (1989) após ter gerado um número grande de ideias, o intraempreendedor precisa selecionar quais deseja desenvolver, e uma boa ideia satisfaz três tipos de necessidades: Necessidade dos clientes (no caso eram os alunos que seriam beneficiados com a expansão da UDESC), necessidade da corporação (ampliação do ensino para diferentes localidades por parte da UDESC) necessidade do intraempreendedor (vontade pessoal do intraempreendedor em expandir o acesso à educação pública, gratuita e de qualidade aos municípios que até então não tinham acesso à educação superior em seus territórios).

A expansão geográfica é uma alternativa para o crescimento muito comum em organizações. Para Zahra (1991, *apud* Seiffert, 2005) o empreendedorismo corporativo está intimamente ligado ao processo de criar novos negócios com o objetivo de fortalecer a posição dominante ou renovar estrategicamente o negócio. No caso descrito, observou-se uma expansão geográfica da UDESC que resultou numa maior penetração institucional da Universidade em outras regiões até então não atendidas pela entidade.

Ter boas ideias e executá-las é sem dúvida uma característica marcante de José Carlos Cechinel. Dornelas (2012) apresenta uma característica dos empreendedores que pode ser adequada para o intraempreendedor objeto de análise deste estudo. Dornelas (2012, p. 52) afirma que “os empreendedores de sucesso são diferentes: estão sempre à procura de novas ideias de negócio e verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre a volta deles”.

José Carlos Cechinel ocupou durante dois anos o cargo de reitor da UDESC e aposentou-se no ano de 2004. Após a aposentadoria, José Carlos continuou atuando na área educacional através da prestação de consultorias na área educacional, mantendo sempre o seu espírito inovador em cada projeto em que atua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida desse estudo de caso foi identificar por meio da história de vida do senhor José Carlos Cechinel, se existiam elementos na sua trajetória profissional que pudessem classificá-lo como um intraempreendedor, segundo a teoria de Pinchot III (1989).

Ficou evidente neste estudo de caso que a trajetória de vida do intraempreendedor foi pautada pela superação dos obstáculos. Além disso verifica-se que foi capaz de implementar suas ideias inovadoras em grande parte das organizações públicas em que atuou. Limitar-se ao cumprimento de suas atribuições não foi uma característica profissional do intraempreendedor José Carlos Cechinel.

O perfil inovador faz com que José Carlos se posicionasse num patamar que o colocou muito à frente de seu tempo. Sua capacidade visionária em detectar elementos que de alguma forma pudessem contribuir para a melhoria da educação, fizeram com que sua trajetória profissional personalizasse a figura de um intraempreendedor de sucesso. Nesse sentido, entende-se que os resultados obtidos neste estudo evidenciam que comprovam a existência de características do perfil intraempreendedor (Pinchot III, 1989) no sujeito analisado.

6. REFERÊNCIAS

CRESSWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2007.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

FARAH, Marta F. S. Gestão pública municipal e inovação no Brasil. In: ANDREWS, Christina W.; BARIANI, Edison (Org.). **Administração pública no Brasil: breve história política**. São Paulo: Unifesp, 2010.

FARIA, Luciana Jacques. Nova Administração Pública: : O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. Enanpad: Encontro da Ananpad XXXIII, São Paulo, p.1-15, 2009.

FESTA, Marcelo Palhares; GARCIA FILHO, Mauro Aurélio. Perfil **Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro**. Caderno Unifoa, Volta Redonda, v. 21, p.53-62, abr. 2013.

FIALHO, F. A. P. et al. Empreendedorismo na Era do Conhecimento. 1 ed. Florianópolis: Visual Books, 2007, p.188.

FRANZONI, Christiane Benciveni; FRANZONI, Rodrigo Benciveni. SULCATARINENSE: das pedras às grandes empreitadas. In: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; FELICIANO, Antonio Marcos. Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos. 3. ed. Florianópolis: Pandion, 2011. Cap. 1. p. 19-44.

GUILHON, P. T. ROCHA, R. A. Intrapreneur: multiplicador de novos negócios. Alcance. Administração – Itajaí. Ano VI – no 1, p. 45-51. maio, 1999.

PINCHOT III, G. Intraprenuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: ed. Harba Ltda, 1989. p. 312.

SEIFFERT, Peter Quadros. Empreendendo Novos Negócios em Corporações: Estratégias, Processos e Melhores Práticas. São Paulo: Atlas, 2005. 143 p.

SILVA, Aline Pacheco; BARROS, Carolyne Reis; NOGUEIRA, Maria Luísa Magalhães. “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. Mosaico: Estudos em Psicologia, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.25-35, 2007.

URIARTE, L.R. Identificação do perfil Intraempreendedor, 2000, 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – **UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, SC. Disponível em : <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequence=1>>
Acesso em: 25 ago. 2014.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento [dissertação] : um estudo de caso / Inara Antunes Vieira Willerding ; orientadora, Ana Maria Benciveni Franzoni. - Florianópolis, SC, 2011. 134 p.: il.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.