

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE

CLODOALDO DE LIMA CURADO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo
sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade
Federal de Pernambuco.**

Recife

2015

CLODOALDO DE LIMA CURADO

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica das Organizações Públicas.

Orientador: Prof. PhD. Sérgio Carvalho Benício de Mello

Recife
2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

Curado, Clodoaldo de Lima

Competências empreendedoras no serviço público: um estudo sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco / Clodoaldo de Lima Curado. - Recife: O Autor, 2015.

136 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. PhD. Sérgio Carvalho Benício de Mello.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo na administração pública.
3. Serviço público. 4. Empresas públicas I. Mello, Sérgio Carvalho Benício de (Orientador). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 – 071)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Clodoaldo de Lima Curado** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco”** orientada pelo Professor Sérgio Carvalho Benício de Mello e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Sérgio Carvalho Benício de Mello

Presidente

Denilson Bezerra Marques

Examinador Interno

Fernando Gomes de Paiva Júnior

Examinador Externo

Recife, 25 de maio de 2015.

Prof^a. Dr^a. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura

Coordenadora

Dedico esta dissertação:
À Deus,
Aos meus pais.

Agradecimentos

Quero registrar sinceros votos de agradecimento:

Aos professores do MGP, que não mediram esforços em compartilhar conhecimentos, e em gerar estímulos para o meu aprendizado.

Ao meu Orientador, Prof. Phd. Sérgio Carvalho Benício de Mello que com paciência e dedicação me mostrou o caminho a ser seguido.

Aos amigos, me incentivaram a enfrentar este desafio e que e que sempre acreditaram em meu potencia.

À secretaria do MGP, pela dedicação e atenção dispensada nos momentos solicitados.

Aos colegas da turma, que em todos os momentos, mantiveram a união, o respeito e a alegria, buscando incentivar um ao outro.

À minha família, especialmente aos meus pais, que de forma incondicional zelaram como anjos pelos meus sonhos e desejos, e me tornaram a pessoa que eu sou hoje.

À POACAD, em especial à Pró-Reitora Ana Cabral, pela presteza e atenção, na contribuição para a realização desta pesquisa.

Aos diretores e coordenadores, da PROACAD, pelo acolhimento e atenção no fornecimento das informações solicitadas.

“O destino não é uma questão de sorte, é uma questão de escolha. Não é algo para se esperar, é algo para se conquistar”.

William Jennings Bryan

Resumo

A presente pesquisa refere-se ao estudo das competências empreendedoras individuais, existentes em administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Buscou-se na teoria sobre empreendedorismo o constructo das competências. Esta investigação teve base teórica nos estudos de Paiva Junior, Sousa Leão e Mello (2004), que foram fundamentados na pesquisa realizada por Man e Lau (2000), que identificaram seis competências empreendedoras: Competências de Oportunidade, Competências de Relacionamento, Competências Conceituais, Competências Administrativas, Competências Estratégicas e Competências de Relacionamento. Uma sétima competência foi identificada nos trabalhos de Paiva Junior, Sousa Leão e Mello (2004), a qual também foi objeto de estudo: a competência Trabalho/Vida Pessoal. Foi elaborado um estudo de caso com uma natureza qualitativa e a coleta de dados consistiu em cinco entrevistas semiestruturadas, realizadas com os administradores que assumem o cargo de direção na Pró-Reitoria. Os dados foram analisados baseando-se na técnica de análise de conteúdo. Foi observado a importância de um aprofundamento teórico-empírico sobre estudos relacionados às estruturas da atividade empreendedora no âmbito das instituições públicas. Assim como a necessidade da ruptura com as antigas estruturas burocráticas, uma vez que estas são responsáveis pelo engessamento da máquina pública, podendo inibir o desenvolvimento de algumas competências empreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Setor Público. Organizações Públicas.

Abstract

This research refers to the study of individual entrepreneurial skills, in existing public administrators, who manage the “Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos” (PROACAD) of the “Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)”. Sought in the theory of the construct entrepreneurship skills. This investigation was based on theoretical studies of Paiva Junior, Sousa Lion and Mello (2004), which were based on research carried out by Man and Lau (2000), which identified six entrepreneurial skills: Opportunity Skills, Relationship Skills, Conceptual Skills, Administrative skills, Strategic skills and Relationship skills. A seventh jurisdiction has been identified in the work of Paiva Junior, Sousa Lion and Mello (2004), which was also subject: the competence Work / Life. A case study was prepared, with a qualitative and data collection consisted of five semi-structured interviews with administrators who assume the position of direction in “Pró-Reitoria”. The data were analyzed, based on the analysis technique content. It was noted the importance of theoretical and empirical studies related to deepening of structures of entrepreneurial activity within public institutions. As the need for rupture of the old bureaucratic structures, since these are responsible for the immobilization of public administration, and may inhibit the development of some entrepreneurial skills.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial skills. Public Service. Public Organizations

Lista de tabelas

Tabela 1 – Competências Empreendedoras Identificadas	74
Tabela 2 – Incidência das Competências de Relacionamento	79
Tabela 3 – Incidência das Competências de Comprometimento	80
Tabela 4 – Incidência das Competências Administrativas	81
Tabela 5 – Incidência das Competências Conceituais	82
Tabela 6 – Incidência das competências Equilíbrio Trabalho/ Vida Pessoal	83
Tabela 7 – Incidência das competências Estratégicas	84

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da PROACAD	28
Figura 2 – Métodos as formação das competências	55
Figura 3 – O conceito de competência individual	59

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	DESENHO DA PESQUISA.....	18
1.3	PRINCIPAIS ETAPAS DO ESTUDO.....	19
1.4	OBJETIVOS	20
1.4.1	Objetivo geral	20
1.4.2	Objetivos Secundários	20
1.5	JUSTIFICATIVA.....	20
2	ANÁLISE CONTEXTUAL	22
2.1	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	22
2.2	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO-UFPE.....	23
2.2.1	Estrutura Administrativa da UFPE	24
2.2.2	A Reitoria	25
2.3	A PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS (PROACAD)	25
2.3.1	A Organização da PROACAD	26
2.3.1.1	Diretoria de Gestão Acadêmica (DGA)	26
2.3.1.1.1	Coordenação de Apoio Acadêmico.....	26
2.3.1.1.2	Coordenação de Formação para o Trabalho.....	26
2.3.1.1.3	Coordenação do Corpo Docente.....	26
2.3.1.2	Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE)	27
2.3.1.2.1	Coordenação Geral dos Cursos de Graduação.....	27
2.3.1.2.2	Coordenação de Avaliação dos cursos de Graduação.....	27
2.3.1.2.3	Coordenação de Atividades Docentes e Inovações Pedagógicas...27	
2.3.1.3	Diretoria de Informação Gerencial e Infraestrutura Acadêmica (DIGI)27	
2.3.2	Práticas pedagógicas inovadoras	28
2.3.2.1	O Projeto de Inovação Pedagógica	30
2.3.3	A Reestruturação da Proacad	31
2.3.3.1	Avanços e Mudanças da PROACAD	32
2.3.3.1.1	Sistema de Informação e Gestão Acadêmica - SIG@	32
2.3.3.1.2	Os Núcleos Integrados de Atividades de Ensino e os Editais.....	35
2.4	O EMPREENDEDORISMO NAS UNIVERSIDADES.....	36
3	REFERENCIAL TEÓRICO	38

3.1	EMPREENDEDORISMO	38
3.1	O EMPREENDEDORISMO.....	38
3.1.1	O empreendedor	41
3.1.2	O Intraempreendedorismo	42
3.1.3	A ação empreendedora	43
3.2	A INOVAÇÃO	44
3.3	A CONCEPÇÃO MULTIDIMENSIONAL DO EMPREENDEDORISMO ..	46
3.4	O SETOR PÚBLICO.....	46
3.4.1	As Organizações Públicas.....	48
3.4.2	O Servidor Público.....	49
3.5	O EMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO	50
3.6	CONCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIA	53
3.7	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	58
3.8	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	59
3.8.1	Competências de oportunidade	61
3.8.2	Competências de relacionamento	62
3.8.3	Competências conceituais	62
3.8.4	Competências administrativas	63
3.8.5	Competências estratégicas	64
3.8.6	Competências de comprometimento	64
3.8.7	Competências de Equilíbrio entre Trabalho / Vida Pessoal	65
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
4.1	O MÉTODO	66
4.2	CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DOS CASOS	68
4.3	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	69
4.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	70
4.5	TRATAMENTO DOS DADOS	71
4.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	72
4.7	VALIDAÇÃO DOS DADOS	73
5	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	74
5.1	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS IDENTIFICADAS	74
5.1.1	Competências de Relacionamento	78
5.1.2	Competências de Comprometimento	80
5.1.3	Competências Administrativas	81

5.1.4	<i>Competências de Conceituais</i>	82
5.1.5	<i>Competências de equilíbrio trabalho / vida pessoal</i>	83
5.1.6	<i>Competências Estratégicas</i>	83
6	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A- PROTOCOLO DE ENTREVISTA	103
	APÊNDICE B- ENTREVISTAS	108
	ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	134
	ANEXO B- MAPA DE CODIFICAÇÃO	135

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a administração pública tem passado por várias mudanças, na busca por modelos que sejam mais eficientes na gestão das organizações, onde o alcance de metas, está sendo, cada vez mais, fundamental para o atendimento aos anseios da sociedade moderna. Um bom exemplo destas mudanças, na forma de gerir, seriam as diversas reformas do Estado, que foram iniciadas pelo Governo Federal em 1994 (REZENDE, 2002).

Segundo Bresser-Pereira (2008) a Nova Gestão Pública, seria a segunda grande mudança na forma de administrar o Estado, considerando a primeira como a passagem do modelo patrimonial para o burocrático. De acordo com o autor, o avanço desta segunda reforma, estaria na readequação do aparato estatal no cumprimento de suas novas função para a promoção do desenvolvimento econômico e de justiça social, que foram empreendidas após a Segunda Guerra Mundial.

Com o advento dos movimentos fordista e pós-fordista, vieram novas formas de produção, e, além disso, uma maior valorização do capital humano. Tal mudança foi sendo, aos poucos, enxergada pelo setor público, como um caminho para o atendimento às necessidades da sociedade.

No processo produtivo de uma organização, o capital humano assume um papel de grande importância, pois são eles que serão capazes de melhorar a qualidade do serviço oferecido e, conseqüentemente, poderão gerar maior desempenho organizacional. Nesse sentido, o tratamento dado aos funcionários, pode ser determinante na motivação e no valor que estes indivíduos agregam à organização (CARVALHO, 2013).

No processo de evolução da sociedade, é inevitável compreender que no gerenciamento de instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, e, principalmente, investir no capital humano. Refletindo sobre as formas pelas quais o conhecimento individual possa ser incorporado ao coletivo e organizacional, gerando valores não tangíveis que podem potencializar, as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

As distintas mudanças globais nas formas de comércio e atuais relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público se insere neste contexto, pois percebe-se os investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, com valores e crenças relacionados à produtividade,

orientação ao serviço e descentralização, ou até mesmo, para uma administração pública gerencial, com práticas mais eficientes (BORBA, 2012).

Nessa dinâmica, o termo empreendedorismo vem sendo largamente aplicado nas atividades do setor público. Dessa forma, as organizações públicas podem estimular o espírito empreendedor em seu funcionalismo, em que o escopo passa a ser a agilidade e eficiência na realização das atividades, com atendimento de qualidade na prestação desses serviços e a correta utilização dos recursos públicos, atraindo fontes de custos inovadoras, para que haja uso racional dessas receitas.

O termo Empreendedorismo é uma demonstração da capacidade humana que tem atraído a dedicação de vários estudiosos e pesquisadores da Administração pelo seu impacto diante da sociedade e por sua importância econômica. Pesquisadores do tema sugerem que o ponto de início e principal do processo do Empreendedorismo, é a vontade de grupos que possuem interesses individuais, em buscar oportunidades continuamente e de maneira criativa (ALVES, 2005).

Há uma notável diferença entre as finalidades de se empreender no âmbito público e no setor privado, podendo-se destacar, que os principais motivos da empresa particular, são de lucro e rentabilidade do negócio, e, conseqüentemente, o aumento do patrimônio; enquanto o da arena pública, é o fomento do bem estar social. A concepção multidimensional empreendedorismo demonstra algo novo, que altera a realidade do mercado, ao proporcionar a diferença no retorno às necessidades identificadas no ambiente organizacional (PAIVA JUNIOR, 2004)

A essência do empreendedorismo será melhor entendida, priorizando-se a compreensão da relação existente entre homem e sociedade. A base dessa dialética está na atuação transformadora da realidade, partindo da identificação das oportunidades em um determinado contexto sociocultural, que é influenciada pelas características e interesses dos agentes que assumem o papel de transformadores.

Atualmente, encontra-se em desenvolvimento, uma vertente societal do empreendedorismo, com destaque para os movimentos sociais, partidos de esquerda e organizações não governamentais. A vertente societal, assim como a mercantil, se considera portadora de um novo modelo de gestão pública e afirma estar buscando a ampliação da democracia no país (PAULA, 2005).

Nesse estudo o empreendedor foi considerado como um agente de mudanças, e que através da organização, que é o objeto de sua ação, gera, expande ou reestrutura os recursos, mesmo estando diante de diversidades e de

incertezas, agindo intuitivamente. Considerou-se neste estudo que essa capacidade de ação é complementada por um conjunto de habilidades e competências, que são essenciais para o desenvolvimento dessa ação transformadora.

Ao participar de uma rede de relacionamentos, o empreendedor influencia e é influenciado pelos outros componentes, e nessa interação a caracterização de algumas competências pode ser alterada, devido ao fato de que os objetivos passam a ser vistos de forma coletiva. Neste estudo, foi adotado a compreensão de empreendedorismo como sendo o resultado tangível e intangível de um indivíduo articulado socialmente, apresentando comportamentos que são fruto de uma complexa junção de experiências de vida, competências, oportunidades e capacidades individuais.

Vale nessa perspectiva, refletir sobre o tema empreendedorismo dentro do contexto da construção de uma identidade, que deve ser compreendida como a fonte de um conjunto de significados e experiências de um povo, podendo ser apenas vivenciada através da conscientização do ser, como também, variar de acordo com a presença de alguns critérios pessoais, sendo: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura e história (PAIVA JÚNIOR, 2005).

Mesmo com a existência de particularidades, dentro do tempo-espço de uma determinada realidade, a ação empreendedora parece ser motivada por algumas competências associadas a posturas específicas, que contribuem para a compreensão de atributos que geram respostas de valor na interação entre sujeito e objeto.

As competências apresentadas por Paiva Júnior (2005) são as competências gerenciais, relacionadas com a dimensão gerencial e administrativa; as competências de oportunidade, que possibilitam a identificação de possibilidades de implementação e desenvolvimento de novos empreendimentos; as competências de relacionamento, relacionada com a capacidade de desenvolver redes de relacionamentos e de criar uma imagem de credibilidade e confiança; as competências conceituais, relacionada com a capacidade de permanecer em constante aprendizado; as competências estratégicas, relacionadas com a capacidade de desenvolver uma visão estratégica de mercado, a longo prazo; as competências de comprometimento, que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente do negócio, sobretudo em situações adversas; e por fim, as

competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, que estão relacionadas com a questão do cotidiano do empreendedor e sua pessoal.

O desenvolvimento destas competências favorece o diálogo e conduz o indivíduo à obtenção do êxito em sua ação empreendedora, possibilitando a construção da relação transformadora da realidade em que vive, e proporcionando o desenvolvimento de uma nova realidade. Nota-se que a ação empreendedora é complexa e flexível, uma vez que é afetada pelas mudanças observadas nas sociedades. Segundo Oliveira (2008), as transformações sociais, econômicas, políticas e científicas dessa época atual, não mais caracterizam o sistema de produção capitalista em sua plana concepção, pois se formou uma nova realidade também baseada nos aspectos culturais e influenciada pelo aspecto econômico-mercantil. É possível, então, considerar que no âmbito das competências empreendedoras deve ser necessária ao empreendedor a capacidade de adaptação ao ambiente em que atua, e dessa forma desenvolver as competências fundamentais para a efetividade de cada nova ação implementada por ele.

As competências empreendedoras individuais já foram estudadas por vários autores, que procuraram identificar essas competências em indivíduos. No campo do desenvolvimento das competências, existe a necessidade de capacitação, para que os gestores tenham a oportunidade de melhorar as suas atuações profissionais (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2003).

Assim, para a compreensão do empreendedorismo é necessário considerá-lo como um fenômeno complexo, intimamente relacionado com as relações indivíduo-sociedade, onde um transforma o outro em uma constante evolução e adaptação às necessidades mútuas.

Definiu-se metodologicamente como um estudo de caso único, realizado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), caracterizada como uma instituição de ensino superior pública, do âmbito federal, formada por pró-reitorias que fazem a sua administração.

Por isso, foi realizada uma reflexão baseada na teoria produzida sobre o tema, além de se contar com a valiosa contribuição oferecida pelos sujeitos pesquisados, que através do levantamento qualitativo realizado como parte dos procedimentos para esse trabalho, proporcionaram informações para um maior entendimento sobre as particularidades da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, da UFPE.

Trabalhos científicos, a exemplo de dissertações e teses, têm sido realizados no campo do empreendedorismo, assim como no campo das competências individuais, porém ainda há uma lacuna por maiores esclarecimentos quanto ao fenômeno da relação entre as competências empreendedoras e a ação na arena pública, em particular, sob o contexto do indivíduo e das organizações públicas estabelecidas. Portanto, observou-se o desafio percorrido ao investir em um estudo que se propôs a realizar uma análise sobre uma realidade ainda nova e pouco investigada, principalmente ao se considerar as particularidades de uma universidade pública federal, desfavoráveis ao desenvolvimento de competências empreendedoras, devido ao contexto histórico e a cultura presente neste campo.

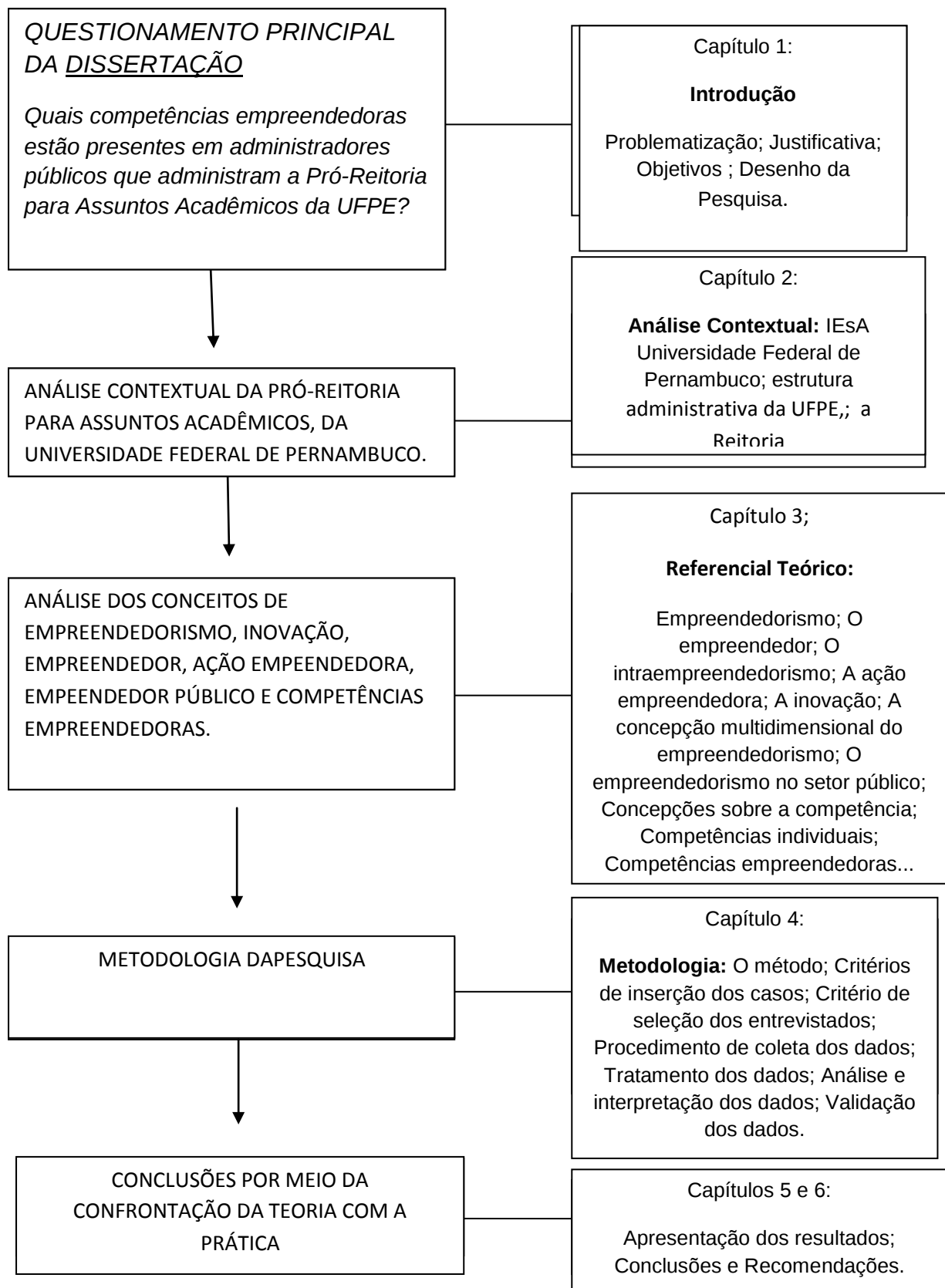
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA:

Diante da necessidade da modernização e da profissionalização da gestão pública e dos servidores, e dos avanços e mudanças realizados na Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), da Universidade Federal de Pernambuco, na intenção de melhorar a qualidade nos serviços oferecidos à sociedade, destaca-se como problema desta pesquisa a seguinte questão: *Existem competências empreendedoras no comportamento dos administradores públicos, responsáveis pela gestão da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos(POACAD), da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE?*

1.2 DESENHO DA PESQUISA

Este trabalho apresenta uma estrutura que vem relatada no diagrama 1, contando com uma revisão bibliográfica sobre os conceitos das competências empreendedoras estudadas por Man e Lau (2000), que são: competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências conceituais, competências estratégicas, competências administrativas, competências de comprometimento e competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal. A última foi observada, em um estudo realizado por Paiva Junior, Souza Leão e Mello (2004), cujo objeto foi às competências empreendedoras presentes nos comportamentos de dirigentes de sucesso socialmente reconhecido. Essas competências foram estudadas para embasar a pesquisa sobre as competências empreendedoras, presentes nos administradores públicos que gerenciam, atualmente, a Pró-Reitoria Para Assuntos Acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco.

1.3 PRINCIPAIS ETAPAS DO ESTUDO- Diagrama 1



1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar as competências empreendedoras, presentes no comportamento de administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, da Universidade Federal de Pernambuco.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Aprofundar o estudo de perspectivas teóricas que sejam relevantes para o entendimento e análise do tema, sobretudo as competências empreendedoras e sua relevância na gestão da Pró-Reitoria Para Assuntos Acadêmicos da UFPE;
- b) Examinar a perspectiva dos gestores desta instituição pública de ensino superior, quanto à presença de características empreendedoras no gerenciamento da organização em que atuam.

1.5 JUSTIFICATIVA

A notável necessidade de inovação das organizações, em decorrência dos efeitos da globalização, tem despertado discussões sobre o empreendedorismo. Observa-se a expansão do número de publicações e pesquisas sobre o tema os quais focalizam os aspectos mais específicos da questão e contribuem para a compreensão, apontando novas perspectivas de análise. Dessa forma, entende-se que para uma organização do serviço público, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, compreender as necessidades da sociedade e criar alternativas adequadas, exige a presença de colaboradores com perfis e competências individuais que possam contribuir para o sucesso da organização.

O Empreendedorismo e a Inovação, podem ser de grande utilidade ao setor público, na questão das 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)

Estudos como o presente, buscando identificar as competências e analisando quais as que se manifestam segundo algumas características pessoais, podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais, permitindo direcionar ações que estimulem a presença do empreendedor corporativo como agente de inovação. Igualmente, os resultados alcançados podem permitir planejar ações que contribuam para toda a área do empreendedorismo, seja em uma instituição pública ou privada.

Assim podem ser justificados, em virtude de uma considerável parte das publicações recentes tratar sobre o empreendedorismo, ou seja, as ações dos empreendedores; analisando casos de implementação de projetos inovadores na gestão pública. Segundo Dornelas (2003), o termo pode ser atribuído: a criação de uma nova organização ou inovação dentro de uma existente.

O tema empreendedorismo vem despertando interesses também dos órgãos públicos, assim como vem se tornando objeto de pesquisa de vários autores tais como Paiva Junior e Cordeiro (2002) e Mello, Cordeiro e Paiva Junior (2003), até mesmo como fenômeno multidimensional estudado por Paiva Junior (2004) por trazer algo novo e diferente, além de dar retorno necessário ao ambiente organizacional e como na ação empreendedora estudada por Sousa (2010).

Atualmente, as organizações vêm repensando e reestruturando os seus processos de trabalho interno, devido a pressões provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente das variáveis do macro ambiente (SHABANA, 2010). Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, ou melhorar a qualidade dos serviços prestados, no caso de organizações públicas. Neste processo, as organizações devem desenvolver a sua cultura empreendedora, contribuindo para o desenvolvimento de competências em seu ambiente interno e lapidá-las amparadas na cultura organizacional (LENZI, 2008). Uma pesquisa a respeito das competências individuais de um empreendedor em determinada área de uma universidade pública federal, pode possibilitar uma contribuição gerencial às outras organizações públicas. A partir do conhecimento dos atributos centrais e periféricos dessas competências, torna-se plausível contribuir para o processo de implementação de estratégias, que sejam eficazes para o desenvolvimento do empreendedorismo em toda Universidade Federal de Pernambuco.

O aumento no entendimento da questão possibilita uma maior compreensão sobre os fenômenos sociais, e sobre as mudanças que esses fenômenos promovem na realidade dos diversos contextos. Alguns estudos relacionados com as competências empreendedoras já foram desenvolvidos (CHAVES, 2006; PAIVA JÚNIOR, 2004) e revelam a relação entre a efetividade das ações empreendedoras, ocasionadas pelo interesse em desfrutar das oportunidades demandadas pelo ambiente em que está situado, e a prática dialógica com os atores com os quais se relaciona.

2 ANÁLISE CONTEXTUAL

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser de natureza pública ou privada. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, sendo nas esferas: Federal, Estadual ou Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade.

Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são chamadas de comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da LDB).

No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações. A mais estrita, definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a Universidade. Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional. A Universidade é dotada de autonomia, podendo criar campus fora de sua sede no âmbito do Estado. Uma Universidade Federal é uma Instituição de Ensino Superior (IES), mantida pelo Poder Público Federal, com gratuidade de matrículas e mensalidades

O Centro Universitário é uma instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.

A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades

orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.

2.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO-UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição pública, de ensino superior com perfil democrático e de referência pela qualidade de suas atividades em ensino, pesquisa e extensão. É uma autarquia educacional vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar.

A UFPE vem contribuindo de forma significativa para a formação de recursos humanos e para o desenvolvimento social, gerando conhecimento aplicável às oportunidades do mundo moderno, nas mais diversas áreas do conhecimento.

A instituição foi criada pelo Decreto-lei nº 9.388, de 20 de junho de 1946, sendo instalada em 11 de agosto do mesmo ano, sob a denominação de Universidade do Recife, tornando-se a primeira Universidade do Norte e Nordeste do País e o único centro universitário dessas duas regiões. Na ocasião foram reunidas seis Escolas Superiores então existentes: a Faculdade de Direito (fundada em 1827), a Escola de Engenharia (criada em 1895), as Escolas de Farmácia (criada em 1903) e Odontologia (criada em 1913), a Faculdade de Medicina (originada em 1915), a Escola de Belas Artes de Pernambuco (fundada em 1932) e a Faculdade de Filosofia do Recife (criada em 1941).

O primeiro reitor da universidade foi o professor Joaquim Ignácio de Almeida Amazonas, que também ocupou o cargo de diretor da Faculdade de Direito. Amazonas desempenhou a função de reitor por 12 anos.

Em 1965, a Universidade do Recife passou a integrar o novo sistema federal de educação do País, com o nome de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), autarquia vinculada ao MEC.

Desde então, a UFPE tem assumido lugar de destaque dentre as instituições públicas de ensino superior do País graças ao seu crescimento científico, sua expansão física e interiorização.

Hoje a UFPE conta com três campi e dezessete polos de apoio presencial aos cursos à distância, em parceria com o Município ou o Governo do Estado e o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Estes polos ampliam os espaços acadêmicos da UFPE, promovendo a interiorização dos cursos desta instituição.

Os polos de apoio presencial são as unidades operacionais para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior no âmbito do Sistema UAB. Mantidos por Municípios ou Governos de Estado, os polos oferecem a infraestrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos à distância.

O objetivo dos polos é oferecer o espaço físico de apoio presencial aos alunos da sua região, mantendo as instalações físicas necessárias para atender aos alunos em questões tecnológicas, de laboratório, de biblioteca, entre outras.

Atualmente a UFPE oferece um total de 101 cursos de Graduação presenciais distribuídos entre os campi, 05 cursos de Graduação a distância, 131 cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu (70 Mestrados Acadêmicos, 10 Mestrados Profissionais e 51 Doutorados), além de 58 cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, entre presenciais e a distância, previstos para 2014.

A população da UFPE é de 50.896 pessoas, assim distribuídas: 44.499 estudantes (33.563 são da graduação, 4.354 dos Cursos de mestrados, 2.926 dos Cursos de doutorados, 3.245 dos Cursos de especializações, 411 do Colégio de Aplicação), 2.265 docentes (1.788 doutores, 387 mestres, 28 com especialização e 62 com graduação) e 4.132 servidores técnico-administrativos.

A UFPE tem como missão: “promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão.”(fonte: site da UFPE).

2.2.1 Estrutura Administrativa da UFPE

A estrutura administrativa da UFPE está organizada em instâncias deliberativas, normativas e consultivas, cuja competência é traçar a política universitária no que se refere às ações acadêmicas e administrativas, envolvendo matérias relativas ao ensino, pesquisa e extensão, presentes na administração superior, intermediária e suplementar.

Constituem a administração superior: Conselho Universitário, Reitoria, Pró-Reitorias e Conselho Curador; a administração intermediária congrega as unidades universitárias, organizadas em Centros Acadêmicos, com órgãos de Direção, os Conselhos, os Colegiados, os Departamentos e suas Chefias, as Coordenações de

Curso e de Área; e a suplementar formada por órgãos de caráter técnico-administrativo com função complementar à administração central.

2.2.2 A Reitoria

A Administração Superior da UFPE é exercida pela Reitoria, pelo Conselho de Curadores, Conselho de Administração e Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão – estes dois últimos formam o Conselho Universitário.

A Reitoria é o órgão que coordena, planeja, executa e supervisiona as decisões aprovadas nos Conselhos. É constituída pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Assessores, sendo a instância articuladora das ações da Universidade. Cada Pró-Reitor comanda uma das sete Pró-Reitorias existentes na UFPE, que funcionam integradas entre si, como instâncias executivas. São elas:

Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (PROAES) Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ) Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT) Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida (PROGEPE) e Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação(PROCIT).

2.3 A PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS (PROACAD)

A Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos (Proacad) é o Órgão de assessoramento superior da Reitoria nos assuntos referentes ao ensino de graduação. É a instância responsável pela atuação junto aos estudantes, docentes, coordenadores de cursos, coordenadores das áreas básicas, chefes de departamentos e diretores de centro. Tem sob sua responsabilidade, em conjunto com os coordenadores de curso, o planejamento, a gestão e a política.

A importância da Proacad decorre do fato de que o ensino de graduação é uma atividade central da UFPE. É da responsabilidade do órgão garantir a qualidade dos cursos de graduação oferecidos e reafirmar seu compromisso social, articulando o ensino com as áreas de pesquisa e extensão.

São de responsabilidade da Proacad, em conjunto com as coordenações de curso, a organização, o funcionamento e a política didático-pedagógica da graduação e a coordenação do processo de avaliação da qualidade do ensino.

Em relação à comunidade escolar da Universidade, é de competência da Proacad a coordenação da qualificação dos docentes dos cursos de graduação e o controle acadêmico dos estudantes no que diz respeito aos aspectos legais e documentação.

O órgão ainda tem a atribuição de gerenciar os programas e ações de assistência e permanência estudantil, a coordenação de apoio acadêmico e a coordenação da Divisão do Corpo Discente.

A Proacad atua em conjunto com a Câmara de Graduação e de Admissão e Ensino Básico (CGAEB), os Colegiados dos Cursos de Graduação, as Câmaras de Graduação dos Centros Acadêmicos, além de Comissões de Trabalho em temas específicos.

2.3.1 A Organização da PROACAD

A Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos(proacad) é organizadas em três diretorias, sendo:

2.3.1.1 Diretoria de Gestão Acadêmica (DGA)

Responsável pela gestão (planejamento e supervisão) das ações *relacionadas* às atividades acadêmicas da graduação presencial da UFPE. São Coordenações subordinadas à DGA:

2.3.1.1 .1 Coordenação de Apoio Acadêmico

Responsável pelo acompanhamento dos programas institucionais de Monitoria, Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) e Programa Andifes de Mobilidade Estudantil.

2.3.1.1 .2 Coordenação de Formação para o Trabalho

Responsável pelo acompanhamento da integração ensino/trabalho, programas de estágio obrigatório realizado por funcionário estudante ou estágio obrigatório realizado por intermédio de agente de integração; Bolsa de Apoio Acadêmico; e Programa de Educação Tutorial (PET).

2.3.1.1 .3 Coordenação do Corpo Discente

Responsável pelo atendimento aos estudantes e ex-estudantes de graduação da UFPE, bem como ao público interessado em cursar disciplinas isoladas ou ingressar na graduação da UFPE. É a essa, em conjunto com as Escolaridades e as Coordenações dos Cursos de graduação, que o estudante recorre para esclarecimentos sobre a legislação acadêmica.

2.3.1.2 Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE)

Responsável por assessorar os cursos de graduação, Centros Acadêmicos, Núcleos e Departamento nas questões relativas ao desenvolvimento do ensino, ao corpo docente, aos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), à inovação pedagógica, às atividades docentes, à avaliação dos cursos e a alocação de docentes. Esta Diretoria possui em sua estrutura a Divisão de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino. Fazem parte da DDE três Coordenações.

2.3.1.2 .1 Coordenação Geral dos Cursos de Graduação

Responsável por fixar diretrizes gerais para elaboração e reformulação dos projetos pedagógicos e currículos dos cursos de graduação e acompanhar sua implantação. Também orienta os Cursos para a criação do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e acompanha o desenvolvimento de suas atividades. Esta Coordenação possui em sua estrutura a Divisão de Currículos e Programas.

2.3.1.2 .2 Coordenação de Avaliação dos cursos de Graduação

Responsável por acompanhar os processos de avaliação interna e externa dos cursos de graduação da Universidade; os processos de avaliação do docente pelo discente e de autoavaliação do docente e do discente; atuar na orientação dos coordenadores de curso para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, e, se necessário, na análise dos resultados, além de propor ações de melhoria diante dos resultados dessas avaliações.

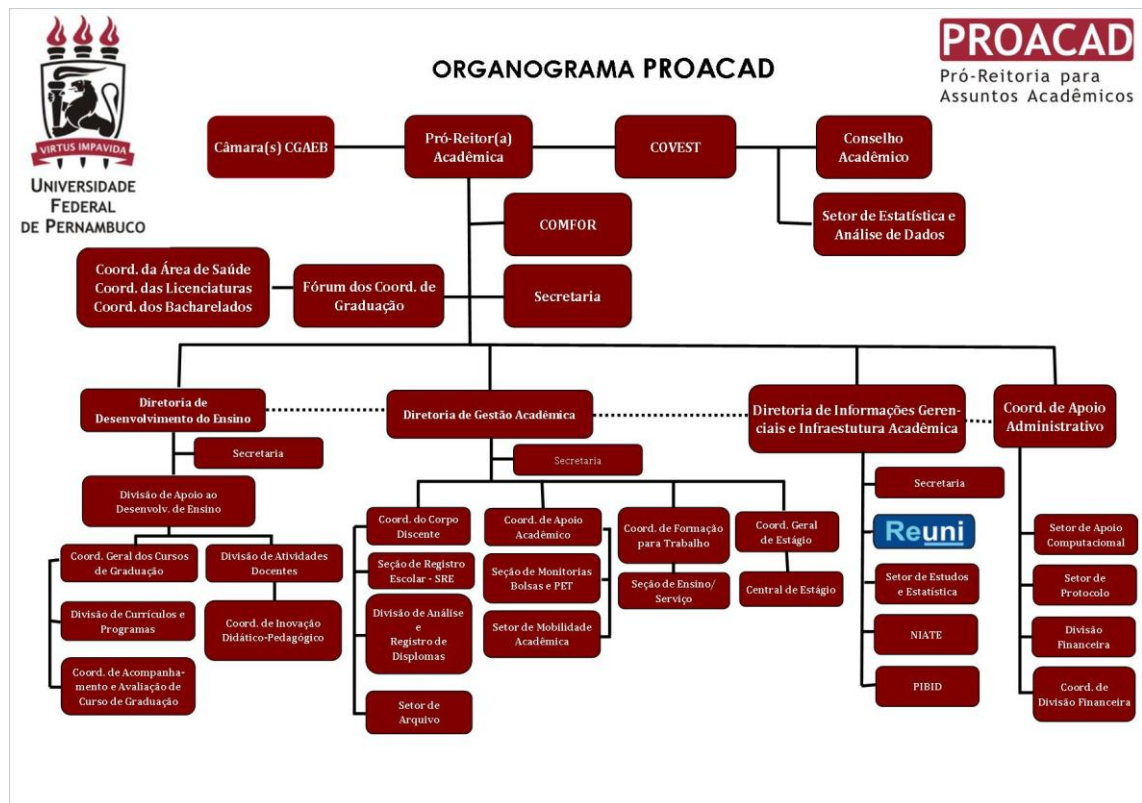
2.3.1.2.3 Coordenação de Atividades Docentes e Inovações Pedagógicas

Responsável por operacionalizar e acompanhar o Edital de Melhoria e Inovação dos Cursos de Graduação; analisar o impacto do estágio docência nos cursos de graduação; acompanhar as atividades de formação continuada dos professores da UFPE, realizadas no âmbito do Núcleo de Formação Didático-Pedagógica Continuada dos Professores da UFPE; e gerenciar as Aulas de Campo (Excursões Didáticas).

2.3.1.3 Diretoria de Informação Gerencial e Infraestrutura Acadêmica (DIGI)

Responsável por coordenar ações vinculadas à graduação no âmbito da infraestrutura física e acadêmica dos cursos de graduação, bem como de realizar, anualmente, Edital voltado à Melhoria dos Laboratórios de Ensino de Graduação. Além disso, disponibiliza informações gerenciais e estatísticas para a PROACAD, administra os Núcleos Integrados de Atividades de Ensino (NIATES) e os programas REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais) e PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência).



2.3.2 Práticas Pedagógicas Inovadoras

Práticas e metodologias inovadoras são muito mais raras na Educação Superior do que em outros níveis de ensino. Os professores das universidades são geralmente avessos a mudanças por estarem ligados à uma concepção de ciência e educação tradicionais. Segundo Zabalza (2006), tratando-se da recente tradição universitária, a docência em si mesma não era considerada como um assunto relevante para a universidade, como instituição. Garantindo-se a presença dos alunos, não havia nenhuma forma de pressão justificar-se a qualidade do processo formativo.

Para o autor a Didática Universitária, atividade realizada por professores da educação superior, em salas de aula, laboratórios e outros espaços de ensino, é bem mais desvalorizada do que as demais atividades que o docente universitário desenvolve, como pesquisa e extensão.

Contudo, essa realidade está se modificando, considerando-se a importância da formação profissional dos alunos e a necessidade de refletir sobre o tipo dessa formação e o papel da pedagogia nesse processo. Dessa forma, considerar o sujeito

aprendente como principal ator nesse processo, como já vem ocorrendo há mais tempo na educação básica, passou a ser preocupação também dos professores universitários. E considerar esse processo formativo requer pensar percursos e estratégias de aprendizagem condizentes com o contexto social e tecnológico em que vivemos.

Diversos professores, já conscientes dessa realidade buscam desenvolver práticas diferenciadas do tradicional ensino bancário (FREIRE, 2002) e sugerem estratégias mais colaborativas entre os estudantes e outras práticas que promovam uma construção e apropriação significativa dos conteúdos, habilidades e competências necessárias para a formação profissional e humana de seus alunos.

Nesse sentido, a Proacad está desenvolvendo um projeto de "Inovação pedagógica" que pretende conhecer as práticas inovadoras já desenvolvidas por professores da UFPE, socializar essas práticas e buscar motivar os professores na busca por uma formação mais significativa e humanizadora.

No contexto deste estudo, é considerada a complexidade do cenário atual que envolve o ensino superior e suas crises, como: o papel e o trabalho do professor, o protagonismo estudantil, a lógica do conteúdo abordado (disciplinas, currículos e experiências), o valor da perícia profissional x saber socialmente situado, dimensão ética e valores sociais (CUNHA, 2008). Este cenário desafia os docentes a modificar suas práticas de ensino na perspectiva de proporcionar uma melhor aprendizagem para os discentes, ampliando sua prática para além da dimensão técnica/científica de sua formação, requerendo saberes de diferentes natureza e práticas inovadoras através de rupturas com a prática de ensino tradicional.

No que tange ao personagem do professor frente à inovação nas práticas pedagógicas, Cunha (2008) afirma que há um complexo e intrincado conjunto de relações entre os vários fatores que possibilitam, ou não, as inovações nas universidades.

No entendimento de Cunha (2008), as características inovadoras são como : a ruptura com a forma tradicional de ensinar e aprender; a gestão participativa com a atuação dos estudantes na definição de percursos e critérios no ensino; a reconfiguração de saberes incluindo também competências, arte, vivências pessoais; a reorganização da relação entre a teoria e a prática; a modificação da percepção da concepção, desenvolvimento e avaliação da experiência no ensino/aprendizagem; a mediação do docente assumindo relações sócio-afetivas

com os alunos como condição de aprendizagem significativa (subjetividade, conhecimento); o protagonismo como condição para aprendizagem significativa, reconhecendo que tanto estudantes quanto professores são sujeitos da prática pedagógica estimulando a produção de conhecimento pelos estudantes.

2.3.2.1 O Projeto de Inovação Pedagógica

A Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, através Programa de Apoio à Melhoria dos Cursos da Graduação, tem desenvolvido um projeto de inovação pedagógica, com o objetivo de realizar a renovação, atualização e flexibilização dos cursos de graduação da Universidade Federal de Pernambuco. O projeto visa estimular as estratégias de inovação para graduação, lançando um edital específico a cada ano, para a realização de investimentos em projetos inovadores para os cursos.

Os editais são de apoio aos projetos, e têm ênfase na melhoria da qualidade de ensino e na inovação pedagógica dos cursos de graduação desta instituição. Visam apoiar, através da concessão de auxílio financeiro, o desenvolvimento de Projetos de Melhoria e Inovação do Ensino de Graduação da UFPE (bacharelados e licenciaturas), os quais apresentem propostas metodológicas atuais e inovadoras no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, visando otimizar o funcionamento e melhor qualificar os referidos cursos.

O projeto de inovação pedagógica, tem os seguintes objetivos:

As propostas aprovadas são financiadas com recursos próprios da UFPE, com um valor total alocado e distribuído para os cursos, em valores percentuais, de acordo com os materiais permanente e de consumo, necessários para a conclusão dos projetos.

As propostas de melhoria e inovação, são apresentadas por um professor do quadro efetivo da UFPE, o qual será o coordenador do projeto, devendo ter participação de, no mínimo, mais dois professores, responsáveis por disciplinas do(s) curso(s) que será(ão) beneficiado(s) pelo projeto.

Os professores contemplados pelo Programa de Apoio à Melhoria dos Cursos da Graduação do ano anterior, podem submeter propostas complementares que justifiquem a continuidade e aprimoramento do projeto, dessa forma, podem realizar projetos de longo prazo, que precise de maior tempo para a execução. Porém, esta submissão será avaliada pela Comissão de Seleção do Programa.

Cada proposta é analisada por uma Comissão de Avaliação, constituída por 2 (dois) representantes de cada Centro Acadêmico da UFPE e 1 (um) representante de outra Instituição de Ensino, num total de 3 (três) avaliadores, tendo como apoio 1(um) representante da PROACAD. São prioridade no programa, os novos projetos, para que se possa estimular a criação e a inovação.

Os editais de melhoria, são de dois tipos: Edital de Melhoria e Inovação do Ensino da Graduação e Edital de Melhoria e Inovação dos laboratórios de ensino. Isso garante a alocação dos recursos, tanto para o ensino teórico, quanto para o prático.

2.3.3 A Reestruturação da Proacad

Atuação focada no planejamento, gestão e políticas do ensino de graduação visando a alcançar maior excelência acadêmica e compromisso social. Esta é a missão da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad) da UFPE, que passou por reestruturação com a criação de uma nova diretoria e coordenações. Essa reorganização estrutural da Proacad tem como objetivos o desenvolvimento, o ensino e a inovação na gestão acadêmica.

A Diretoria de Informação Gerencial e Infraestrutura Acadêmica (Digi), foi criada com a responsabilidade de administrar os Núcleos Integrados de Atividades de Ensino (Niates); atuar na melhoria da infraestrutura acadêmica e na aquisição de equipamentos para salas de aula e laboratórios. Além disso, também é responsável pela coordenação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni); articulação da elaboração da proposta do Plano Plurianual (PPA) da Pró-Reitoria; e pelo levantamento dos indicadores de graduação, armazenamento e oferta de informação da Proacad, em articulação com a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan); entre outras.

A Digi passou a integrar a estrutura da Proacad, juntamente com duas outras diretorias: Gestão Acadêmica (DGA), antiga Diretoria de Controle Acadêmico, e Desenvolvimento do Ensino (DDE). A Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) foi desmembrada da Proacad e assumiu a condição de Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes).

Outra novidade é a Coordenação de Avaliação de Cursos de Graduação, vinculada à DDE. O setor é responsável pelas avaliações dos cursos, antes acompanhadas pela Proplan; avaliações dos docentes pelos discentes; análise,

discussões e encaminhamentos de intervenções relativas aos dados do Enade; e atendimento às demandas das graduações.

Na DGA, foi criada a Coordenação de Formação para o Trabalho; o setor integra ensino/trabalho e atua também para tornar mais acessível as oportunidades de estágio para os estudantes. A coordenação acompanhará os programas de estágio, bolsa de Apoio Acadêmico, Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (Pibid), Programa de Educação Tutorial (PET), Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde), entre outros. Um portal voltado aos estudantes também está em fase de planejamento. O espaço servirá como uma central virtual de estágios com empresas conveniadas.

A Proacad também abriga o Fórum dos Coordenadores de Graduação, institucionalizado para promover o diálogo e assessorar a construção dos projetos pedagógicos dos cursos. A Resolução que cria o fórum passará pela aprovação do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE).

A internacionalização da graduação terá prioridade, no âmbito do Programa Ciência sem Fronteiras, em consonância com a Diretoria de Cooperação Internacional e a Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq). Para garantir o êxito da formação no exterior, duas novas Resoluções estão em tramitação na Proacad: Mobilidade Estudantil Internacional e Duplo Diploma ou Dupla Titulação.

2.3.3.1 Avanços e Mudanças da PROACAD

2.3.3.1.1 Sistema de Informação e Gestão Acadêmica - SIG@

O Sig@ é um veículo de registro e guarda das informações prestadas pelos professores sobre o Plano Anual de Atividades Docentes e o Relatório Anual de Atividades Docentes

A UFPE utiliza o Sistema de Informação e Gestão Acadêmica - SIG@ (www.siga.ufpe.br), que permite ao estudante obter informações sobre sua vida acadêmica, solicitar a sua matrícula, assim como correções/modificações de matrícula, verificar suas notas (rendimento escolar) em cada disciplina/componente curricular, ver e imprimir histórico escolar provisório, além de solicitar a emissão de diversos documentos, como, por exemplo, a declaração de monitoria; a declaração de vínculo; documentos necessários para solicitar transferência para outra Instituição e o histórico escolar oficial.

O SIG@ (Sistema de Informações e Gestão Acadêmica), de propriedade da Universidade Federal de Pernambuco, é responsável por gerenciar os processos institucionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão com o objetivo de melhorar a eficácia destes processos. O sistema oferece segurança da informação por meio de um processo rígido de autenticação de usuários, criação de senhas e alta confiabilidade garantida graças a um forte mecanismo de auditoria sobre as ações executadas por todos os usuários. O SIG@ possui disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias da semana.

É um sistema de plataforma Web, dessa forma ele pode ser acessado de qualquer parte do mundo e com qualquer dispositivo com acesso a Web, sem a necessidade de ação de aplicações específicas para o sistema. O SIG@ está disponível apenas para usuários autenticados (alunos, docentes e técnicos administrativos), atendendo cerca de 100 mil usuários ativos considerando a UFPE e suas instituições parceiras.

O sistema é composto de 09 (nove) módulos, sendo:

- Módulo de Ensino de Graduação: é responsável pelo gerenciamento das informações dos alunos, desde o seu ingresso até a sua formatura. Entre outras funcionalidades, ele controla os processos de cadastro de cursos, de ofertas de disciplinas, de matrícula dos alunos, de colocação de notas, de integralização, de expedição de diplomas. Este módulo também controla as atividades complementares e as monitorias e fornece indicadores acadêmicos para o censo anual do INEP, o ENADE e o PINGIFES.
- Módulo de Ensino de Pós-Graduação: como o de Graduação, também é responsável pelo gerenciamento das informações dos alunos, controlando os processos desde a matrícula, até a titulação. De forma semelhante, o módulo fornece indicadores acadêmicos que atendem às demandas de órgãos como a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior) e o MEC (Ministério de Educação e Cultura).
- Módulo de Pesquisa: é responsável pela gestão dos serviços que tratam das informações de projetos e grupos de pesquisa, da unificação do currículo lattes, dos programas de bolsas de pós-graduação e do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), incluindo ainda todo o processo do Congresso de Iniciação Científica (CONIC).

- **Módulo de Pessoal:** é responsável pelo gerenciamento de cargos e funções dos servidores públicos, incluindo o controle de portarias, bem como o de averbações, licenças e afastamentos, frequência, férias, e avaliações funcionais. Além disso, contempla o processo de elaboração Plano Anual de Atividades Docentes (PAAD) e o Relatório Anual de Atividades Docentes (RAAD).
- **Módulo de Processos Administrativos:** provê serviços de registro de processo em papel (manual) ou totalmente eletrônico, dependendo do tipo do assunto. Além de permitir a manipulação do processo por meio da inclusão de documentos, despachos e formulários. Sendo possível também a juntada de processos por anexação ou apensação e do arquivamento e desarquivamento. O módulo também é responsável por controlar a tramitação de processos, bem como auxiliar a distribuição e o fluxo de processos entre os órgãos da instituição através e envio e recebimento.
- **Módulo de Planejamento e Gestão Institucional:** é responsável pela administração do Plano Anual de Ação da Instituição, em plataforma de software (ferramenta de gestão de projetos) integrada ao SIG@ para a criação e acompanhamento de projetos. Além disso, integra-se aos programas, orçamentos e planos do Governo Federal, através do submódulo responsável pelo gerenciamento das Portarias Orçamentárias. O módulo também contempla os serviços para cadastramento e acompanhamento dos Editais da Universidade, do gerenciamento e do controle de folha de pagamento de bolsas de apoio estudantis. Outra funcionalidade oferecida é a Carta de Serviços, por meio da qual é possível gerenciar o catálogo de serviços da Universidade e divulgá-lo à comunidade acadêmica.
- **Módulo de Patrimônio:** tem como objetivo auxiliar a gestão dos bens patrimoniais da Universidade. Ele possibilita gerenciamento a partir do registro, da transferência, da carga de responsabilidade, da localização, das características e da baixa dos bens, além do inventário. Também permite a emissão de relatórios que apoiam a decisão do planejamento anual de compras da Instituição.
- **Módulo do Restaurante Universitário:** é responsável pelo gerenciamento dos usuários que utilizam o Restaurante Universitário. É também função dele possibilitar a auditoria das informações passadas à Universidade pela empresa administradora do restaurante. Essas informações são: usuários, datas e horários de utilização e

subsídios. Dessa forma, a Universidade pode realizar o pagamento à empresa responsável pela administração do Restaurante.

- Módulo de Eleição: tem como objetivo auxiliar nas eleições para reitor da Universidade. Ele possibilita a consulta dos locais de votação dos eleitores, o gerenciamento do cadastro de presidentes de seções, a importação de votos da urna eletrônica (TRE) e a disponibilização do painel de resultados da apuração em tempo real.

2.3.3.1.2 Os Núcleos Integrados de Atividades de Ensino e os Editais

Através dos Niates e de editais para laboratórios, houve maior acompanhamento dos cursos, resultando em boas avaliações de um trabalho já existente na Universidade e o avanço em qualidade. Os investimentos em infraestrutura, por meio da implantação dos três Núcleos Integrados de Atividades de Ensino (Niates), administrados pela Proacad, e dos editais de Melhoria dos Laboratórios de Ensino de Graduação, têm reflexo no aumento da oferta de vagas presenciais, que passou de 6.700, em 2011, para 6.906, em 2013. As avaliações do Ministério da Educação (MEC) também demonstram a excelência.

Em 2012, a UFPE registrou seis cursos com conceito 4 e dois cursos com conceito 5 no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade). No mesmo ano, por meio de visitas in loco do MEC, a Universidade obteve outros três conceitos 4 e três conceitos 5. Em 2013, já são seis cursos com conceito 4 e um curso com conceito 5 avaliados por visitas do MEC.

O Índice Geral de Cursos, desenvolvido pelo Ministério da Educação para avaliar as graduações do país, concedeu nota 4 para a Universidade Federal de Pernambuco pelo sexto ano consecutivo. O conceito é referente ao ano de 2013. A instituição aumentou de 3,53 para 3,56 o IGC contínuo.

Dos 13 cursos avaliados, seis obtiveram o Conceito Preliminar de Curso (CPC) 4: enfermagem/Recife, enfermagem/Vitória de Santo Antão, fisioterapia, fonoaudiologia, nutrição/Recife e serviço social. Alcançaram o conceito 3 no CPC os cursos de biomedicina, farmácia, medicina/Recife, odontologia e nutrição/Vitória de Santo Antão. Não obtiveram conceito no CPC os cursos de bacharelado em educação física de Recife e de Vitória de Santo Antão porque não houve conceito Enade para os cursos, que é obtido a partir de provas feitas pelos alunos concluintes de cada graduação. Obtiveram conceito 5 no Enade os cursos de fisioterapia e de nutrição/Recife. Alcançaram conceito 4 os cursos de enfermagem/Recife, farmácia,

medicina/Recife, serviço social e enfermagem/Vitória de Santo Antão. Os cursos de biomedicina, fonoaudiologia, odontologia e nutrição/Vitória de Santo Antão ficaram com conceito 3 no Enade.

O novo organograma da Proacad, que permitiu total foco na administração dos cursos de graduação. A Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) se tornou Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes), canalizando todas as ações de assistência aos alunos. A Proacad ganhou reforço com a criação da Diretoria de Informação Gerencial e Infraestrutura Acadêmica (Digi) e da Coordenação de Avaliação de Cursos da Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE). Resoluções do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (C C E P E) aprovadas este ano atualizaram procedimentos acadêmicos relacionados à aceleração dos estudos, à colação de grau sem solenidade e à apreciação de processos pelas Câmaras de Graduação e Admissão ao Ensino Básico (CGAEB), entre outros.

2.4 O EMPREENDEDORISMO NAS UNIVERSIDADES

Algumas ações inovadoras no setor público, são de grande importância para a sociedade, mas as que geram maior impacto são aquelas voltadas para a educação, conforme aponta 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 consequentemente, 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.

Os autores destacam diversas ações, importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das universidades, quais 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. Porém, eles alertam 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).

Para Nascimento e Labiak Júnior (2011), os empreendedores sempre procuram ambientes com possibilidades de criar laços de cooperação, dividir conhecimentos e desenvolver projetos inovadores, como universidades e centros de pesquisa. Esses ambientes são chamados de “habitats de inovação”, e conceituados como: “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).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica, realizada para o alinhamento desta pesquisa. O objetivo é fornecer embasamento teórico, sobre as competências empreendedoras individuais, com a intenção de sistematizar as ideias e conceitos sobre as competências empresariais, para auxiliar o leitor a compreender o contexto do estudo.

3.1 O EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo vem trazendo novas e diferentes teorias, que cada vez mais, contribuem para análises e pesquisas detalhadas sobre o assunto. Sendo originário da economia, recebeu grandes contribuições da psicologia e da sociologia, mas ainda existe uma unificação das teorias, o que resulta em uma considerável concorrência entre esses campos no que se refere a definições e construções teóricas (SOUSA, 2009).

O Empreendedorismo, é um termo que vem sendo frequentemente atribuído ao setor privado, principalmente no que diz respeito aos elementos do ambiente econômico-mercantil. Alguns estudiosos como Johannisson (1998) trazem uma rediscussão sobre o tema, considerando a abordagem racional-instrumental, que delibera a aplicação além da linha mercantilista, possibilitando atender a outros campos organizacionais que precisam de estudos mais aprofundados (SOUSA, 2009).

Não se pode deixar de considerar a complexidade do entendimento sobre o tema, que, segundo Paiva Junior (2004) é visivelmente elucidado pela presença de uma polissemia conceitual, oriunda de múltiplos significados para o vocábulo “empreendedor”, o que acaba gerando a dificuldade na criação de uma teoria universal sobre o tema.

Pesquisas iniciais nessa área tiveram como foco as características pessoais do indivíduo empreendedor: os economistas associaram o empreendedor com a inovação, enquanto os psicólogos e sociólogos buscaram os aspectos criativo e intuitivo (FILLION, 1999).

O principal entendimento do fenômeno empreendedor, vem fundamentado nos trabalhos e estudos de Joseph Schumpeter (1984), através dos efeitos socioeconômicos da criação de empresas inovadoras. (DRUCKER, 2008).

Entre os estudiosos do tema, há uma unificação de que o fato de o empreendedorismo não poder ser encerrado em uma definição universal, uma vez que isso não traduz a complexidade do fenômeno. A utilização do conceito multidimensional representa uma concepção mais ampliada do assunto, pois envolve o empreendedor, a empresa e o ambiente, além de renunciar ao formato reducionista de compreensão do fenômeno apenas como prática de abertura de uma empresa ou de manutenção do seu funcionamento, somente durante a primeira etapa de seu ciclo de vida (DANJOU, 2002).

A concepção multidimensional do empreendedorismo propõe uma certa aplicabilidade para organizações tanto do setor privado quanto para as do âmbito público. Alguns autores trazem argumentos sobre o empreendedorismo por um constructo universal, reiterando sobre a possibilidade de aplicação nas organizações públicas. Para eles, o empreendedorismo público é um processo que cria valor para os cidadãos, trazendo conjuntamente recursos públicos e privados combinados para explorar oportunidades sociais (SOUSA, 2009).

De acordo com O'Flynn (2007), o empreendedorismo manifesta um construto multidimensional que credita uma perspectiva de coletividade e socialismo ao fenômeno empreendedor, e cria uma possibilidade na arena do empreendedorismo público, da geração de valores públicos em torno da sociedade civil. Dessa forma, a compreensão sobre o empreendedorismo no setor público pode trazer reflexões sobre as ações coletivizadas que ofereçam benefícios coletivos ao cidadão (SOUSA, 2009).

O empreendedorismo no setor público, vem sendo comparado a conceitos, que contribuem para emergir a figura do empreendedor público, com características atomísticas e valores individualizados. Estes conceitos, atribuem uma definição mais lúcida da imagem de um empreendedor, tais como, como por exemplo o intraempreendedorismo (SOUSA, 2009). Baseando-se em teorias de autores como Danjou (2002) e Verstraete (2001), que entendem o empreendedorismo como fenômeno social e interativo, em que o ator empreende como um agente de transformação, e atentando-se para a observação de autores como Paiva Jr., Almeida e Guerra (2008) que discutem sobre a universalização conceitual do termo

empreendedorismo, buscou-se analisar as competências empreendedoras existentes, em uma organização pública.

Outros autores como Boava e Macedo (2009) contribuíram mais recentemente com a conceituação do termo empreendedorismo, alinhando sua definição com valores emancipatórios e de fruição substantiva. Para os autores, o empreendedorismo representa um conjunto de atividades que podem proporcionar ao empreendedor, plena liberdade no percurso de sua ação e que essa liberdade se manifesta motivada pela ocorrência de uma ruptura com o que lhe é seguro e estável.

A visão de Boava e Macedo (2009) sobre o empreendedorismo está fundamentada em um conhecimento plural e multidisciplinar, baseando-se em uma postura crítica, e por isso alinha-se com a proposta deste estudo (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008). Nessa perspectiva, há um alinhamento também com outros estudiosos do assunto, para que o termo empreendedorismo não fique refém de uma possível universalização conceitual, nem tenha a sua complexidade camuflada (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008).

“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)

Um empreendimento, tem a sua existência limitada às ações de indivíduos que são conhecidos como empreendedores, pois eles são os agentes responsáveis pela total condução dos processos criativos das unidades produtivas. Os empreendedores, através de sua ação, inovam e prolongam as perspectivas do ambiente empresarial favorecendo dinamicamente o fluxo e o desenvolvimento da economia (JULIATTO, 2005).

Assim, o empreendedor pode ser considerado, como o agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com potencial de explorar novas oportunidades, pela combinação de diversos recursos ou várias e diferentes combinações de um mesmo recurso. A habilidade de identificar e perseguir novas formas de utilização dos recursos e novas oportunidades, é a atividade empreendedora por excelência (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Esse alargamento da visão sobre o tema, reconhece o empreendedor como um agente contrário às situações de estagnação, que procura oportunidades em seu ambiente de atuação para favorecer o aperfeiçoamento de sua realidade e de seu

grupo. O empreendedor visionário tenta alcançar a sua resignificação, por meio da associação da ação empreendedora ao ato de servir ao outro, pois conforme afirma Paiva Júnior (2004), a alteridade com a realização, significa o alcance da satisfação do próprio *eu*, podendo significar uma diminuição dos riscos devido à questão de não mais se perceber sozinho.

Dessa forma, o aprendizado pode acontecer também, através da interpretação dos fatos vivenciados coletivamente, que por meio do diálogo, fundamentam a própria essência empreendedora e proporcionam a realização plena por estar em coletividade, em uma ordem de *nós* pura e pela geração de inovação, provocando a compreensão sobre o interesse do empreendedor em formar redes de relacionamento (PAIVA JÚNIOR, 2004).

De acordo com Marques (2014), o fenômeno do empreendedorismo já teve a sua direção mais reservada ao setor privado, mas atualmente vem despertando o interesse do setor público, no gerenciamento e inovação das 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” (MARQUES, 2014, p.23).

3.1.1 O Empreendedor

Empreender é saber gerir seus negócios em um ciclo de vida prolongado, obtendo um considerável retorno de seus investimentos. O termo empreendedor, que tem origem francesa (*entrepreneur*), significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Para começar algo novo, que possa atingir os seus objetivos, é importante, que seja gerido por um empreendedor com perfil desafiador e que tenha em sua bagagem conhecimentos científicos de administração, como, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio. (SANDRONI, 2002).

Segundo Dornelas (2008), ser um empreendedor significa fazer algo novo, diferente, ou seja, mudar o que já existe, buscando sempre e incessantemente novas oportunidades de negócio, focando na inovação e na criação de valor.

Segundo Sousa (2009) um balanço retrospectivo foi realizado por Nassif et al. (2009), sobre estudos em empreendedorismo no Brasil registrados em encontros científicos, que revelam uma significativa produção, porém com temas e tendências direcionadas ao comportamento, perfil, atitudes e competências do empreendedor.

Há um consenso entre alguns estudos, em relação a um conjunto de atitudes que estão presentes no sujeito empreendedor. Existem variáveis de vários níveis, como: individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores); interpessoal ou grupal (ideias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais funcionários, eficácia nas interações com capitalistas de risco) e de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeia todas as fases do processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007).

Paiva Junior (2005) aponta o empreendedor como um sujeito reconhecido pela sua coletividade, tanto no desenvolvimento profissional quanto no pessoal, porém deve ser considerado como um elemento fundamental, para a base das suas imagens de confiança coletiva e individual.

Drucker (2008) destaca que o empreendedor, é aquele que começa o seu próprio negócio, porém, nem todos os novos negócios são empreendedores. Segundo o autor o empreendedor sempre enxerga novas formas de inovação, enxergado a mudança como uma regra e a considera sadia. Além disso, está sempre buscando essa mudança e reagindo a ela, e a explorando como uma nova oportunidade (DRUCKER, 2008).

A criatividade do empreendedor é o que o torna diferente do administrador, considerando que a habilidade criativa do indivíduo, e a capacidade de inovar, é que permite a inserção de novos elementos no processo produtivo, através da invenção ou da combinação dos processos e materiais existentes (SCHUMPETER, 1988).

Autores como Boava e Macedo (2009) afirmam que o empreendedor, transforma as suas potencialidades em realidade, com o perfil de um ser temporal, que abrange diversas esferas da vida Social.

Dessa maneira, Cordeiro e Mello (2006), têm estudado profundamente o processo do empreendedor, e direcionando de forma oposta, à noção de indivíduo isolado; analisando, dessa forma, a relação entre a estrutura e a agência empreendedora, de tal forma que permite ao empreendedor como sujeito, identificar os recursos sociais que potencializem as suas ações e aprimorem as suas atitudes.

3.1.2 O Intraempreendedorismo

Autores como Pessoa e Oliveira (2006), entendem claramente, o intraempreendedorismo partindo das atitudes empreendedoras tomadas dentro das organizações, porém confundem-se com as tarefas do empreendedor corporativo,

das quais os autores afirmam haver qualidades que fazem desenvolver e realizar um olhar em prol das melhorias dos processos internos da organização.

As afirmações de Pessoa e Oliveira (2006) sobre o ciclo turbulento enfrentado pelas organizações, a depender de atitudes empreendedoras para o real acompanhamento das mudanças mais bruscas, acabam, dessa forma, promovendo ao intraempreendedorismo, um tipo de paralelismo com o empreendedorismo institucional, pois o empreendedor promove mudanças ou criações em arranjos institucionais, na intenção de criar novas organizações ou alterar as existentes (BARATER; FERREIRA; COSTA, 2009).

De acordo Shabana (2010), intraempreendedorismo refere-se às intenções de comportamentos provenientes dos indivíduos, ao posicionarem-se, apresentando as suas próprias ideias e, em seguida, procurarem aplicá-las diariamente na organização.

O empreendedor corporativo é o funcionário que se destaca pelas suas ações na arena organizacional, ou seja, é um indivíduo que possui um diferencial. Os intraempreendedores promovem mudanças, pois são pessoas com grandes capacidades e que possuem ideias, transformando-as em realidades rentáveis à empresa. Conforme pontua Pinchot e Pellman (2004), os empreendedores internos são pessoas que possuem qualidades diferenciadas e que pode-se perceber nelas as características que combinam com um perfil inovador.

Cada vez mais, parece ficar evidente, que as instituições públicas, da mesma forma que as organizações privadas, também podem desenvolver o conceito de intraempreendedorismo em seus ambientes, na intenção de otimizar as suas rotinas, buscando a melhoria contínua dos seus serviços, ocasionando uma melhor satisfação dos usuários (TAVARES 2013). Porém, os estudos sobre a cultura intraempreendedora no setor público, ainda são bem escassos, possibilitando a realização de muitas outras investigações científicas (SOUZA; TAKAHASHI, 2014).

3.1.3 A Ação Empreendedora

Os estudos de Boava e Macedo (2009a) consideram a ação empreendedora, como a força motriz do empreendedorismo, pelo fato de impulsionar e fazer o empreendedor agir, gerando uma série de consequências econômicas, sociais política e culturais.

Paiva Junior (2004), colaborando para o enriquecimento do conceito de ação empreendedora, afirma que a inovação é resultado de um valor econômico para a sociedade e é fundamental para a ação empreendedora.

A ação empreendedora, foi bem explorada por Sousa (2009), em um estudo realizado, sobre uma instituição fundacional do setor público. Direcionando, dessa forma, o foco de estudo da ação empreendedora, para o serviço público, quando analisou as ações da Fundação Joaquim Nabuco, corroborando com a concepção multidimensional do empreendedorismo, que de acordo com Sousa e Paiva Junior (2010), pode ser aplicado tanto em organizações privadas, quanto em públicas.

3.2 A INOVAÇÃO

Em um estudo sobre empreendedorismo, não se pode deixar de falar sobre a inovação, pois esta, é um fator chave para o nascimento e a manutenção de um empreendimento, pois "os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor" (DRUCKER, 1987, p. 39).

É dessa forma que entende-se que "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 palavra inovação significa fazer algo novo ou renovar. Conforme relata Drucker (1987), a inovação pode ser considerada como a habilidade de transformar algo já existente, em um recurso que gere riqueza. "[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação..." (DRUCKER, 1987, p. 40). O autor ainda afirma que, "a inovação não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma "coisa"", propriamente dita. Segundo ele, uma ideia também pode ser considerada inovação (DRUCKER, 1987 p. 41).

Outro fator importante é a busca pela inovação, pois as ideias não surgem ao acaso. Drucker (1987) ainda aponta que a eficácia da inovação está associada à sua simplicidade e concentração, pois sem isso, poderia ser confusa ou até mesmo não funcionar, o que a tornaria inútil. "A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social." (DRUCKER, 1987, p. 45).

Considerando ainda os aspectos da inovação sistemática, Drucker (1987) relata que se baseiam em sete fontes, que estão divididas em dois grupos que permitem ao empreendedor alcançar a oportunidade inovadora. O primeiro dos dois grupos, a saber, refere-se aos setores internos da instituição: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade de processo, mudanças estruturais do setor ou na estrutura do mercado. Já o outro grupo de três fontes que são mudanças fora da empresa: mudanças demográficas; mudanças de disposição, percepção e significado; conhecimento novo, podendo este ser científico ou não científico.

Pode-se, no entanto, encontrar dificuldades para diferenciar os tipos de inovação, pois podem conter semelhanças em alguns casos e, por isso, poder-se aplicar mais de um tipo ao mesmo tempo. “Às vezes, a linha divisória entre os tipos de inovação é bastante imprecisa – uma nova balsa a motor, por exemplo, é tanto uma inovação de produto quanto de processo” (BESSANT e TIDD, 2009. p. 30).

Outro fator importante para o entendimento da inovação é o grau de novidade que a mesma apresenta, conforme Bessant & Tidd (2009) argumentam, que a diferença entre inovação incremental e inovação radical, é a mesma que, adicionar melhorias e modificações em algo já existente, e criar um novo conceito, seja produto ou serviço.

De acordo com a proposta de Schumpeter sobre o empreendedorismo, produzir e garantir a Inovação e a implementação destas inovações nos processos produtivos, era o papel exercido por aqueles que ele chamou então de empreendedores (SCHUMPETER, 1982).

Um trabalho sobre Empreendedorismo, Inovação e Redes, foi realizado pelos autores Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), onde eles destacaram esta nova visão do empreendedor, que aparece como agente inovador e formador de redes.

Segundo Marques (2014, p.22) “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.

A inovação dentro de uma organização, consiste em um novo método que é implementado, para difundir o conhecimento ou para reduzir faltas dos funcionários, além de introduzir técnicas para melhorar a capacitação dos destes (CARVALHO; REIS; CAVALCANTI, 2011). “Este tipo de inovação pode-se apresentar dentro das

organizações públicas e também daquelas pertencentes ao setor privado” (MARQUES, 2014, p. 22)

No entendimento de Matias-Pereira (2012, p. 171) um governo empreendedor é 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.”

3.3 A CONCEPÇÃO MULTIDIMENSIONAL DO EMPREENDEDORISMO

A concepção multidimensional atribuída ao empreendedorismo, incita uma flexão ao fenômeno, tornando-o viável tanto para organizações privadas quanto para as públicas. Alguns autores como Morris e Jones (1999), corroboram o contexto, afirmando que o empreendedorismo, devido à sua multidimensionalidade, pode ser aplicado também nas organizações do setor público, cujas dificuldades para sua implantação, são denunciados pelos gestores públicos, demonstrando semelhanças com as apresentadas por gerentes corporativos de organizações privadas. Esses autores ainda relatam que o empreendedorismo público é um processo de geração de valor para os cidadãos, de maneira que busca trazer, simultaneamente, recursos públicos e privados, aliados, para a exploração de oportunidades sociais.

No entanto, é preciso atentar-se para os relatos de autores como Paiva Júnior, Almeida e Guerra (2008), sobre a universalização conceitual do termo empreendedorismo que oculta à complexidade desse fenômeno.

3.4 O SETOR PÚBLICO

O setor público possui algumas características próprias, conforme é apontado por Rodrigues (2009, p.19), “O setor público difere do setor privado em muitos aspectos.” O autor afirma que a arena pública, possui peculiaridades, relacionadas à história, ao funcionamento e ao contexto onde está inserido, devendo ser consideradas quando se for comentar sobre “comportamento de pessoas nas organizações”.

Entre as características mais marcantes do setor público, está a própria essência do trabalho, que é prestado pelas instituições. Pois o principal objetivo, é o de prestar serviços importantes, que podem interferir, direta ou indiretamente, na qualidade de vida social dos cidadãos. Desta maneira, estão inseridas, neste

contexto, todas pessoas que trabalham no setor público, que por meio do seu trabalho, podem contribuir para o alcance dos objetivos da organização. (RODRIGUES, 2009).

Em relação à cultura organizacional que predomina no setor público brasileiro, Lima e Albano (2002, p. 1) entendem que a cultura nacional, a regional e até mesmo a inter-regional, podem interferir, diretamente, na cultura de cada organização. Segundo os autores, essa interferência ocorre “nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização”

Dessa forma, percebe-se que os traços culturais da população brasileira, acabam sendo internalizados nas organizações de todos os setores. Em relação a isso, Carbone (2000) classifica as características culturais em dois grandes grupos: as que dificultam e as que facilitam a mudança. Assim o autor relaciona algumas do primeiro grupo, como: 1) Burocratismo – controle excessivo de procedimentos, o que pode gerar um engessamento; 2) Autoritarismo e centralização - Alta verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; 3) Aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção atual.

Atualmente no Brasil, a transparência em relação ao atendimento do cidadão e a participação social, estão contribuindo para a criação de uma nova agenda pública, muito além da busca de resultados apenas quantitativos. A Administração pública vem, cada vez mais, acompanhando esse processo de valorização do servidor público, procurando na qualificação e na capacitação, um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais alinhada aos anseios da sociedade. (SILVA; MELO, 2013).

Para Salles e Nogueira (2010), no serviço público federal, o que são considerados como carreira, são os planos de cargos e salários, que possuem poucas flexibilidades e rígidas fronteiras às carreiras, as quais são regidas por legislações e por diretrizes guiadas ao fortalecimento de um modelo burocrático, o que limita a perspectiva de crescimento profissional em uma organização pública.

Por outro lado, esclarecendo-se questões sobre as bases que precedem o comportamento empreendedor por parte dos governos, encontra-se apoio nas palavras de Matias Pereira (2010), quando esclarece que as mudanças que estão acontecendo no cenário mundial, estimulam o aparecimento de novos modelos

organizacionais, que são orientados para substituir os modelos tradicionais, como o burocrático.

Desde 1995, o setor público brasileiro tem focado no desenvolvimento de uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2).

Segundo Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências vem sendo apontada como um modelo gerencial opcional aos instrumentos tradicionais que são utilizados pelas organizações, fundamentando-se, na hipótese de que o domínio de alguns recursos é o que determina o maior desempenho de pessoas e organizações.

De acordo Brandão e Bahry (2005, p. 189) o setor público vem tentando acompanhar o movimento que estimula os instrumentos de gestão, que são focados na aprendizagem, na adaptação e na inovação, “buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos”. No mesmo pensamento, Silva e Mello (2011, p. 177) apontam que, mesmo na esfera pública, a gestão por competências tem se tornado ferramenta de gestão de pessoas, focada no capital humano, “o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade”(ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2014).

Segundo Dipietro (2006), o setor público é o lugar onde se pratica o serviço público. Dessa forma, para se conseguir o melhor aproveitamento potencial das organizações públicas, é primordial que o empreendedor tenha condições de desenvolver as competências necessárias para o seu aprimoramento.

3.4.1 As Organizações Públicas

De acordo com Dias (1998), as organizações públicas têm como objetivo principal, a prestação de serviços para a sociedade, podendo ser consideradas como sistemas dinâmicos, complexos e interdependentes, que envolvem informações, fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas

buscam, no cumprimento de suas funções, uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Conforme aponta Dussault (1992, p.13),

as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Algumas considerações em relação ao trabalhador estável são relatadas por Pereira (1996, p.20) quando afirma que:

no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés delimitá-la a apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público.

Nessa linha de pensamento, é primordial que as organizações públicas modernizem os seus processos de transformação, utilizando-se de modelos estruturados para o gerenciamento de suas mudanças, pois, de modo geral, essas organizações encontram algumas barreiras em seus processos de mudança, devido às particularidades da sua natureza pública, que contribuem consideravelmente, para o fortalecimento das resistências às mudanças (CARVALHO; QUELHAS, 2009).

A burocracia no Brasil herdou os hábitos e costumes do império, que foram enraizados culturalmente no funcionalismo público, trazendo como resultado: a centralização, o engessamento, o formalismo e a falta de confiança nas pessoas; o que acabou motivando, a criação de algumas normas que freiam a administração pública. “A palavra burocracia chegou a ser definida no dicionário Aurélio, como sinônimo de complicação ou morosidade no desempenho do serviço público” (BELTRÃO, 1984, p.32)

3.4.2 O Servidor Público

O servidor também pode ser chamado de funcionário público, pelo fato de ocupar uma função de interesse público, que “é o que o funcionário deve fazer em sua instituição” (LEME, 2006). As chamadas “funções públicas” são atribuições que são estabelecidas conforme os objetivos da organização, sendo elas, vinculadas a um cargo público (OLIVEIRA, 2008b).

O servidor público pode estar vinculado à administração direta, que é composta por organizações que compõem a estrutura administrativa de cada um dos poderes da união, estados, distrito federal e municípios, ou à administração indireta, da qual fazem parte as entidades públicas que possuem personalidade jurídica própria, criada pela administração direta e a ela está vinculada, sendo elas: as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, e as fundações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Dessa forma, o servidor público ao assumir o cargo, deve estar consciente dos resultados esperados do seu trabalho. É importante que busque a capacitação e exercer influências em seu ambiente organizacional, com o intuito de criar um clima favorável, possibilitando o cumprimento dos objetivos confiados e ele, em favor da sociedade que serve (KANAANE et al., 2010).

3.5 O EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Existe uma corrente de estudos, que direciona as suas abordagens para um campo onde o empreendedorismo e o setor público se combinam. Um exemplo é o argumento utilizado por Carbone (2000), afirmando que o homem público valoriza um comportamento de junção de interesses, mediação e apaziguamento de conflitos e de aparentar o que não é, contrastando com o atributos como o empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia e conhecimento técnico.

Os resultados de uma pesquisa na África do Sul, apontam que, mesmo com as diferentes realidades organizacionais, os administradores do setor público consideram o empreendedorismo como fator-chave na obtenção da eficiência e da melhoria na prestação do serviço público, enfatizando a questão da inovação. Percebe-se então, que o empreendedorismo quase se mistura com o processo gerencial no que diz respeito à eficiência, mas o complementa ao trazer à tona a questão da inovação (MORRIS; JONES, 1999).

A pró-atividade é um elemento que também emerge dos estudos trazidos por Morris e Jones (1999) como importante fator no processo do empreendedorismo inserido na arena pública, ou seja, existe ênfase na antecipação e prevenção de problemas no setor público. Além disso, também há a criatividade na interpretação de normas, vocação para a construção de rede de relacionamento, desenvolvimento de recursos, assim como um alto nível de persistência e paciência em situações necessitem de grandes e profundas mudanças.

As iniciativas proativas os podem incentivar o empreendedorismo no setor público, visando a expectativa de criação de valor público para os cidadãos. A compreensão em volta do valor público, é trazido por Alford e Hughes (2008), ao relatarem que não é público apenas por ser demandado pelo setor público, o seja, é quem o produz que torna público, mas em virtude da utilização ser coletiva, abrangendo todos os cidadãos.

A questão da Pró-atividade também é apontada por Sousa (2009) quando revela a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco, indicando a importância de ações proativas no serviço público e relacionando à riqueza do acervo documental com as datas efêmeras institucionais.

Segundo Meza (2012), os empreendedores públicos, são indivíduos e/ou grupos, que conseguem identificar as oportunidades de realizar os seus objetivos políticos e sociais; investindo recursos para alcançar tais objetivos; e, possivelmente, podem gerenciar novas organizações públicas e/ou privadas. Porém, estes empreendedores podem encontrar dificuldades na articulação e mensuração dos seus objetivos. Por outro lado, cenário competitivo das instituições públicas, é diferente das empresas privadas porque o governo não produz bens e serviços para o mercado, e os seus recursos podem sofrer restrições diante das mudanças políticas (MEZA, 2012).

É preciso que a gestão pública invista na promoção e desenvolvimento integral das pessoas, da mesma forma que o mundo prioriza as relações, as redes sociais, a sociedade, o conhecimento e as conexões; e, para isso, tenta encontrar novos modelos de gestão que possa atender as demandas emergentes. Com esta necessidade, eleva-se, ainda mais, a responsabilidade dos governos de aumentar o padrão de desempenho da gestão pública, para que possam ser oferecidos os melhores serviços, através da potencialização dos recursos de forma certa e transparente (PEREIRA, 2006).

Na concepção de Pereira (2006), a existência das organizações públicas é justificada pela necessidade do atendimento às demandas sociais, e devem oferecer serviços de qualidade para a população, e, que, também, podem ser consideradas como sistemas complexos, interdependentes e dinâmicos.

Foi neste contexto que, a partir de 1980, as Administrações Públicas em todo o mundo passaram a prestar mais atenção ao setor privado e observar suas

estratégias gerenciais focadas em resultados, redução de custos, melhores produtos e serviços, assim como uma forte preocupação com a profissionalização e maior participação dos servidores e perceberam que estas práticas poderiam ser transportadas para o ambiente público.

Dessa forma, o modelo burocrático tornava-se, cada vez mais, alvo de numerosas críticas, sendo considerado ineficiente, moroso e distanciado das necessidades dos cidadãos (AQUINO, 2010). Assim, conforme o pensamento de Paula (2005), o modelo gerencial começa a ganhar espaço, promovendo inovações gerenciais e democráticas, tais como a prestação de contas e a transparência na Administração Pública.

No entendimento de Pereira (2006), o modelo gerencial que se considere as suas diferentes peculiaridades, prioriza consistentemente os esforços para privilegiar o atendimento ao cidadão. Neste modelo, observa-se também uma gradativa mudança do foco, que antes privilegiava os processos, passando a priorizar os resultados, enfatizando o princípio da eficácia.

Por sua vez, o modelo de gestão gerencial, conforme Kauchakje (2007), introduz na gestão pública, características e princípios da gestão empresarial que considera os cidadãos como clientes, incentivando a busca pela excelência em na prestação dos serviços e no atendimento. O setor público procura optar por alguns norteadores que são utilizados na iniciativa privada, contribuindo para a promoção de modelos que possam ser utilizados, considerando as especificidades do país e da sua população (AQUINO, 2010). Dessa forma, Marques (2014, p.23) afirma que:

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.

Para Matias-Pereira (2012, p. 171) “um governo empreendedor é 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.”

Dessa forma, “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)

3.6 CONCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIA

O termo competências, teve o início do seu uso, marcado pelo artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, que foi publicado, em 1973, por David McClelland, e criticava a utilização dos testes de inteligência em processos seletivos, em algumas organizações e escolas nos Estados Unidos. O autor apontava que a pretensão dos testes, era mensurar determinado fator de inteligência nos participantes, o que gerava grande nível de abstração e pouca ligação direta com a aplicação profissional (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2014).

Desde então, foram realizadas, por gerações, acerca do tema competências, o que contribuiu para a definição de novos conceitos e descoberta de novos resultados. A exemplo, Munck, Munck e de Souza (2013), propuseram uma lógica de acontecimento simultâneo entre a competência individual e a competência organizacional. Da mesma forma, Picchiali (2011) buscou aplicar as competências organizacionais, gerenciais e individuais ao setor público, assim como Silva (2011) que também direcionou a sua atuação ao setor público, identificando as competências individuais, que são relevantes para o exercício do cargo de chefe de gabinete, no Superior Tribunal de Justiça. Já Santos (2012) estudou o setor público, articulando competências entre as organizacionais e as individuais. Ainda sobre o setor público, Silva (2014) estudou as competências dos alunos do curso de administração da UEPB em relação às ditas “necessárias” pela sociedade. O estudo de Andrade e Ckagnazaroff (2014), analisou o modelo de competências adotado pelo Governo de Minas Gerais para a seleção de Empreendedores Públicos (EPs) da segunda geração (2001-2014), acompanhando os seus resultados.

Considerando o ambiente da administração, o termo associa-se a dois eixos conceituais relacionados: a estratégia, considerando-se que os recursos internos da empresa formam os seus principais fatores competitivos e as práticas cotidianas de gestão de pessoas. Na associação dos conceitos, competência assume o contexto da valorização econômica e social para a empresa, contribuindo para o desenvolvimento em seu ambiente de atuação (DIAS et al., 2008).

Entre os objetivos da organização, existe a intenção de associar os recursos na tentativa de garantir uma vantagem competitiva sustentável. Já na questão do indivíduo, o conceito de competência vai além da noção de qualificação para competências humanas e relaciona-se com a capacidade de mobilizar e transferir

conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor, em um contexto determinado (FISCHER et al., 2008).

Segundo Morales (2004) o modelo de competências foi proposto inicialmente por David McClelland, na década de 70, quando teceu críticas aos testes tradicionais de aptidão e conhecimento, afirmando que eles não preveem o desempenho no trabalho, nem o sucesso pessoal, e que foram preconceituosos, direcionando contra mulheres, e pessoas de poderes sociais e econômicos mais baixos. Isto o teria motivado a pesquisar métodos para identificar “competências” que fossem capazes de prever o desempenho no trabalho, sem ser tendenciosos.

A partir de então, o termo competência desenvolveu-se rapidamente, surgindo inúmeras correntes de estudos na literatura, dentre as quais Dutra et al. (2006) destacam duas: a anglo-americana, que foi representada por McClelland (1972), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e a europeia que tem como principais autores: Sandberg (1996), Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), (MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 5).

Segundo Zarifian (2003), na década de 1980 a interseção de conhecimentos e habilidades profissionais e sociais começa a estimular o desenvolvimento de competências essenciais no indivíduo. O autor afirma que o indivíduo deve dispor de todo o seu potencial de conhecimento em prol dos objetivos e estratégias de competitividade da organização em que ele participa, e tenta demonstrar a relação existente entre conceito de competência e as transformações ocorridas na sociedade ao longo da história

Já na década de 90, Prahalad e Hamel (1990) apresentaram a definição de *core competences* como as competências essenciais que diferem algumas organizações de outras, ou seja, as competências mais elevadas e que determinam a sobrevivência do negócio e parte central de sua estratégia. Os autores afirmam que competência é a capacidade de transformar os recursos em produtos e serviços, assegurando uma relação dinâmica entre as competências e a estratégia competitiva.

O conceito de competências, tem sido tratado de forma abrangente, sob dois enfoques: as competências organizacionais e as individuais. Que são abordadas principalmente nos campos da estratégia e da gestão de pessoas (FERNANDES e FLEURY, 2005; GUIMARÃES, BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006), elas estão em distintos níveis organizacionais, sendo: estratégico (na dimensão corporativa);

funcional (na dimensão das áreas ou grupos da empresa) e gerencial (ODERICH, 2005).

Meddeb (2003) afirma que competência é o produto entre o conhecimento formal, as habilidades que são desenvolvidas na prática, e as atitudes individuais.

O diagrama 1 a seguir, apresenta uma síntese sobre tais competências e os métodos de suas formações.

Competências	Métodos de formação
SABER	Aprendizagem baseada no ganho de conhecimento teórico através de cursos, conferências, plataformas de conhecimento e outros.
SABER FAZER	Formação baseada no ganho de conhecimento através da prática e desenvolvimento de habilidades: simulações, estágio no trabalho, intervenções na empresa, Benchmarking.
SABER SER E AGIR	Formação que favorece a conscientização sobre a importância das atitudes no ambiente de trabalho. Ajuda a identificar o que se pode aproveitar em si mesmo.

Diagrama 1- Métodos de formação das competências

Fonte: Meddeb (2003)

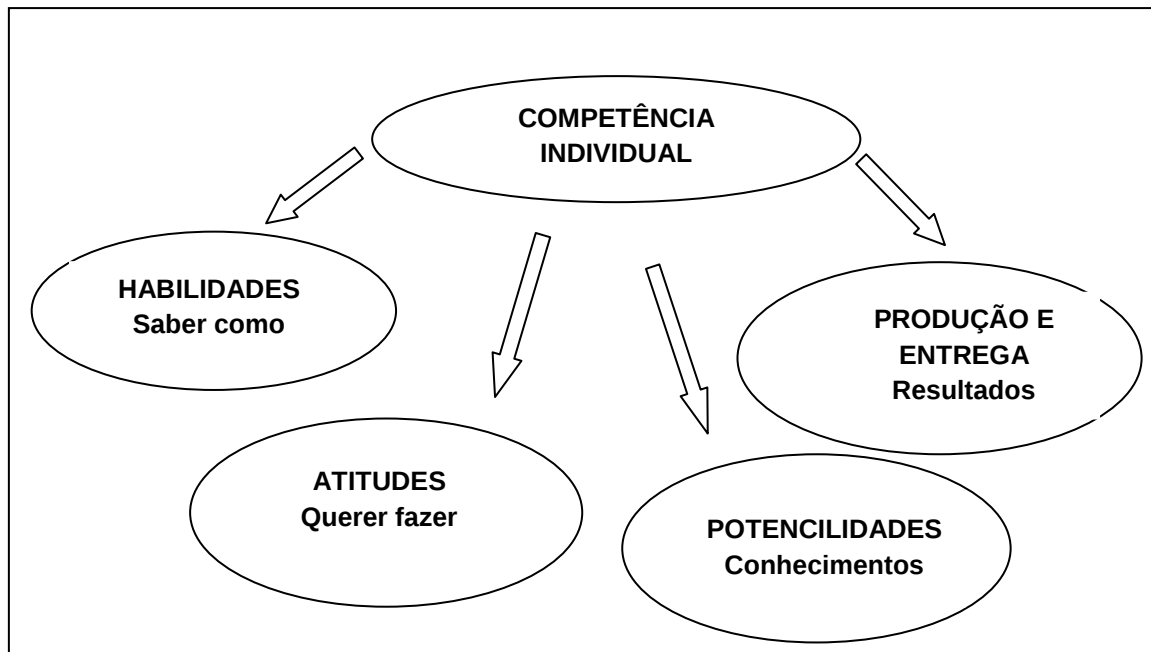
Competência é um termo relativo à capacidade individual de se realizar algo, que sem a qual, ele poderá ser excluído dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social. Dessa forma, a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fundamentam os altos desempenhos de alguns indivíduos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Ruas e Boff (2005) a competência na arena organizacional tem mais de uma dimensão: a coletiva, a individual e a funcional. Na competência individual, mobilizam-se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes pessoais e profissionais necessárias, para realizar determinada tarefa. O autor ainda afirma que o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação, restringindo-se aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função.

Então nesse pensamento a ideia de competência implica em uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo elas complementares e não excludentes entre si, cuja conexão caracteriza-se num determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS; BOFF, 2005).

Para Hipólito (2001) além de se considerar o conceito de competência como o conhecimento adquirido, as habilidades e as atitudes do indivíduo, também considera os resultados, a produção e a entrega ao trabalho, que adiciona à organização um valor Intangível, ou seja, o capital intelectual, conforme demonstra a figura 02 a seguir:

Diagrama 2- O conceito de competência individual



Fonte: Adaptado de Hipólito (2001).

Para Rabaglio (2001) o perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Torna-se importante esclarecer que há também outros níveis de competências como: o grupal, o organizacional e o societal. Este têm recebido recentemente a atenção de vários autores, mesmo sendo sob uma orientação das competências administrativas .(Fleury & Fleury, 2004; Ruas; Boff 2005).

O conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa (*expertise*) pode ser considerado como o conhecimento adquirido baseado em um estudo sobre determinado assunto e a capacidade de aplicar tal conhecimento. Segundo Paiva Junior (2004), a *expertise* corresponde ao fornecimento de respostas rápidas a determinadas situações. Dessa forma, na busca por esta competência, o

empreendedor prefere o conhecimento na vida diária ao adquirido em espaços acadêmicos.

Segundo Dutra (2012, p. 24), “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. O autor considera a importância da motivação, ou seja, do valor dado pelo sujeito à organização, como fundamental para o aumento da capacidade do seu capital humano. Nesta mesma linha, Dutra (2012, p.28) corrobora essa ideia afirmando que: “Para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega”. A entrega está ligada diretamente ao valor dado pelas pessoas à organização, sendo, portanto, o principal parâmetro, destas pessoas, a ser avaliado. É dessa mesma forma, que Dutra (2012) estabelece uma nova forma de pensar a Gestão de Pessoas, através das competências, que considera a “complexidade” e o “espaço ocupacional”. O “Espaço ocupacional” é uma expressão utilizada pelo autor para nomear o conjunto de atribuições e responsabilidades dos indivíduos dentro de uma organização, diferenciando do conceito de cargo, e buscando expressar o dinamismo do lugar ocupado, assim como a relação entre o sujeito que o ocupa e o ambiente, ou até mesmo, entre as necessidades da empresa e a capacidade das pessoas atendê-las.

Influenciados por outros autores, Fleury e Fleury (2001, p. 185) procuram definir o termo competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”. Dessa forma, os autores afirmam que os melhores desempenhos fundamentam-se na inteligência e na personalidade das pessoas, indicando a competência como “o estoque de recursos, que o indivíduo detém”. Contudo, é importante salientar, que, mesmo que o foco pareça estar sobre as pessoas, na visão de grande parte dos autores americanos as competências precisam estar de acordo com as necessidades exigidas pelo cargo ocupado, pelo sujeito na organização.

Neste mesmo contexto, pode-se considerar o conceito de competência dentro das tarefas ligadas a um determinado cargo; ficando gestão por competências, apenas como um novo nome para uma antiga prática organizacional, que é fundamentada no modelo taylorista-fordista (FLEURY e FLEURY, 2004).

Na concepção de Longo (2007, p. 38), para gerenciar pessoas por competências, é preciso que haja uma atenção principal aos “elementos qualitativos do investimento em capital humano”. Além de tratar-se de uma moderna ferramenta de gestão de pessoas, o modelo de competências, é composta de algumas exigências adicionais, importantes para sua operacionalização. Uma delas refere-se ao alinhamento das competências esperadas dos indivíduos com as essenciais para os objetivos da organização, contribuindo para uma coerência entre a atuação individual e o perfil estratégico.

Segundo Longo (2007, p. 39), “as competências aumentam quando são aplicadas e compartilhadas”. Dessa maneira: “A criação e manutenção de uma vantagem competitiva concebida desta forma depende não só da qualidade da soma dos recursos humanos individuais reunidos pela empresa, mas da própria

3.7 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Resende (2000), baseando-se nos conceitos de competências descritos por diversos autores, como McClland (1981); fez uma classificação de competências por categorias, sendo: competências técnicas, competências intelectuais, competências cognitivas, competências relacionais, competências sociais e políticas, competências didático-pedagógicas, competências metodológicas, competências de liderança, competências empresariais e organizacionais.

Para Moura e Bitencourt (2006), além da concepção de competência em relação ao desempenho e ao resultado, há enfoques que a classificam como uma mobilização de ativos em que a competência evolui para um processo em construção. Significa então que, além de quantificar os avanços das competências, é possível entender de que forma as aprendizagens individuais e coletivas ocorrem (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Zarifian (2001, p. 66) destacou o conceito de competências como sendo:

Uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir

A competência de um indivíduo manifesta-se, principalmente, na utilização da prática, transformando os seus conhecimentos adquiridos em resultados. Dessa forma, o autor propõe uma nova definição sobre conceito de competências: “o tomar

iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

A competência também pode ser compreendida como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Assim, o autor enfatiza a dinâmica e importância da aprendizagem no procedimento da competência.

Fernandes e Comini (2008) sugerem que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito a mudanças e restrições, de forma a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio.

Na compreensão das competências individuais, a habilidade é definida na sua parte técnica, como proficiência em uma atividade específica, que propriamente envolve métodos, processos, técnicas e procedimentos. Na questão humana, é a capacidade de um indivíduo trabalhar efetivamente como participante de um grupo, na intenção de obter o esforço cooperativo desse grupo. O Conhecimento é o nível de capacidade, do indivíduo, de criar um modelo mental que possa descrever, o objeto e identificar as possíveis ações a implementar e as decisões a tomar (KLEN, 2007). A atitude, segundo o autor, é a forma de proceder ou agir de uma pessoa ou a maneira de se manifestar um propósito.

No âmbito deste trabalho, o indivíduo em análise é o empreendedor, portanto, as competências individuais investigadas referem-se às competências empreendedoras, que serão abordadas de forma mais aprofundada a seguir.

3.8 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Para estes autores, as ações empreendedoras estão articuladas com às competências por representarem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, o posicionamento em alguns cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização.

A combinação entre as competências e ações empreendedoras dos indivíduos, levou à criação do conceito de competência empreendedora, que é definido por Snell e Lau (1994), cuja definição consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes maneiras, podem trazer contribuições para o pensamento ou ação efetiva do negócio. De acordo com esses autores, a arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica individual e isso é refletido na amplitude desta definição (Zampier; Takahashi, 2011).

Segundo Zarifian (2001) as competências são necessárias nos diversos níveis, mas que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor.

De acordo com Antonello (2005) competência empreendedora é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. Assim, o conceito de competência empreendedora está mais próximo dos conceitos de competências individuais.

Dentro do tema de competência empreendedora, alguns autores têm criado tipologias ou modelos que permitem identificar, por parte dos pesquisadores, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos; ou seja, as competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Entre eles, dois trabalhos são identificados: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000).

Entre vários fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, pode-se destacar o dirigente detentor do perfil empreendedor, como ser que vincula a competitividade organizacional com a abordagem da competência, no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (Man et al., 2002).

A classificação de Cooley (1990), voltada para os empreendedores, foi revista e adaptada a partir do modelo de competências de McClelland, possuindo assim uma lista com 10 competências empreendedoras, como: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assumir de riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (Zampier; Takahashi, 2011).

As competências empreendedoras se encontram na “leitura” do ambiente e devem favorecer a tomada de decisão dos dirigentes fundamentando as ações aplicadas às novas situações e apontando para os rumos adequados para a orientação do negócio, em meio à complexidade e turbulência em que está inserida a empresa (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008).

Segundo Man e Lau (2000), a competitividade no âmbito da micro e pequena empresa (MPE), é consideravelmente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo deste pressuposto, estes autores realizaram diversos estudos empíricos, no período entre 1993 e 1999, que resultaram em uma categorização de competências empreendedoras.

Com base nesses estudos Paiva Junior; Leão e Mello (2006), a partir de uma pesquisa realizada com os dirigentes de empresas de alta tecnologia, também categorizaram essas competências em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, e de comprometimento. Assim como, também fizeram uma revisão em volta da competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal, que foi posteriormente identificada no estudo desenvolvido pelos autores. As quais, serão apresentadas a seguir:

3.8.1 Competências de Oportunidade

Estas competências, estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Junior; Leão e Mello (2006), "um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas". Essa capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores, que, segundo Fillion (1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.

O reconhecimento de oportunidades de negócios pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as

chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2006).

A busca de novas oportunidades e a iniciativa própria dos gestores, são descritas como o aproveitamento de oportunidades incomuns para o início de um empreendimento. O gestor busca a expansão do empreendimento à novas áreas, produtos, serviços ou aumentar seu conhecimento (McCLELLAND, 1972).

3.8.2 Competências de Relacionamento

As competências de relacionamento consistem na habilidade de construir, manter e usar redes de relacionamentos, trabalhar em torno da confiança, e estabelecer parcerias com stakeholders, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, membros da família, parceiros, companheiros de trabalho e associações. As competências de relacionamento são também aplicadas a funcionários em geral, na mediação de seus conflitos e a parceiros na tomada de decisão (MAN; LAU, 2000).

Na tentativa de atrair novos recursos, o empreendedor precisará ter o potencial de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, assumindo o compromisso e a boa conduta, com as suas redes de relacionamentos, especialmente com parceiros efetivos e potenciais (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2004).

Segundo Paiva Junior, Leão e Mello (2006), a preocupação com o relacionamento em rede (networking), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência num saber-fazer relacional.

3.8.3 Competências Conceituais

Estas competências dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2008); e também à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores, pois possuem habilidades de observar tanto as oportunidades externas como as do ambiente

interno da organização. Pode-se reconhecer que eles desviam das etapas normais do processo decisório, desenvolvendo ações rápidas e intuitivas. Como Por exemplo: um experiente empreendedor, que se baseia em sua experiência passada, consegue dizer prontamente se um produto ou serviço novo tem mercado. Eles podem também, perceber as necessidades de seus empregados, observando apenas os seus comportamentos. Os empreendedores têm a capacidade de enxergar coisas de diferentes ângulos, ou até mesmo, de uma maneira positiva, de tal forma que eles possam descobrir diversas alternativas para um mesmo assunto (MAN; LAU, 2000).

3.8.4 Competências Administrativas

Envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN & LAU, 2000).

A competência administrativa consiste na eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desenvolve em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN & LAU, 2000). As competências estratégicas, vinculam-se à escolha e aplicação das estratégias no empreendimento, nas quais os empreendedores idealizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazo, que sejam alcançáveis e realistas, além de formular estimativas para a viabilidade financeira e mecanismos de controle dos seus resultados (MAN & LAU, 2000).

As competências gerenciais e organizacionais são competências aplicadas a objetivos distintos. Compreendem as habilidades individuais e conhecimento técnico de administração, que são aplicados em algumas situações de direção, coordenação ou supervisão (RESENDE, 2000).

Segundo Boog (1991), a competência gerencial é um aglomerado de qualidades e características, as quais os gestores desenvolvem na tentativa de alcançar os resultados de uma organização. Competência é a qualidade potencial do indivíduo, de resolver determinados problemas.

3.8.5 Competências Estratégicas

Os empreendedores competentes devem ter, devem ter visões de longo prazo, assim com ter a ciência da importância de planejar objetivos e posições, alcançáveis e realistas em médio prazo. Eles precisam realizar mudanças estratégicas, para que possam enfrentar as mudanças ambientais. São responsáveis por estimar a viabilidade financeira, de uma estratégia, controlando também os seus resultados.

Os gestores necessitam estabelecer as metas da organização, assim como realizar o planejamento estratégico, para demonstrarem como pretendem alcançar os seus objetivos (LEZANA; TORNELLI, 1998).

Conforme relatam Paiva Junior, Leão e Mello (2004), as competências referentes ao direcionamento da organização, na escolha e implementação das estratégicas, formam uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes, viabilizam e planejam os panoramas e objetivos de tanto de longo, como os de médio prazo alcançáveis e realistas.

Os dirigentes devem ter visão como um todo, assim como a capacidade de interar de integrar seus conhecimentos e integrar a realidade externa coma a condução da organização (BITENCOURT, 2004). Os gestores devem ter uma visão estratégica e conhecer o negócio da organização, assim como, o seu ambiente, na intenção de identificar oportunidades e alternativas (FEURY; FLEURY, 2004).

3.8.6 Competências de Comprometimento.

Demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal.

As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo na ocorrência de crises setoriais (MAN & LAU, 2000). Muitas vezes a dedicação à atividade

empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais.

As competências de comprometimento estudadas por (FLEURY; FLEURY, 2004), recomenda que o gestor seja capaz de comprometer-se com os objetivos da organização, ou seja, deve engajar-se com os propósitos definidos pela empresa. Deve ter a responsabilidade de assumir os riscos e as consequências de suas ações.

3.8.7 Competências de Equilíbrio entre Trabalho / Vida Pessoal.

A competência de equilíbrio / trabalho vida pessoal admite o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos gestores, e que estes, estão envolvidos nas duas faces, pois elas são complementares. Os gestores reconhecem, e apoiam os seus colaboradores, no sentido de que eles cumprem papéis fora de seu ambiente de trabalho (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2004).

O equilíbrio entre o trabalho e o tempo dedicado ao lazer e à família, proporciona ao indivíduo também, o equilíbrio psicológico e social, influenciando positivamente em seu rendimento dentro da organização (DOURADO; CARVALHO, 2005).

Um outro estudo, este realizado por Friedman (2001), constata um crescente número de dirigentes que atuam sob a conjuntura do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que as duas áreas são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Tais dirigentes são orientados por preceitos que repercutem num círculo virtuoso para a organização, como o esclarecimento da importância do que é importante, o reconhecimento da equipe, o apoio como seres humanos plenos e assumir, ou até mesmo prestigiar, o fato de que existem outros papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo encontra-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta dissertação. São apresentados os instrumentos utilizados e os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa de campo e o atendimento dos objetivos propostos.

4.1 O MÉTODO

Os métodos pelos quais se pode extrair o conhecimento e a natureza do fenômeno investigado, são elementos que podem influenciar o tipo de abordagem metodológica a ser utilizada. Dessa forma, os ensinamentos de Morgan e Smircich (1980) mostram que as abordagens nas ciências, fundamentam-se na natureza humana, na ontologia e na epistemologia (SOUSA, 2009).

Em uma investigação científica, é necessária a definição clara de um método para coletar e sistematizar dados de forma a apresentar uma visão, seja para explicar, descrever ou entender a realidade. Tendo em vista que esta pesquisa visa investigar as competências empreendedoras dos administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), da Universidade Federal de Pernambuco, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o estudo de caso para confrontar a teoria com a prática.

O estudo de caso vem sempre sendo utilizado nas áreas de Administração Pública e de Organizações; podendo ser um método único ou múltiplo, tendo a unidade de análise com um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões (ROESCH, 1999).

Esta pesquisa baseou-se, inserida na perspectiva qualitativa, em um estudo de caso de uma autarquia pública federal, pois segundo os argumentos metodológicos de Yin (2010), atende, de maneira satisfatória, às questões da pesquisa que contém “como” e “por que”. Tendo como unidade analisada a Universidade Federal de Pernambuco, aumentou-se o escopo da possibilidade de respostas à pergunta central desta investigação, pois se trata de uma instituição pública que vem gerando e apresentando benefícios coletivos no âmbito social.

Tal estratégia de investigação vem sendo utilizada em situações que envolvem: política, ciência política e administração pública; assim como nas pesquisas em que são estudados os aspectos contemporâneos, mas que não pode-

se manipular comportamentos relevantes. O tipo de questão para o problema a ser investigado, é de extrema importância na definição do método de pesquisa a ser utilizado, fazendo-se uma questão do tipo “como” ou “Porque” sobre um conjunto de acontecimentos do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum conhecimento. (YIN, 2010).

Essa metodologia de estudo se volta mais diretamente para a particularização, sem o objetivo de generalizar. Seleciona-se um caso particular e busca-se conhecer o que ele é, e o que faz. Há uma ênfase na unicidade, ou seja, no caso propriamente dito (STAKE,1995).

Esse tipo de investigação pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto e pesquisas descritivas e explicativas; sendo bastante utilizado por pesquisadores sociais, com o objetivo de explorar situações da vida real em que os limites não estão claramente definidos, assim como descrever a situação em que está sendo realizada a investigação (GIL, 1999).

Segundo com Minayo (2008, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. A autora também relata que “nas ciências sociais, a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (Minayo, 2008, p. 21).

De acordo com Roesch (1999, p.155) “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano”.

Para Godoy (1995), a perspectiva qualitativa em pesquisas promove aos fenômenos uma melhor compreensão no contexto e na realidade em que ocorrem; assim o pesquisador deve observar o fenômeno partindo do ponto de vista das pessoas envolvidas, e a partir disso, deve adotar diferentes fontes de dados, com o objetivo de responder a questões amplas que serão delimitadas ao longo do estudo.

A pesquisa teve cunho exploratório, considerando que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o desenvolvimento de competências do indivíduo empreendedor inserido no setor público. Segundo Gil (1999, p. 43), “a pesquisa exploratória é desenvolvida com o propósito de proporcionar visão geral acerca de determinado fato, inclusive quando esse é pouco explorado”.

Esta pesquisa foi realizada de maneira empírica, para analisar de forma abrangente a existência de competências dos administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), da Universidade Federal de Pernambuco e quais as predominantes, observando que são participantes de uma autarquia pública federal e considerando as particularidades do serviço público.

Buscou-se identificar as competências empreendedoras existentes, em gestores públicos, visto que há uma série de peculiaridades existentes no serviço público, que possam corroborar para a predominância ou para a inexistência de algumas competências que são encontradas com maior amplitude no setor privado.

A pesquisa foi direcionada com a finalidade de demonstrar quais as competências empreendedoras, predominam em administradores do âmbito público, tendo em vista a questão das necessidades e exigências advindas da arena pública.

4.2 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DOS CASOS

Os sujeitos da pesquisa foram os administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), da Universidade Federal de Pernambuco.

O processo de inserção dos casos, foi realizado utilizando-se do critério dos administradores que são responsáveis diretos pela administração da Pró-Reitoria e que interferem diretamente nas principais decisões do órgão estudado. Foram escolhidos como sujeitos da pesquisa os diretores e a pró-reitora, considerando que são peças chave na condução e nas tomadas de decisão no órgão. Foi realizado uma entrevista com esses administradores, das quais foram retirados trechos das respostas, e inseridos nas análises dos resultados, como referência, na comparação dos dados. As perguntas das entrevistas, foram elaboradas baseando-se em outras pesquisas já realizadas sobre o tema, realizando uma adaptação às particularidades e características do ambiente da organização estudada.

O número de casos encerrou-se no momento em que todas as perguntas foram respondidas pelos entrevistados e entre os entrevistados (MINAYO, 2002).

A estruturação da coleta de dados varia nos estudos de caso. A estratégia é entrar em campo e obter amostras específicas desde o início. Após o início do trabalho de campo, um uniforme leva ao outro (ROESCH, 1999).

4.3 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O presente estudo está baseado nos estudos de Paiva Júnior, Leão e Mello (2004) sobre as competências empreendedoras. A escolha do tema surgiu pela relevância da pesquisa ao tema adequando-a com a realidade empreendedora no setor público.

Considerando a característica de uma abordagem descritiva, foram selecionados e entrevistados intencionalmente, cinco administradores públicos, participantes do setor estudado e com papel assumido de direção na Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, com o intuito de compreender as suas características empreendedoras e as influências das competências apresentadas na gestão pública organizacional.

Dessa forma, a escolha dos Administradores se deu através de uma pesquisa exploratória de dados secundários, na qual se levantaram os administradores públicos de maior notoriedade na direção da Pró-Reitoria Para Assuntos Acadêmicos. Os entrevistados tiveram grande importância como informantes-chave, por terem experiência vivencial e histórica do contexto da Universidade Federal de Pernambuco e no serviço público, sendo selecionados e agrupados com base na atividade/papel desempenhado dentro da Universidade.

A amostra do estudo foi fundamentada de acordo com a proposta utilizada por Minayo (2008) que informa sobre a possibilidade de a fala ser reveladora das condições estruturais, de sistemas de valores, como também de normas e de símbolos que transmitem condições históricas, socioeconômicas e culturais representativas de um determinado grupo social; possibilitando o entendimento abstrato e social. Na fala do indivíduo, ocorre a representatividade do grupo, porque tanto o comportamento social como o individual acata a modelos culturais interiorizados, até mesmo quando as variações na linguagem apresentam conflito com os costumes.

Segundo Minayo (2008), ao mesmo tempo em que os modelos mentais são declarados em uma entrevista, também refletem o caráter histórico mais geral e específico de um determinado grupo, e assim, devem ser contextualizados dentro de um princípio delimitado por classe ou segmento, gênero, faixa etária e etnia, e completados por variáveis como profissão, religião, nível de formação, filiação política ou outras específicas da pesquisa.

Para manter o sigilo das informações pessoais os administradores, optou-se por nomeá-los da seguinte forma:

1. Administrador 1
2. Administrador 2
3. Administrador 3
4. Administrador 4
5. Administrador 5

4.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo contemplou a realização de cinco entrevistas com os administradores públicos, selecionados conforme especificado no critério de inserção dos casos.

Após realização da pesquisa exploratória, foi elaborado um protocolo de entrevista, contendo perguntas semiestruturadas, modalidade esta em que algumas perguntas são predefinidas e as demais permanecem abertas, possibilitando o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na opinião dos entrevistados. Essa estratégia permitiu o resgate de elementos necessários para a compreensão do fenômeno estudado sob um olhar indutivo. Este estudo parte de uma base para a construção social da realidade empreendedora no setor público.

O método de entrevista baseia-se em um roteiro pré-estabelecido e as perguntas pré-determinadas. O objetivo foi de obter diversas respostas às mesmas perguntas, possibilitando uma comparação entre os sujeitos entrevistados (MARCONE; LAKATOS, 2003).

Para a realização da coleta dos dados, utilizou-se da entrevista semiestruturada e para análise e tratamento dos dados, optou-se pelo modelo apresentado por Paiva Júnior, Leão e Mello (2003): o Mapa de codificação das áreas de competências relacionadas a definição de comportamentos, promovendo algumas adaptações e acréscimos.

As entrevistas foram agendadas pessoalmente, junto ao setor de secretariado dos administradores e antes do início destas, o entrevistador comunicava sobre os objetivos trabalho ao entrevistado e dialogava sobre o tema principal, para garantir uma maior confiabilidade dos dados levantados.

A maior dificuldade encontrada, foi em relação ao tempo disponível dos selecionados, para a realização das entrevistas, pois são responsáveis por grandes demandas e precisam garantir o andamento de suas atividades.

Após conseguir o agendamento, as entrevistas foram realizadas e gravadas em áudio, com a autorização do pesquisado, no intuito de possibilitar uma melhor análise por parte do pesquisador. As perguntas das entrevistas foram feitas a todos os administradores, individualmente, em seus locais de trabalho, com sala fechada, para evitar a influência de outros fatores externos, possibilitando a liberdade e a espontaneidade, que são fundamentais para o engrandecimento da investigação (YIN, 2010). É importante ressaltar que as questões foram respondidas ao longo da narrativa, influenciada pela reflexão baseada na vivência do entrevistado.

As perguntas foram abertas e não tão específicas, para que não influenciasse na geração de um viés, nem no surgimento de respostas resumidas, como “sim ou “não”; podendo, dessa forma, fazer uma análise das respostas, trecho por trecho, comparando-as com os códigos do mapa.

Para facilitar o entendimento das análises e complementar os dados da entrevista, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, jornais, dissertações, artigos, folhetos informativos sites da internet pertinentes ao assunto.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa teve bases teóricas nos estudos realizados por Man e Lau (2000), onde identificaram seis competências nos empreendedores, mais a competência de trabalho / vida pessoal, detectada nos trabalhos realizados por Paiva Junior, Leão e Mello (2004). Foi realizada de acordo com o foco temático em estudo: competências empreendedoras existentes em gestores públicos, que administram a PROACAD.

O Corpus teórico foi construído através de materiais de diversos autores relevantes e pertinentes ao tema, de forma a serem compatíveis com a análise da pesquisa, para que todos os materiais coletados fossem analisados (BAUER; GASKEEL, 2002)

As respostas das entrevistas foram transcritas e codificadas, sendo procedido duas revisões antes da codificação, para diminuir a margem de erro. A codificação foi feita, tendo como referência o mapa de codificação, que foi inserido na parte dos anexos, por não tratar-se de uma teoria.

Logo após a observação das categorias, comparou-se com a fundamentação teórica, na intenção de verificar se essas mesmas categorias são vivenciadas na prática.

4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi utilizado como método de análise de dados, o de análise de conteúdo, que é usado para analisar cada expressão de uma pessoa ou grupo entrevistado. Realiza-se por meio da leitura de cada pessoa entrevistada e através da interpretação do conteúdo, de acordo com a codificação definida para análise (FREITAS; MOSCAROLA, 2000).

Inicialmente, todas as entrevistas foram transcritas e em sua íntegra, uma por vez, e após o término, foi elaborado uma tabela, em que as competências foram descritas e codificadas, conforme referencial teórico, para destacar os aspectos mais relevantes às respostas originadas das perguntas da pesquisa. Na tabela, as respostas foram classificadas entre as competências e divididas de acordo com a classificação de cada uma. Assim, realizou-se a análise geral dos dados e, paralelamente, foram escolhidas as respostas mais significativas para entrarem na análise geral da pesquisa.

Buscou-se identificar, através das respostas dos entrevistados, quais as competências empreendedoras estão presentes nos administradores público da instituição estudada, tendo cuidado para não fazer interpretações errôneas.

A análise e interpretação dos dados procedeu-se segundo os seguintes critérios: Ordenação e classificação dos dados; análise final. Todos os dados obtidos no trabalho de campo, foram mapeados: transcrição das gravações, releitura do material, organização dos relatos e dados dos participantes. Após essa fase, foi feito um agrupamento de categorias e articulou-se os dados com os referenciais teóricos da pesquisa.

Através do mapa de codificação, foram verificados os códigos e comparados às respostas dos entrevistados, e, dessa forma, tentou-se identificar cada competência, uma por uma, que pudessem estar presentes nas falas dos administradores. Logo após, os códigos das competências encontradas, foram separados e contados, de cada administrador, fazendo uma mensuração e um cálculo percentual da aparição de cada competência, obtendo um total percentual, e uma divisão deste total entre os códigos.

As transcrições das entrevistas e o mapa de codificação, foram inseridos nos anexos, para que possam ser consultados, corroborando para uma melhor compreensão de como foram realizadas as entrevistas e confrontadas com códigos do mapa. Foram analisadas, trecho por trecho, cada parte das respostas dos entrevistados, para verificar se existe a presença das unidades de análise de cada competência empreendedora.

4.7 VALIDAÇÃO DOS DADOS

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor da pesquisa, com o objetivo de garantir a validação dos dados. O entrevistado, ao ser abordado, foi informado sobre os objetivos e a metodologia a ser adotada na pesquisa. Nesta fase, houve a confirmação de que dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa foram corretos, sem desvios e completos.

O conjunto de dados também foi verificado, para saber se foram representados com eficiência e para identificar se todos os parâmetros escolhidos foram os corretos, testando a sua confiabilidade.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi realizada com base na análise das respostas das perguntas da entrevista, que foram agrupadas segundo as sete competências empreendedoras, demonstradas no capítulo do referencial teórico.

Seguindo a luz dos modelos teóricos revisados, essa seção analisa o caso estudado, procurando identificar as relações entre o esperado e o verificado empiricamente. Pelo fato de esta investigação ter sido direcionada ao setor público, seria possível de que os administradores não entendessem os termos empreendedorismo e competências. Por isso, as entrevistas foram realizadas de tal forma que pudesse ser extraído, com maior profundidade, as respostas da pesquisa.

Desta forma, são evidenciadas nessa seção as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores que porventura sejam relevantes para o estudo, apresentados segundo a interpretação do pesquisador.

Inicialmente, será demonstrado a incidência das áreas de competências empreendedoras e posteriormente, serão detalhadas todas as dimensões dessas competências de forma a aprofundar a reflexão sobre os pontos propostos a serem investigados neste estudo.

5.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS IDENTIFICADAS

Tabela 1: Incidências Competências Empreendedoras Identificadas

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL%
11	Relacionamento	26	25,49%
10	Oportunidade	0	0%
13	Administrativas	17	16,67%
12	Conceituais	17	16,67%
14	Estratégicas	7	6,86%
15	Comprometimento	25	24,51%
16	Equilíbrio trabalho/vida pessoal	10	9,80%
	TOTAL	102	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A tabela 1 demonstra as frequências e as incidências percentuais das características que foram pesquisadas nesta investigação, em relação às

competências individuais dos administradores públicos entrevistados nesta pesquisa, considerando as sete competências empreendedoras apresentadas neste estudo.

Conforme a tabela 1 evidencia, no grupo de competências dos administradores públicos, houve um maior destaque para a competência de relacionamento, demonstrando que a construção, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos pessoais e organizacionais são considerados relevantes, em uma instituição pública, voltada para a prestação de serviços aos usuários, como é o caso da Universidade Federal de Pernambuco.

Os administradores mantêm bons relacionamentos com seus parceiros internos e externos, pois buscam recorrer às redes de relacionamento para conseguir seus objetivos, e trabalham em parceria com as suas equipes, valorizando a confiança e a colaboração, ouvindo e falando, ou seja, mantendo uma comunicação efetiva e formando uma rede de relacionamentos discutida por (MAN; LAU, 2000). Porém, falta nesses gestores uma articulação baseada no lado profissional, pois ainda há uma percepção do fator pessoal nos relacionamentos, pois percebe-se que são mais interpretados como forma de conseguir um ambiente de trabalho harmonioso e menos para conseguirem os objetivos da organização. Isso fica evidenciado no trecho “[...] o meu relacionamento com os alunos, com quem está trabalhando comigo, com os professores que eu encontro quando vou ao departamento de artes. Eu costumo dizer para as servidoras, que aqui nós trabalhamos com harmonia [...]” (A1.7).

O empreendedor utiliza-se dos relacionamentos para conseguir recursos, adquirir conhecimentos e obter capacidade para o desenvolvimento da organização, assim como manter os interesses do grupo. Essa capacidade torna o empreendedor um ativador de redes, possuindo habilidades relacionais com grupos de referência, compartilhando e dinamizando recursos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Pode-se observar também, que as competências de comprometimento, também manifestam-se de maneira elevada, pois esses administradores trabalham mais de 8 horas por dia, sempre passando do horário final do expediente, demonstrando o comprometimento pela dedicação pessoal para manter as atividades organizacionais e atingir os objetivos institucionais. Em geral, falaram que deixavam um pouco de lado a vida pessoal, para engajar-se com os objetivos da organização, defendidos por (FLEURY; FLEURY, 2004), e trabalham arduamente

para alcançarem seus propósitos, corroborando com a ideia de (MAN; LAU, 2000), segundo o relato “[...] mais de oito horas por dia, certamente. Tem dias em que eu chego às 7 ou 8 horas da manhã, vamos dizer assim, e saio às 10 horas da noite. Porque eu tenho um curso noturno; então quando tem curso noturno eu fico direto[...]” (A3.6). Eles precisam de um limite para essa dedicação, pois o descanso é necessário e os compromissos da vida pessoal também devem ser considerados, assim como a família e as atividades alheias ao trabalho.

As competências administrativas e conceituais aparecem em terceiro lugar, pois esses administradores apresentam uma noção bastante clara de administração e gerenciamento, demonstrando habilidades e conhecimento, ratificando as ideias defendidas por Resende (2000). Nota-se também, as habilidades e conhecimentos existentes nesses gestores, adquiridos pelas experiências vivenciadas por eles, gerando um pensamento intuitivo, pois todos estão no serviço público há vários anos, o que contribui para que possam tomar decisões rápidas, corroborando com a ideia de Ruas (2005), que ressalta a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais para conduzir determinada atividade. Assim como a interação do “saber”, “saber fazer” e “saber ser e agir”, com o conhecimento, as habilidades desenvolvidas na prática e as atitudes individuais destacadas por (MADDEB, 2003).

As competências de equilíbrio trabalho / vida pessoal, aparecem em um patamar de frequência menor que as apresentadas anteriormente, pois esses gestores sacrificam, em certa parte, as suas vidas pessoais para se dedicarem às atividades da organização, deixando em segundo plano, atividades fora do ambiente de trabalho. Alguns ou todos esses administradores têm filhos, desejo de lazer e de tempo para se dedicar à família, mas que por motivo de suas ausências, não conseguem dar a atenção que gostariam a esses setores de suas vidas, o que pode prejudicar os seus desempenhos profissionais e pessoais. O ser humano, necessita de resolver outros assuntos fora do espaço de trabalho, pois o homem é um ser social que se relaciona com diversos ambientes. Apesar disso, eles compreendem a rotina das atividades de forma prazerosa, ou seja, gostam do que fazem. Também procuram realizar tarefas alheias ao cotidiano da empresa, como forma de dar vazão ao estresse diário em que estão sujeitos. Mesmo assim, eles precisam pensar em dividir seu tempo para que possa conseguir atender às outras atividades, principalmente as familiares, conforme o pensamento de Paiva Junior, Leão e Mello

(2004), de que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é complementar, pois os indivíduos precisam cumprir papéis fora do seu ambiente profissional, tão importantes quanto dentro desse ambiente.

As competências estratégicas aparecem em uma frequência ainda menor, pois esses gestores, claramente, não utilizam-se de estratégias para gerar resultados futuros, trabalhando de forma a atender apenas as demandas atuais. Eles têm objetivos, mas não preocupam-se muito com as decisões estratégicas a serem tomadas. Executam ações apenas que dão continuidade às suas operações diárias. Isso pode ser explicado tanto por tratar-se de ser uma organização do âmbito público, onde a existe uma cultura incorporada, quanto por falta de conhecimento sobre estratégias que possam auxiliar no alcance dos objetivos. Neste segundo caso, pode-se inferir que esses indivíduos devem formas de conhecimentos para suprir tal carência, pois segundo Lezana e Tonelli (1998), os dirigentes devem saber estabelecer as suas metas e as da organização, realizar planejamentos estratégicos para visualizarem de que forma pretendem alcançar os seus objetivos.

Observa-se na tabela 1, que as competências de oportunidade não foram identificadas nesses administradores. Esta constatação pôde ser observada pelo fato de que o serviço público é regido por legislações que acabam engessando o processo de gestão nas organizações públicas, o que se pode identificar neste trecho da resposta de uma das perguntas feitas aos entrevistados: “Eu acho que nós temos uma legislação densa para cumprir, no ponto de vista educacional, e acho que é muito desafiador a gente pensar em inovação, diante de todos os requisitos legais que nós precisamos cumprir [...]” (A4.4). Além disso, a cultura de busca de oportunidade ainda não está entranhada nesses indivíduos, devido à forma de crescimento dentro desses órgãos. Isso acaba gerando uma espécie de “cristalização” nas pessoas, que não conseguem enxergar as oportunidades de melhoria. Dessa forma, a ação empreendedora de inovar e criar, ou seja, buscar algo novo, fica em segundo plano, restando apenas a preocupação de cumprirem as suas tarefas. Isso pode ser observado neste trecho de uma das respostas dos entrevistados:

Na Universidade Federal de Pernambuco o conservadorismo é muito forte, e tem aquela característica que é própria do ser humano, em alguns mais, em outros menos. A pessoa meio que cristaliza em um “status quo”, como que o novo traz mudanças; o novo traz autoavaliação; o novo desmancha tudo o que você está acostumado a fazer rapidamente, automaticamente.

Então é um “trabalhar” contínuo, que eu acho que precisa de muita energia, talvez quatro, cinco, seis anos ou talvez uma década para nós mexermos com isso aí. (A2.3)

Esses gestores apresentam uma deficiência na ação empreendedora, pois a busca por oportunidades é a característica fundamental do empreendedor, e de acordo com Fillion (1999) um empreendedor é um indivíduo criativo, capaz de estabelecer atingir objetivos em alto nível de consciência no espaço em que vive, para detectar novas oportunidades.

Diante dos dados apresentados e descritos acima, pode-se verificar que a preferência mais evidente entre os gestores, é o gerenciamento através do relacionamento, sendo seguido pelas características das competências empreendedoras de comprometimento. Fica clara a necessidade de esses administradores procurarem trabalhar as outras competências em estudo, na intenção de realizar as suas tarefas de forma mais eficiente e, por conseguinte, possam, também, melhorar o desempenho organizacional.

5.1.1 Competências de Relacionamento

A competência de relacionamento foi a que apresentou uma maior incidência, segundo as respostas dos entrevistados, em todas as suas dimensões. Os administradores da PROACAD demonstraram convicção de que na maioria dos casos, o relacionamento é uma das mais importantes formas de se conseguir os objetivos. Pois relacionar-se bem com as pessoas envolvidas em seu ambiente de trabalho, ajuda a resolver problemas e a atingir os seus objetivos institucionais.

A incidência de relações interorganizacionais remete às partes envolvidas, acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados, nem controlados antes da total realização das atividades. Esta dificuldade em antecipar, nos contratos, o comportamento futuro dos agentes ocasiona

uma complexidade de coordenação aos processos cooperativos. Essas relações buscam a melhoria da capacidade das organizações em suas relações de interdependências, na intenção de melhorar a eficácia organizacional, conforme apontam Pereira, Visentini, e Venturini (2006).

Percebeu-se que no desdobramento da competência de Relacionamento (tabela 2), apesar do equilíbrio aparente, houve uma maior incidência das dimensões “utilizar-se dos relacionamentos” e colaboração. Os resultados motivados

pelos agentes de uma organização, dependem da troca de conhecimentos e da integração de recursos por parte dos integrantes, que são acessados sob a forma de colaboração mútua.

A colaboração pode ser entendida como um processo através do qual as diferentes partes envolvidas em uma mesma situação crítica se envolvem e interagem usando divisões de papéis, normas e estruturas, através da ação transformadora e com objetivo a uma situação desejada.

Desta forma, “confiança” e “recorrer às relações pessoais” também foram sinalizadas pelos gestores, como dimensões da competência de relacionamento importantes. O compartilhamento associado à capacidade e disposição em cooperar são fatores que geram confiança, entendida como um elemento central nas relações de cooperação, que de certa maneira, faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos com o coletivo. Isso mostra que o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos pessoais aparecem como importantes, demonstrando que esses gestores devem ter a habilidade de construir e manter redes de relacionamento (MAN; LAU, 2000).

Tabela 2: Incidência das Competências de Relacionamento

Cod.	UNIDADE DE ANÁLISE	Freq.	%
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	2	7,69%
112	Utilizar-se dos relacionamentos	6	23,07%
113	Colaboração	5	19,23%
114	Atingir estágio de Maturidade	1	3,85%
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i> .	3	11,53%
1122	Negociar com os parceiros de negócios.	1	3,85%
1123	Recorrer às relações pessoais.	4	15,39%
1131	Confiança	4	15,39%
	TOTAL	26	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

5.1.2 Competências de Comprometimento

A competência de comprometimento demonstra que o empreendedor tem compromisso com o negócio em proporções semelhantes aos seus compromissos pessoais (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Esse comprometimento foi evidenciado na tabela 3, e foi percebido nas atitudes e práticas diárias desses gestores. Entende-se que esse compromisso é fator essencial para a efetividade das ações do grupo, como evidenciado no trecho retirado de uma das respostas da entrevista: “Eu vivo esta Pró-reitoria, assim como foi a Covest quando eu estava lá. Isso aqui, é muito desafiador, é para quem gosta de desafio e tem persistência e fôlego” (A2.6)

Percebeu-se nas práticas dos administradores, a dedicação ao negócio como característica mais expressiva, para alcançar os objetivos. Vale salientar que, neste estudo, “negócio” é considerado como organização, por se tratar de uma autarquia federal pública, sem fins de retornos financeiros, mas sim sociais. Eles dedicam-se integralmente à organização, indo de acordo com o pensamento de Dutra (2004), em que o comprometimento das pessoas com a organização, contribui na geração de vantagens competitivas, ou seja, da melhoria contínua.

Tabela 3: Incidência das Competências de Comprometimento

COD	UNIDADE DE ANÁLISE	Freq.	%
151	Comprometimento com o negócio.	3	12%
152	Comprometimento pessoal..	2	8%
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio.	6	24%
1513	Dedicar-se ao trabalho.	4	16%
1514	Comprometer-se com a equipe.	3	12%
1521	Comprometer-se com suas crenças e Valores.	3	12%
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais.	3	12%
1523	Recomeçar após fracassos.	1	4%
	TOTAL	25	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

5.1.3 Competências Administrativas

Em relação às competências administrativas, a tabela 4 evidencia uma maior incidência da unidade de análise “alocar recursos eficientemente” seguida pela unidade “planejar”.

Ter transparência na comunicação e liderança sobre a equipe, ficaram em terceiro lugar, pois além de explorar os recursos e as capacidades dispersas e especializadas, a rede precisa desenvolver mecanismos que possibilitem a integração eficiente do conhecimento gerado pelos diferentes agentes. A comunicação pode ser aprimorada através do investimento em sistemas de informação facilmente acessados por todos os participantes e que favoreça o aumento da capacidade de processar as informações.

Em organizações, a comunicação forma ciclos que produzem um sistema compartilhado de crenças, explicações e valores, que podem formar um sentido comum apoiado em comunicações. Através dessa cultura, as pessoas adquirem identidade como membros da organização, que forma os seus limites com base em expectativas, confiança e lealdade (CAPRA, 2008).

As outras unidades de análise também foram citados, porém em uma intensidade menor, que são: “delegar tarefas”, “gerenciar conflitos entre os empregados” e comunicar-se eficazmente interna e “externamente.” De acordo com Boog (1991), as competências administrativas é um conjunto de qualidades e características que os gestores precisam desenvolver para alcançar os resultados da organização.

Tabela 4: Incidência das Competências Administrativas

COD	UNIDADE DE ANÁLISE	Freq.	%
131	Planejar.	4	23,53%
1321	Alocar recursos eficientemente.	6	35,29%
1331	Ter liderança sobre a equipe.	2	11,77%
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados.	1	5,88%
1335	Delegar tarefas.	1	5,88%
1351	Comunicar-se eficazmente interna e Externamente.	1	5,88%
13511	Transparência na comunicação	2	11,77%
	TOTAL	17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

5.1.4 Competências de Conceituais

Em relação às competências conceituais, a tabela 5 demonstra que “pensar intuitivamente” é uma competência bastante presente nesses gestores, o que demonstra a experiência e intuição desses administradores, que já possuem certo tempo no serviço público e na instituição. Conforme identificado neste trecho de uma das respostas dos entrevistados: “Então, quando você está com um problema aqui, pela experiência do que você já passou, pode-se ver para frente, para o lado; ou seja, abre-se a dimensão do que você viu. Eu acho que isso ajuda a resolver” (A2.14).

Outra unidade de análise, que teve destaque entre as respostas dos gestores, foi a de “ter autonomia”, o que é auxiliado pela experiência desses administradores, pois o conhecimento adquirido durante o tempo, associado ao aprendizado diário às qualificações, permitem o “agir de forma livre e manter o autocontrole”, identificado nesta dimensão da competência. Também foram identificadas, com menor frequência, as unidades de análise: “assumir riscos” e “lidar com riscos.” Segundo, Drucker (1987), empreender e inovar quer dizer lidar com todos os riscos oriundos das suas ideias, por tanto, inovação se baseia no potencial que a invenção tenha de gerar receita.

Ressalta-se que a unidade de análise “Inovar”, uma característica importante do empreendedorismo, não foi identificada nas respostas das entrevistas, e por esse motivo, não foi inserida na grade de análise. Compreende-se que inovar é a capacidade individual de aprender, incorporar e aplicar novos conhecimentos, ideias ou procedimentos no produto ou serviço (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008).

Tabela 5: Incidência das Competências Conceituais

COD	UNIDADE DE ANÁLISE	Freq.	%
123	Lidar com o risco.	3	17,65%
124	Ter vocação.	1	5,88%
125	Ter autonomia.	4	23,53%
1211	Pensar intuitivamente.	6	35,29%
1232	Assumir riscos.	3	17,65%
	TOTAL	17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

5.1.5 Competências de Equilíbrio Trabalho / Vida pessoal

O equilíbrio entre o trabalho e o tempo dedicado à vida pessoal, ao lazer, e à família, é de grande importância ao indivíduo, pois influencia positivamente no desempenho dos trabalhadores, promovendo uma maior satisfação no trabalho (DOURADO; CARVALHO, 2005).

Esta definição, não foi tão identificada neste nesta pesquisa (tabela 6), pois existe a dedicação excessiva desses gestores ao trabalho. A incidência da competência equilíbrio trabalho / vida pessoal alcançou apenas 9,80%, sendo maior ainda do que outras competências, mas por tratar-se do setor público, esse número poderia ter sido mais elevado. Eles têm a consciência desta importância, mas não consegue um tempo para dedicar à família nem ao lazer, como demonstrado no trecho: “Mas eu digo dar mais valor à família, como às vezes temos que largar daqui e ter um terceiro turno. Se eu tivesse um pouquinho mais de tempo, eu gostaria” (A3.11)

Existe uma preocupação desses gestores, em conseguir suprir as demandas e atingir os objetivos da organização. É por isso que eles trabalham acima do normal, para tentar superar esses desafios. Este é um problema que foi identificado esta investigação, pois dar vazão ao estresse é uma condição primordial para o desempenho dentro da organização. Mesmo assim, eles procuram dar atenção à família, no pouco tempo que lhes dispõe.

Tabela 6: Incidências das Competências de equilíbrio trabalho / vida pessoal

COD	DIMENSÃO DA COMETÊNCIA	Freq.	%
161	Dar vazão ao estresse.	6	60%
161	Ter uma compreensão lúdica / prazerosa do trabalho.	4	40%
	TOTAL	10	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

5.1.6 Competências Estratégicas

A tabela 7 apresenta que as competências estratégicas encontradas nas respostas dos entrevistados, na qual se destaca a unidade “planejar estrategicamente”. Esta unidade está associada à necessidade de se desenvolver em um ambiente dinâmico e hostil, que exige do empreendedor uma capacidade de construir uma visão abrangente que possibilite o estabelecimento e avaliação de

objetivos estratégicos, aliado a capacidade de estabelecer cenários que possibilitem a tomada de decisão ampliada pela intencionalidade para a ação, por parte do empreendedor. Segundo Lezana e Tornelli (1998), os gestores devem fazer o seu planejamento estratégico, para demonstrarem a forma de alcançar os seus objetivos.

A Universidade Federal de Pernambuco, elabora, anualmente, um plano de ação institucional, pelo qual é permitido planejar as suas ações futuras. Também foi identificada na pesquisa a incidência da unidade “controlar os resultados das estratégias”, como um item relevante. Os gestores demonstram interesse em monitorar os resultados, e apontam isso como uma forma alcançar os objetivos. Como identificado neste trecho, de uma das respostas dos entrevistados: “Como eu falei! Nós fazemos essas reuniões exatamente para monitorar o que está previsto, o que precisa melhorar, corrigir, etc”(ADMINISTRADOR).

Algumas outras unidades de análise, não foram encontradas nas respostas das entrevistas, as quais são importantes na ação empreendedora, como a unidade “gerir estrategicamente” que foi retirada da grade de análise. A falta dessa unidade reforça a fraqueza dos gestores no sentido de planejar, organizar e gerenciar os seus recursos de forma a obter maior sucesso na obtenção dos seus resultados. Assim forma percebe-se que as competências estratégicas precisam ser melhor desenvolvidas pelos administradores PROACAD, da Universidade Federal de Pernambuco.

Tabela 7: Incidência das competências Estratégicas

COD	COD DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
141	Planejar estrategicamente.	4	57,14%
1435	Controlar os resultados das estratégias.	3	42,86%
	TOTAL	7	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

6 CONCLUSÃO

É importante, primeiramente, lembrar o objetivo da presente pesquisa que foi investigar as competências empreendedoras presentes em gestores públicos, que administram a Pró-Reitoria Para Assunto Acadêmicos da UFPE. Identificou-se que do grupo de competências apresentadas por Paiva Junior, Souza Leão e Mello (2004), com base nos estudos de Man e Lau (2000), algumas competências como as de Relacionamento e Comprometimento, aparecem de maneira significativa nos administradores. Outra relevante competência identificada foi a competência Administrativa, junto com a conceitual, que apresentaram significância nos quesitos relativos à comunicação, apresentados como fatores relevantes para o melhor aproveitamento dos recursos e coordenação das atividades do grupo.

Identificou-se, ainda, que outra competência, como as estratégicas, necessita de melhor compreensão e aprimoramento por parte dos gestores. Porém, em todos os grupos de análise foi reconhecida a necessidade de aprimoramento de algumas unidades de competências, em todas as dimensões. Esta evolução pode ser fator importante de impulso para o melhor aproveitamento do potencial que os administradores possuem.

Dessa forma, discutir o empreendedorismo corporativo em uma instituição pública, significa deparar-se com desafios incomuns, pois trata-se de discutir a inovação em ambientes em que o “burocrático” ainda está presente na cultura organizacional, principalmente em instituições onde o conservadorismo é acentuado, como o caso de uma instituição de ensino superior.

O segmento em que atua uma organização, pública ou privada, não deve ser fator determinante nem limitador ao empreendedorismo, pois este termo não é inerente ao ser humano, independente da idade, cor, religião ou localidade. Empreender é dedicar-se totalmente ao negócio da organização, com disciplina e embasado em conhecimento e pró-atividade, buscando os seus objetivos, sejam pessoais ou profissionais. A inovação e o planejamento ditam o ritmo necessário para o sucesso dos negócios.

Ao acessarmos o âmbito das universidades públicas, deparamo-nos com uma realidade desgastada, quando não saturadas de dificuldades por descaso e, em alguns casos, o desconhecimento técnico-científico e injunções políticas.

Dessa forma, as competências identificadas nos gestores públicos, que administram o órgão estudado, ainda não são suficientes para que se construa um

ambiente totalmente intraempreendedor, dentro da Universidade Federal de Pernambuco, que se transforme em valor para a comunidade. Esta conclusão é influenciada pelo fato de as competências encontradas, ainda estarem com um viés cultural, apontado para o modelo burocrático, e para o pensamento estagnado do setor público. Algumas competências importantes ao empreendedorismo, não tiveram uma presença tão considerável que pudesse influenciar para uma cultura empreendedora. Além disso, não foi identificada uma das competências, que é primordial ao sujeito empreendedor, a de oportunidade; pois é através desta, que o indivíduo torna-se capaz de buscar e identificar novas oportunidades, inovando e melhorando cada vez mais.

Esse panorama é entendido no âmbito cultural, pois a cultura em algumas organizações públicas, ainda podem estar voltadas à práticas engessadas, provenientes do antigo modelo de gestão burocrática. Onde os indivíduos que trabalham no setor público, ou seja, os funcionários públicos, não estão orientados, nem motivados à buscar oportunidades de melhoria ou crescimento. Isso pode explicar o fato de não emanarem todas as competências empreendedoras nos gestores públicos, estudados nesta investigação.

Outro fato que dificulta a busca por oportunidades, é a questão legal, pois as organizações públicas são regidas por legislações e controladas pela constituição, o que acaba cristalizando algumas ações empreendedoras. Além do fator político, que acaba fixando um pensamento estagnado nos indivíduos, por não oferecer muitas formas de crescimento. Os que buscam as oportunidades, são os que almejam cargos políticos, onde existem diversas peculiaridades, que acabam travando o alcance de muitos.

No entanto, considerando-se as particularidades da arena pública, e comparando as ações tomadas pela PROACAD, pode-se considerar um órgão com ascendência ao intraempreendedorismo, pois mesmo tratando-se de uma instituição pública, pode-se perceber características empreendedoras em seus gestores, o que leva a concluir, que existe empreendedorismo nesta Pró-Reitoria. Isso demonstra a necessidade e a importância do investimento em desenvolvimento de competências empreendedoras, nos funcionários que administram este órgão, para que possam, assim, desenvolver outras competências, tanto as que não foram encontradas, como novas que possam ser identificadas em outros estudos.

Assim, recomenda-se a realização de um projeto que possibilite o mapeamento das competências individuais existentes, para que se favoreça o desenvolvimento, possibilitando seu melhor aproveitamento. Em complemento a essa ação, é ainda necessário um mapeamento dos recursos disponíveis e potenciais, para que as possibilidades de aprimoramento sejam efetivamente concretizadas.

Notou-se que há uma necessidade de capacitação destes gestores públicos, em outras áreas da administração, para que possam desenvolver as competências empreendedoras necessárias ao melhor desempenho da organização, no que tange ao seu principal objetivo, que é o atendimento aos novos anseios de uma sociedade cada vez mais modernizada.

A identificação das Competências empreendedoras presentes em gestores públicos é um assunto complexo, mas passível de ser abordado consistente e paulatinamente. No entanto, está claro, também, que não se pode dar conta de todas as suas dimensões no curto prazo, seja pela carência de instrumentos, seja pela dimensão do problema. É relevante que a partir desse trabalho, sejam implementados outros estudos que apresentem novos modelos de gestão e de performance em organizações do setor público, assim como modelos para o desenvolvimento de competências necessárias para a efetividade dos objetivos dessas organizações. Logo, poderiam ser realizados estudos transversais em várias redes em situações de interação variadas, para auxiliar na melhor compreensão do assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. F. L.; FERNANDES, N. C. M. **Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica.** In: XXX Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006.

ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. **O desenvolvimento de competências empreendedoras em ambientes de Pré-Incubação: O empreendedor noviço como praticante reflexivo.** In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UPM, UEM E UEL, 2008.

ALFORD, J.; HUGHES, O. **Public value pragmatism as the next phase of public management.** The American Review of Public Administration, v. 38, n. 2, 2008.

ALVES, R.D. **Empreendedorismo e o processo de identificação de oportunidades.** Rio de Janeiro: PUC - Rio, 2005. *Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas.*

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I.B. **Gestão por Competências no Setor Público? O Caso dos Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais.** In: XXXVIII Encontro Nacional da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014

ANTONELLO, Claudia S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional:** uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (org.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

AQUINO J. **Identificação e Imagem do Servidor Público:** um estudo com os usuários do tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais.2010. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração da faculdade de ciências empresariais) **Universidade Fumec**, Belo Horizonte 2010.

BARATER, M.A.; FERREIRA, J.M.; CORSTA, M.C. **Empreendedorismo institucional: considerações sobre imersão e mecanismos de teorização**. In: XXXIII ENCONTRO DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009. BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. **Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística**. In DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.(Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984

BERNIER, L.; HAFSI, T. **The changing nature of public entrepreneurship**. Public Administration. Review, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BITENCOURT, C.C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

.BOAVA, D.L.T.; MACEDO, F.M.F. **Tales, o empreendedor**. Ouro Preto: EDUFOP, 2009^a

BOAVA, D.L.T.; MACEDO, F.M.F. **Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo**. In: XXXIII Encontro anual da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais...São Paulo: ANPAD, 2009b.

BOOG, G.G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORBA, J.V.S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. In: MELLO, S.P.T. (Org.) Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. In.: Revista do Serviço Público. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública**. RAP – Revista de Administração Pública. 42, MAR./ABR, 2008. Rio de Janeiro, 2008.

CAPRA. Fritjof. Vivendo redes. In: DUARTE, Fábio; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (Orgs.). **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr. 2000.

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

CARVALHO, M. M. Experiência de implantação da gestão por competências em instituição pública brasileira. **O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários**. 90 p. UFF-Niterói, 2006

CARVALHO, M. M; QUELHAS, O. L. G. Processo de Mudança Organizacional em Instituição Pública Brasileira. A Opinião dos Funcionários e as Ações Decorrentes. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói – RJ, 02 a 04 de Julho de 2009

CHAVES, Henrique de Queiroz. **Educação em empreendedorismo: a potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), UFPE, Recife.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

CORDEIRO, A. T.; MELLO, S.B.C. de. **Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo**. In.: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, BA. 2006.

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?sequence=1>. Acesso em 25.10.2014.

CUNHA, M. I. da. **Inovações pedagógicas: o desafio da reconfiguração de saberes na docência universitária**. Cadernos Pedagogia Universitária, USP, 2008.

DANJOU, I. **L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité**. *Revue Française de Gestion*, v.28, n.138, p .109-125,2002.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. **Competências empreendedoras**: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008. São Paulo. Anais... São Paulo/SP: EGEPE, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. - 3. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOURADO, D.P.; CARVALHO, C.A. **Controle do Homem no Trabalho ou Qualidade de Vida no Trabalho?** Anais XXIX EnAnpad, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: Práticas e princípios. Rio de Janeiro: Thompson Learning, 1987.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde**: características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências**: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Anais...XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. **Modelos de gestão por competências**: evolução e teste de uma proposta. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. **Empreendedorismo e competência**: Um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: Enanpad: 2008. Anais... Rio de Janeiro/RJ.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas; a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, H.; MASCAROLA, J. **Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa-21ª Edição- São Paulo. Editora Paz e Terra, 2002.

FRIEDMAN, S.D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. **Trabalho e vida pessoal**: o fim do jogo soma zero. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.09-35. .

GEFFROY, F e TIJOU, R. **Le Management des compétences dans les entreprises européennes: les diferentes approches**. Paris: Insep Consulting, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, 1995. p. 57-63.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T.A; BRUNO-FARIA, M.F; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HIPÓLITO, J.A.M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In DUTRA, J.S (Coord) Gestão por Cométência. Sao Paulo: Gente, 2001.

JULIATTO, M. A. **Identificação e Análise das Competências Empreendedoras dos Cursos Técnicos**: Cefet/SC – Unidade de Ensino de Florianópolis. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFSC, Florianópolis.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KAUCHAKJE, S. **Gestão pública de serviços sociais**. Curitiba: IBEPX, 2007

KLEN, E. R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman - Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, USP, 2008.

LEZANA, AG.R; TORNELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: De MORI, F. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LEME, R. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

LIMA, P.D.B. A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA –Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMA, S. M. B. & ALBANO, A. B. G. (2002). **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. *Revista do CCEI*.

LONGO, Francisco. Mérito e Flexibilidade. **A gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007. 246 p.

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.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros**: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In:Enanapad: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000, September). **Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector**: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3).

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002, March). **The competitiveness of small and medium enterprises**: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142

MARQUES. S.B.V. **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 (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Curitiba: UTFPR, 2014

MARCONI, M. A.; LAKATOS. E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

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

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEDDEB, B. ***Quelles Compétences pour Le manager du III^e Millénaire***. Organizations e territories, vol. 12, n. 1.Hiver, 2003.

Mello, S. B. C.; Cordeiro, A. T.; Paiva Jr., F. G. ***Evaluation of The Body of Knowledge about Entrepreneurship of the Latin American Academy***. The Business Association of Latin American Studies, BALAS, São Paulo, 2003.

MELLO S.B.C.; LEÃO, A. S.; PAIVA JUNIOR, F. G. **Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, Out./Dez., 2006

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.

MINAYO, C. de S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

_____. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos dos empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 2004.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. **Entrepreneurship in established organizations**: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24. n. 1. p. 71-91. 1999.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. *RAE electron*, São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; DE SOUZA, R. B. Avaliando modelos de competências a partir de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 19, n. 4, p. 519-535, 2013.

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

ODERICH, Cecília. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O'FLYNN, J. **From new public management to public value**: paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*. v.66. n.3. p.353-366. 2007.

OLIVEIRA, Marcos A. F. **O Saber a Partir de Quem Sabe: Elementos para (Re) Pensar a Formação em Empreendedorismo**. In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, 2008. **Anais do...** São Paulo: UPM, UEM e UEL, 2008.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Servidores Públicos**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, 2008b.

PAIVA JUNIOR, F.G de. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

_____. O empreendedor e sua identidade cultural: em busca do desenvolvimento local. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

_____; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J.R.F. **O empreendedor humanizado como uma alternativa de Empreendedorismo:** uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. In: V EGEPE, São Paulo, 2008.

_____; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e o espírito empreendedor:** uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. Anais do XXVI EnANPAD. Salvador, 2002.

_____; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2003.

_____; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. **Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido.** Artigo apresentado no IV EGEPE, 2004.

PAULA, A.P.P. de. Administração Pública entre o Gerenciamento e Gestão Social. **ERA.** Vol. 45. Nº 1. jan/ mar, 2005.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PEREIRA, B. A. D.; VISENTINI, M. S.; VENTURINI, J. C. **Estruturação de relacionamentos Horizontais em Rede.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2006.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K.C.N, **Perfil Intra-empreendedor:** um estudo inicial em funcionários da infraer-sede. Revista do Serviço Público. Brasília. DF. V. 57,n.4. Out/dez, 2006.

PICCHIALI, Djair. **Estruturas Organizacionais**. EAESP FGV, São Paulo, 2011.

PINCHOT, G. & PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May/June, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June 1990.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. O livro das competências. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. e COULTER, M. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

REZENDE, F. da C. **Por que Reformas Administrativas Falham?** RBCS Vol. 17 Nº 50 outubro/2002

RODRIGUES, W. A. **Influência das Metas e Recompensas na Motivação: um estudo no setor público mineiro**. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2009.

ROESCH, S. M. **A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: atlas, 1999.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Orgs) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2010

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002

SANTOS, F. A. de S. dos. Articulação entre competências organizacionais e individuais em um Órgão do Poder Judiciário. 2012. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SAYEED, O.B.; GAZDAR, **M.K.****Intrapreneurship**: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. The Journal of Entrepreneurship

_____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SHABANA, M. A. **Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach**. Advances in Management, Kolhapur, v. 3, p. 32-37, 2010.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. **A noção de competência na gestão de pessoas**: reflexões acerca do setor público. Revista do Serviço Público – RSP. Brasília, 62 (2): 167-183; abr-jun/2011

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. Revista do Serviço Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, 2013.

SILVA, M. R. P. da. Análise das competências individuais requeridas pela sociedade do conhecimento: um estudo com alunos do curso de administração da Universidade

Estadual da Paraíba. 2014. 57f. (Graduação em Administração) Campina Grande, 2014.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: uma introdução as teorias do currículo. - 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

Snell, R., & Lau, A. (1994). **Exploring local competencies salient for expanding small business**. Journal Management Development, 13 (4).

SOUZA, Carla Patricia da Silva; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional em uma organização universitária pública brasileira**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. Anais... Goiânia: EGEPE, 2014.

SOUSA J.L, PAIVA JR. F.G. **Empreendedorismo no Setor Público: A Ação Empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco**. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. ENAMPAD.Vitória/ES, 2010.

NABUCO, J. A Estratégia de Agregar Valores Institucionais. In. : **IV Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Recife, PE. 2009.

STAKE, R.E. **The Art of Case Study Research**. New York: Sage, 1995.

TAVARES, C. Moreira; MOURA, G. Luiz de; ALVES, J. Nunes. **Educação empreendedora e a geração de novos negócios**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, [S. l.], n. 188, 2013.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v. 7, n. 1, jun /2008.

VERSTRAETE, T. **Entrepreneuriat**: modélisation du phénomène. Reveu de l'Entrepreneuriat, v. 1, n. 1., p. 5-24, 2001

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

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

ZAMPIER, A.M.; W. TAKAHASHI, A. R. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa Cadernos EBAPE.BR, vol. 9, Julio, 2011, pp. 564-585. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A- PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Protocolo das Entrevistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE- MGP

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo sobre
a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de
Pernambuco.

Orientando/pesquisador: Clodoaldo de Lima Curado

Orientador: Prof. PhD. Sérgio Carvalho Benício de Mello

Recife- 2015

1. Seleção dos entrevistados:

PAPEL DE DESEMPEN HADO	PARÂMETROS		VARIÁVEIS		
	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA	NÍVEL FORMAÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
Pró-Reitor	Feminino		ENTRE 45 E 51 ANOS	Pós-Doutorado	36 anos 7 anos
Diretor	Masculino		ENTRE 35 E 45 ANOS DE IDADE	Doutorado	4 anos 7 meses
Diretor	Feminino		ENTRE 35 E 45 ANOS	Doutorado	8 anos 2 anos

			DE IDADE			
Diretor	Feminino		ENTRE 35 E 45 ANOS DE IDADE	Pós- Doutorado	16 anos	4 anos
Coordenador	Feminino		ENTRE 45 E 51 ANOS	Mestrando	31 anos	16 anos

1.2 Pergunta central: Quais as características dos administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria Para Assuntos Acadêmicos da UFPE?

PERGUNTAS DE PESQUISA	COBERTURA TEMÁTICA	REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS SECUNDÁRIAS
Quais as características dos administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria Para Assuntos Acadêmicos da UFPE?	Comportamental	Man e Lau (2002); McClelland (1982); Ruas (2000); Paiva Junior (2004); Paiva Junior; Souza Leão e Mello (2006)	1-Como você faz para gerir o órgão que é responsável? (administrativas) 2-De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas? (administrativas). 3-Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação? (oportunidade) 4-Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade) 5- Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases

			conturbadas? (comprometimento). 6-Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento) 7-De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora? (relacionamento) 8-Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão? (relacionamento) 9-Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão? (estratégicas) 10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão? (estratégicas) 11-Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal. (trabalho –vida pessoal) 12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na
--	--	--	--

			administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal). 13-De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais). 14-Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência? (conceituais).
--	--	--	--

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

- 1- Como você faz para gerir o órgão que é responsável?
- 2- De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?
- 3- Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?
- 4- Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra.
- 5- Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?
- 6- Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão.
- 7- De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora?

- 8- Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?
- 9- Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?
- 10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão?
- 11-Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal.
- 12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?
- 13-De que forma você age, mediante aos desafios diários?
- 14-Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência?

APÊNDICE B- ENTREVISTAS
Perguntas para as entrevistas à PROACAD
Administrador 1 (A1)
Tempo De universidade: 8 Anos.
Tempo no cargo de diretora: 2 anos
Nordestina, nascida na Bahia.

1- Como você faz para gerir o órgão que é responsável, o seja a diretoria da DGA.? (administrativas)

R- Dentro da DGA, eu tenho 4 coordenações: a Coordenação de Estágio, a Coordenação de Formação para o Trabalho, a Coordenação de Apoio Acadêmico e tenho o Corpo Discente, que todo mundo fala que é o coração da graduação na Universidade. Então como eu faço para gerir? Nem todas essas coordenações estão aqui dentro deste espaço físico, algumas estão no Campus. Eu sempre estou conversando com os coordenadores e servidores, nós marcamos reuniões, eu procuro ir no Corpo Discente uma vez por semana, uma vez por mês ou à cada quinze dias. Então a minha forma de gestão é estar de olho e ser participativa, sempre trocando ideias; eu estou sempre aberta a receber ideias dos coordenadores e também dos servidores para que eu possa melhorar a diretoria. Então a minha forma de gestão é essa: ficar de olho e dar espaço para que as pessoas possam falar o que a gente pode melhorar, pois são elas que estão à frente de suas coordenações, e aí nós trabalhamos sempre em conjunto.

2 -De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?(administrativas).

R- Bom! Quando chega no final do ano a gente preenche o PAI(Plano de Ação Institucional), e aí preenchendo o PAI, nós sabemos o quanto de valor financeiro que vamos ter para gastar naquele ano; em cima desse valor, o PAI é conversado com os outros coordenadores que já sabem das suas ações e quanto tem para gastar naquelas ações. Assim nós vamos passando o ano até não estourar aquele orçamento e, até hoje, nestes dois anos, ficou tudo sobre controle.

3 - Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?(oportunidade)

R- As oportunidades de melhoria e inovação? O próprio contato com os servidores, coordenadores e alunos. Duas vezes por semana eu faço o atendimento aos alunos, porque aqui como é diretoria de gestão acadêmica, a gente trabalha diretamente com o discente, diferente da DDE que trabalha diretamente com o docente. Eu trabalho com os alunos, então muitos dos problemas e das remoções que a gente tem aqui, 90% envolvem os alunos. Então os próprios alunos, com suas reclamações fazem com que a gente mude a nossa postura e tente melhorar pra eles, não estamos fechados para as melhorias, muito pelo contrário, muitas das melhorias a gente faz e prol do aluno. Nós conversamos, eu converso com os servidores e com os coordenadores e a gente tenta melhorar as questões para o aluno, então muitas melhorias já foram feitas, nesses dois anos que estou aqui. Novas resoluções, a própria minuta do calendário acadêmico que a gente vem elaborando sempre no final de cada ano, a gente não deixa pra depois, essas mudanças no calendário também geram outras mudanças anuais, que a gente tem que fazer em termos de calendário, os editais para concursos e processos seletivos que agente faz, então agente tá sempre tentando melhorar e inovar, Para os alunos.

4 -Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade)

R- Bom, como eu vim do centro de artes, eu me considero criativa sim. A minha formação é arquitetura e eu sou do departamento de expressão gráfica. Mas eu acho que o principal mesmo é estar aberta a ouvir a opinião dos alunos, é não quebrar isso. As minhas portas sempre estão abertas, eles chegam, eles são bem tratados, então eu acho que isso me ajuda e sempre me ajudou enquanto docente, ouvir o aluno na sala de aula e enquanto diretora, não podia mudar. Eu quis continuar atendendo bem os meus alunos, apesar de ser um cargo de gestão e diferente lá do centro de artes, lá no centro de artes eu sempre fui professora e depois virei coordenadora, coordenadora de um curso pequeno, que tinha no máximo 100 alunos. Mas aqui eu tenho que tratar com todos os alunos da universidade, e se você passar por aqui, sempre vai me pegar com a porta aberta, Eu sempre vejo os alunos entrando, eu os recebo. Então eu acho que isso é o meu ponto de diferença, para lhe dar com os alunos daqui da universidade. Todos saem

daqui, eu sempre digo que bob! Chegaram aqui aperreados e saíram satisfeitos. Sai um ou outro de cara feia, mas depois me encontra no corredor e fala, oi professora foi tão bom, eu estava nervoso naquele dia mas a senhora me ajudou. Assim, isso é o que eu realmente procuro fazer, é tentar ajudar o aluno, explicando tirando as dúvidas.

5-Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?(comprometimento).

R- Bom, eu posso falar ao longo dos dois anos que eu estou aqui. Mas nas fases conturbadas, eu tenho servidores que falam que uma fase muito complicada foi quando saiu o projeto de recusa de matrícula e jubramento, que foi em 2009, que tudo fica ou a cargo dessa diretoria. Então os processos aqui se acumularam de uma forma tal que o Corpo Discente ficou enxurrado de processos de alunos que iam ser jubilados, e que estavam pedindo clemência, pelo amor de Deus não me deixe sair da universidade! E o que aconteceu? Infelizmente os processos não foram para frente, por um lado serviu para os alunos que estavam enganchados concluírem seus cursos, mas outros, nem fizeram mais nada. Então eu sei que essa foi uma fase complicada. Ao longo dos anos no período que estou aqui, eu costumo que a diretoria oscila muito, porque tem épocas, como agora, a gente tá com o Sisu, matrícula do Sisu e tudo depende desta diretoria, tudo sai daqui. Então a gente tá denovo em um período complicado porque é o primeiro ano, que o Sisu está na universidade e nós estamos com todos os cursos da universidade, não estamos apenas com dois curso, estamos com todos os cursos. Então nós ainda estamos aprendendo, e as meninas ficam preocupadas perguntando: Tiana, como vamos fazer? Calma! Nós temos que ver como vai ser, para poder no ano que vem poder melhorar, por que o que agente tem, é o que a gente sabe, o que a gente aprendeu, indo em outras universidades, outras instituições e vendo.

6- Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento)

R- Comprometo-me muito, mudo muito as minhas férias, quando recebo alguma coisa de Brasília, eu como diretora da DGA, Muitas vezes vou à Brasília nas minhas férias. Eu sempre desmarco as férias, pois eu de férias não consigo viajar. Então eu desmarco as férias por causa dessas viagens. Eu acho que o comprometimento é

muito importante, a pessoa tem que se comprometer! Eu sempre ligo mais tarde. Acho que é importante você vestir a camisa, não para sempre, chegar em casa e dormir com a camisa. Quando chego em casa visto a camisa de mãe. Mas acho importante vestir a camisa da instituição.

7- De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora?(relacionamento)

R- Eu acho que tem a total ligação! Eu trabalho justamente pensando nisso. Que o meu relacionamento com os alunos com quem está trabalhando comigo, com os professores que eu encontro quando vou ao centro de artes. Eu costumo dizer para as servidoras, que a gente aqui tenta trabalhar com harmonia,. Eu tento ouvir as opiniões delas. Quando eu preciso, elas ficam até mais tarde, mas quando não podem, não fico com raiva, pois sei que quando preciso, elas estão ali para me ajudar. Então esse relacionamento, essa troca e você ser sincera, ajuda demais.

8- Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?(relacionamento)

R- Já aconteceu aqui de eu ter uma reunião com um professor, que eu não conhecia, então vou procurar saber sobre ele e ainda mando uma mensagem para tentar melhorar a pauta da reunião. Eu acho que nos temos que trazer a nossa rede de relacionamentos, para tentar melhorar o ambiente de trabalho, e essa rede eu estou sempre utilizando sim. Eu ligo para as secretárias que conheço do centro de artes para saber sobre os professores desconhecidos por mim. Quando vou para uma reunião, procuro sempre anotar o telefone de dos os participantes, por que eu posso precisar depois de algum desses contatos.

9 -Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?(estratégicas)

R-No começo eu fiquei apenas com uma bolsista na manhã e tarde, assim agora eu já estou com a secretária, desde o ano passado e ela está sempre procurando ajeitar a minha agenda. Então ela é primordial para isso! Ajuda muito. Então o planejamento e o controle das ações está sendo feito por meio da agenda , que me diz professora, hoje o seu dia está livre amanhã está livre a senhora pode fazer tal

coisa que surgiu agora, por que aqui eu estou, e de repente, tem que encontrar com fulana que está em tal centro, tem que dar uma resposta ao Reitor, tem que falar com Pró-reitora, tem que responder um e-mail e eu digo: gente eu tenho tempo para fazer tudo isso? Tem, hoje está livre! Então é assim ela é quem está sempre me acompanhando e fazendo esse planejamento.

10 - O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão? (estratégicas)

R- Bom! Pra mim como pessoa, o mais importante para eu conseguir os meus objetivos, é eu estar bem, estar sempre em harmonia. Então eu procuro sempre estar bem. Quando cheguei aqui, mudei logo a forma como era a sala, botando as fotos das minhas filhinhas, que sempre me inspiram. Então eu procuro transformar o meu ambiente de trabalho como um anexo da minha casa, onde eu me sinto bem, para eu não chegar e não ter nem vontade de me sentar, eu gosto de sentar aqui, eu gosto de ficar aqui. Para eu trabalhar bem, para eu produzir bem, eu preciso me sentir bem nesse local de trabalho. Então eu o transformei em um local de trabalho onde eu me dou bem com as pessoas e me dou bem com o ambiente.

11 - Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal. (trabalho –vida pessoal).

R- Eu não consigo separar assim, totalmente! Porque as pessoas que eu trabalho, assim, diretamente, eu as considero amigas, então isso acaba entrando na minha vida pessoal. No ano passado eu passei por um momento muito delicado, por que eu me divorciei, após 12 anos, e as pessoas daqui me ajudaram. Por isso eu não consigo separar. Por que as pessoas que trabalham comigo estão sempre juntas de mim.

12 - Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal).

R- Se eu estou infeliz, eu vou trazer infelicidade para o meu local de trabalho. Se eu estou triste, magoada, se alguma coisa vai mal. Eu não consigo separar! Na época do meu divórcio, eu consegui trabalhar, mas não com a mesma capacidade de elaborar, de resolver problemas, como a que eu tenho agora, ou que tinha antes. Quando a gente sai quando a gente passeia, no final de semana, eu costumo dizer

que a Segunda-feira é um dia maravilhoso, pois todo mundo chega aqui com vontade de trabalhar, por que passou o final de semana se divertindo e a Sexta você já quer novamente o descanso. Então o lazer é muito importante para o seu trabalho, como sair e voltar das férias. Você sempre sai cansado, mas volta com pique e cheia de inovações, porque aquele período de descanso melhorou a sua competência no local de trabalho.

13- De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais).

R- Com um olhar muito positivo, sempre! É o povo ligando, e pedindo, e mandando, e eu digo: está feito já! Isso sempre foi uma característica minha. Eu sempre fui assim e nunca perdi essa característica de enfrentar desafios e arrasto todo mundo junto comigo, olhando positivamente.

14- Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência? (conceituais).

R- Em muitas! Pela minha experiência, quando eu estou lidando com os docentes. Pela experiência que eu tive como professora, em sala de aula, nas reuniões e pleno. Cada docente age de forma diferente, então com cautela e sempre utilizando da minha experiência; de forma intuitiva, tanto com os docentes quanto com os discentes. Olho muito quando os alunos estão com algum problema, principalmente em época de matrícula. Às vezes chega um com uma cara de desespero, então já sei, por intuição, que é um problema maior. Então já mando fechar a porta.

Perguntas para as entrevistas à PROACAD

Administrador 2 (A2)

Tempo De universidade: 36 Anos.

Tempo no cargo de Pró-Reitora: 7 anos

Nordestina, nascida na Paraíba.

1-Como você faz para gerir o órgão que é responsável? (administrativas)

R- Nós temos uma estrutura organizacional que tem diretorias específicas e uma coordenação de apoio administrativo. Normalmente a secretaria da Proacad faz um filtro, e os processos que tem mais a ver com o estudante, como a infraestrutura dos

Niates ou desenvolvimento dos projetos pedagógicos dos cursos, específicos, para uma diretoria. Aqui agente trabalha de uma forma mais descentralizada, mas com o acompanhamento, então eu passo os processos, e as coisas que são mais complicadas retornam, para que nós tomemos uma decisão. Normalmente temos algumas reuniões com as diretorias, para trabalhar o projeto pedagógico ou o PAI, que é na realidade, o Plano de Ação Institucional da Proacad, e vez por outra, para discutir outros assuntos que nós achamos que podemos melhorar e avaliar a universidade.

2- De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?(administrativas).

R- Nós fazemos uma previsão do orçamento, embora o recurso da universidade venha, praticamente como base em relação ao número de alunos, esse recurso é usado para manter a universidade como um todo. Então nós fazemos um plano estratégico e colocamos as bolsas de monitoria. Por exemplo, tem um outro projeto que é o do PIBID, e nós temos o CONFOR que é um outro recurso. São funções e projetos específicos e a parte de infraestrutura, pois a gente planilha o que precisa ser feito. Trabalhamos junto com a Progest, que é quem faz as compras. Nós temos os editais para os Campis: melhoria de graduação; melhoria de laboratório; livro-texto e alguns outros, que a gente às vezes põe, e esses recursos, eles tem a precisão anual, que a Proplan nos disponibiliza. Eles vão sendo usados de acordo com a programação.

3- Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?(oportunidade)

R- Todo processo de formação, busca o aperfeiçoamento contínuo, então a graduação é uma coisa muito dinâmica você tem que constantemente está trabalhando com os coordenadores de curso, chamando os coordenadores, para ver se tem uma adequação, com relação às diretrizes curriculares nacionais e às vezes o MEC muda o sistema, e agente tem procurado ultimamente despertar, digamos assim, os professores para novas metodologias de ensino, novas práticas pedagógicas como novas metodologias de inovação tecnológica. Ai nós trabalhamos “linkados” com a coordenação de docência de ensino superior, para capacitar e formar esses professores nessa área. Tem uma nova conexão agora que é o

Conecte, que é a antiga CEAB, tem uma parte agora que eles estão fazendo para formar as pessoas, capacitar as pessoas, a área tecnológica, para usar na sala de aula, as informações; e aí as resoluções que nós já refizemos, acho que umas dez resoluções novas, incluindo a parte de formação política do estudante do DCE, como se fosse atividade complementar livre, para tentar deixar o currículo mais fluido, porque existe uma tendência muito grande de as pessoas fazerem aquelas caixinhas, e a comportamentalização das disciplinas. A ideia é que a gente abra as caixas, mas é muito difícil! Inclusive nós já estamos levando uma discussão, para criar os bacharelados interdisciplinares, que tem um outro foco, que é o estudante entrar na universidade sem saber em qual, ou para que curso específico ele vai e aí ao longo dos três anos, ele pode fazer a sua formação mais de tecnologia, uma formação mais de matemática, uma formação mais de estatística. Estou tentando tudo isso agora, tanto em caruaru, quanto no CCEN e com o pessoal do LICA também. Na Federal de Pernambuco o conservadorismo é muito forte, e tem aquela característica que é própria do ser humano, em alguns mais em outros menos, a pessoa meio que cristaliza em um *status quo*, como que o novo traz mudanças, o novo traz auto-avaliação, o novo desmancha tudo o que você está acostumado a fazer rapidamente, automaticamente. Então é um trabalho contínuo, que eu acho que precisa de muita energia, talvez 4, 5, 6 anos ou talvez uma década, para a gente mexer com isso aí.

4- Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade).

R- É porque nós falamos, nós pró-reitores de graduação nacionais, que a pró-reitoria de graduação, é a infantaria da universidade. Então a quantidade de atividades cotidianas para girar a máquina, ela é muito grande e se você não tiver cuidado ela consome toda a sua atividade. Aqui na Reitoria nós não temos um assessor, um pró-reitor adjunto de graduação. O pró-reitor, deveria ter mais tempo livre, para poder pensar. Por exemplo, eu estou com um projeto de apoio acadêmico no diretório de observação para ser implantado, e eu não consegui deslanchar ainda por que a equipe é pequena. A universidade dobrou o número de estudantes. Nós temos um espaço físico restrito e poucas pessoas trabalhando, na de inovação eu consegui botar um projeto com três bolsas em que os professores começaram a trabalhar e se envolveram um projeto de inovação pedagógica. Mas assim, tem

muita coisa a ser feita, mas a gente não consegue mover a máquina na velocidade que a gente quer. Eu tenho uma característica, que você chega com um problema, eu pego o telefone e tento resolver. Eu não espero que A ou B... Isso pode ser uma falha por que se espera que vá pelos caminhos normais e eu acho que os caminhos normais são muito lentos e complicados. Se eu puder fazer uma ponte, e resolver direto com quem tenho que resolver, eu faço! Ai é muita velocidade.

5- Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?(comprometimento).

R- Eu peguei dois grandes desafios aqui quando eu cheguei. Primeiro para implantar o REUNI e para consolidar os Campi do interior, os cursos do interior. Na época, até o meio do ano passado, os concursos para docentes eram realizados todos os editais aqui. E foi uma grande dificuldade que eu tive, e só consegui na gestão de Anísio, tirar o concursos daqui de dentro, precisei trabalhar com diretores de centros, para ir para a pró-reitoria que já era para estar lá, que é a de gestão de pessoas, eu ainda continuo dando mérito, mas consegui tirar isso daqui. A outra coisa foi, que nós fizemos a interiorização a gente teve que reconstruir todos os cursos, 20 novos cursos e contratamos professores, todos pela Proacad, e negociando na época com os diretores de centro, qual seria o modelo e os formatos dos Niates, toda a estrutura dos Niates, a gente sentou, conversou com todo mundo. Também a questão do Restaurante Universitário, o projeto do Nass, que era na época daqui, então todas essas construções que estão sendo inauguradas agora, foram negociadas, com os estudantes da casa. Tivemos a cota, o bônus do interior, da escola pública, da taxa do vestibular, e ultimamente a questão do SISU. A Universidade avançou bastante, e o nosso objetivo agora é apoiar os estudantes, para que eles possam tirar o déficit de conteúdo que eles tem, para que eles avancem rapidamente e concluam o curso. Fora o processo de ocupação, em que a Proacad teve a frente junto com a Progepe, na negociação, para que se chegasse à um denominador.

6- Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento)

R- Geralmente a gente sai tarde, porque aqui a demanda é muito grande, e tem rebatimento é social. Essa história do SISU e das cotas, agente teve que negociar,

juntamente com jornais, com colégios e com tudo para que a sociedade aceite bem, sem grandes impactos. A nossa secretária que o diga, chegamos de manhã, e saímos à noite, não só aqui, mas na universidade como um todo, eu às vezes não venho aqui, mas estou no campi. Eu tenho uma característica, que eu me envolvo viceramente no que eu faço. Eu vivo esta Pró-reitoria, assim como foi a Covest quando eu estava lá. Isso aqui, é muito desafiador; é para quem gosta de desafio e tem persistência e fôlego.

7- De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora? (relacionamento)

R- Primeira coisa! Eu acho que aqui na Proacad, não temos... eu procuro o máximo de aproximação com a comunidade acadêmica. Eu gosto muito de relacionamento. Às vezes chega professor, aluno, nós atendemos. Porque eu acho que precisa escutar; quanto mais a gente escuta, mais se nota o que tem feito. Às vezes uma sugestão ou reclamação, se passa para uma resolução, que às vezes empreende um projeto ou uma coisa diferente. A Proacad é como uma ouvidoria, mas não é só ouvidor, é projeto com solução.

8- Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?(relacionamento)

R- Eu tento passar para a equipe que é um problema de todos. As tarefas, as responsabilidades, e eu acho que é muito importante quando uma pessoa faz bem uma tarefa, e agente tem que reconhecer publicamente; até fazer aquele ofício de parabéns que vai para o cadastro pessoal da pessoal. Eu acho que essa história de dar liberdade de criação para a equipe e ajudar. Por que a boa ideia não é aquela que você tem, que você faz, que foi sua, quando ela deixa de ser sua e passa a ser de todos, aí é uma boa ideia. Porque todo mundo quer ser o pai ou a mãe dela, então isso é uma boa proposta.

9- Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?(estratégicas)

R- Basicamente a gente tem uma agenda que ela, na maioria das vezes, não é cumprida, pois ela é duplicada por atividades que aparecem e eu não gosto de

deixar nada sem resolver nem pela metade, eu tenho uma característica de gostar de resolver as coisas rapidamente, e se é para resolver, eu passo por cima. Muitas vezes eu dou um encaminhamento, quando eu penso que foi feito e não foi, eu vou lá e resolvo. Isso acaba contaminando um pouco a equipe que eu trabalho, pois dá velocidade.

**10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão?
(estratégicas)**

R- Planejamento, data e cobrança! Se você planejar e não colocar um cronograma com data e não fizer uma reunião e falar daqui a 5 dias você vai me trazer esse resultado, não anda! Então nós estamos com um grupo de evasão e retenção agora, feito a caderneta eletrônica, eu tenho dificuldade de as pessoas cumprirem as datas e o campus é muito lento nisso. As vezes perde documentos, tem uma cultura de não cumprir datas. Eu comecei a fazer algumas vezes aqui, quem não entregar na data está fora, porque o campus tem isso se você não marcar na data, atrapalha toda a agenda. Eu acho que a grande dificuldade é essa, você não consegue cumprir as agendas.

11- Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal.(trabalho –vida pessoal)

R- Quase nada, vida pessoal é muito pouco meu filho. Vou te contar! Vida pessoal é pouquíssimo. São mais horas trabalhadas do que qualquer outra coisa, e ainda não dou conta. Embora a gente ainda tenha as diretorias, mas a equipe é pequena, precisava de uma equipe muito maior, e também, cada pessoa, cada diretoria tem uma característica de trabalho: uns são inovadores, uns só cumprem tarefas, está entendendo? E como é muito complexo e tem muita dificuldade; as equipes, elas mudam né? A cada quatro anos elas mudam, então é muito difícil ter uma solução, ter um projeto que continue, pois cada um que chega quer deixar a sua marca! Não é verdade? Ai é por isso que o Brasil não vai para frente, porque cada um quer inventar a roda, não é isso? Eu acho que, a gente precisa mudar a cultura da universidade; o problema é esse, e principalmente as pessoas, os professores os servidores, os mais jovens que estão entrando. Eu tenho visto, eu acho que em todas as gerações tem isso, mas eu acho que é alguma coisa mundial. Essa geração de hoje, ela não pensa muito institucional, ela pensa mais no pessoal, que é

o contrário da nossa geração mais antiga. Não estou dizendo que todo mundo é empreendedor, nem cumpre horário não, sempre tem os desvios pra lá e pra cá. Mas no modo geral a gente ver... a gente se admira quando chega alguém que tem fé, que tem força e quer fazer, né? Porque tem uns concurseiros que vivem pingando um para cá e para lá, e aí a coisa complica! Porque passou na Globo que o cara não tem que trabalhar, ele só tem que ter lazer, não é? E aí a coisa complica!

12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal).

R- Olhe, o lazer ele é importante por que ele faz uma desconexão; a mente se afasta da dificuldade e se renova e aí você tem mais facilidade de ver. Mas também tem uma prática na gestão, que o pessoal não permite que a gente se afaste. Para tirar férias eu tenho que sair de Recife, se eu ficar de férias em Recife, eu termino vindo para cá, porque eu sou convocada a trabalhar. E é como se a gente tivesse uma culpa, porque a pessoa está de férias. Professor tem isso! Isso é um caso a ser estudado, é o “psique” do professor e tem uns que tem que desligar da tomada, mas é importante, eu acho que a gente deveria ter mais horas de lazer, agora o agravante é que com a internet, o Watzap e todas as ferramentas da mídia, a gente não tem mais sossego. Quando eu entrei nessa universidade, era bem mais fácil de se trabalhar, porque a comunicação era menor e você não era 24 horas em estado, para estar no ar. Agora é! Eu acho que não é só na universidade não, o mundo todo está desse jeito. Agora tem uma coisa que eu faço, que é importante. Eu sou evangélica! Eu assumi, a escola bíblica dominical. Então, pode me dar mais trabalho, mas eu saio do foco daqui; eu acho que isso ajuda! Entendeu? Dá uma desviada.

13-De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais).

R- Depende do desafio, tem coisas que você tem que responder instantaneamente, tem outras que você tem que pensar. Então tem que ter um cuidado muito grande para não ser engulido pela máquina, por coisas que nós só acabamos resolvendo na próxima braçada, como quem estar morrendo afogado, e é muito difícil na gestão, você arrumar um espaço, para você planejar. Cada dia, é difícil, porque todo mundo chega, atabalhado desesperado, e quer a solução pronta, e a prioridade de cada um, é a melhor é a mais importante. Então tem que ver; às vezes tem muitas coisas

da agenda que eu separo em função do que é mais coletivo, do que vai atender mais gente, entendeu?

14- Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência?(conceituais). R- Veja só! A medida em que você acumula experiência em gestão, aquilo fica no subconsciente, e tem coisas que se repetem aqui na universidade então, que às vezes o cara começa a conversar e eu já sei o que ele quer no final. E aí eu tenho uma característica de ansiedade, que às vezes eu começo a dar a resposta antes que ele termine a pergunta. Eu tenho me policiado para isso! Ou seja, a história do aprendizado; você vive até morrer aprendendo e é acumulativo, o back-ground que eu tenho hoje, eu acho que para qualquer pessoa, mas a capacidade de raciocínio que eu tenho hoje, é muito maior e de respostas interligadas muito maior do que eu tinha antes. Eu acho que a experiência de gestão vai acumulando isso. Não é? , então eu acho que a gente não consegue...Tudo o que você faz na vida é o reflexo do que você foi e do que quer ser mais na frente. Não é? Então eu acho que a experiência de gestão, ela é fabulosa. Porque ela lhe dá uma visão, você começa...parece que a gente vê de fora.Então quando você está com um problema aqui, Pela experiência do que você já passou, então você vê para frente, para o lado; abre a dimensão do que eu você viu Eu acho que isso ajuda a resolver.

Perguntas à PROACAD

Administrador 3 (A3)

Diretora da DIGI- Diretoria de Informação Gerencial e Infraestrutura

Tempo de Universidade como funcionário: 16 anos

Como diretor: 4 anos

Nordestina e Pernambucano

Formação: Engenharia Química

1-Como você faz para gerir o órgão que é responsável? (administrativas)

R- Bom, a gente conta com a equipe, eu acho fundamental; e agente procura fazer um bom planejamento das nossas atividades. Eu gosto de trabalhar de maneira bem compartilhada; sou uma pessoa que tenho plena confiança nas pessoas que trabalham comigo e isso faz com que as coisas funcionem bem. Agente tem um plano de ação institucional, então os principais coordenadores..A gente discute esse

plano, entre as pessoas da DIGI, ou PR; exemplo, a coordenadora dos Niates, então a gente consegue trabalhar as nossas ações, que a gente tem para cada ano. Então faz o planejamento, que é o plano de ação da universidade, que a gente faz anualmente; que é o PAI isso, é o PAI.

2- De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?(administrativas).

R- Veja! Da mesma forma, quando a gente diz que tem o PAI, a gente estabelece o que vai se usar dentro do PAI, então baseado nisso agente faz o nosso orçamento, então a gente sabe quanto se tem para cada ação, pois existem ações que tem um orçamento, outras ações que são mais filosóficas, que não tem a necessidade de um orçamento , então baseado nisso a gente controla o orçamento.

3- Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?(oportunidade)

R- Veja! Uma das oportunidades são nas dificuldades, então quando a gente sente que tem uma dificuldade, e isso pode vir tanto de um aluno, quanto de um professor ou de um técnico; que apontam a dificuldade e agente tenta melhorar, baseado naquilo que a gente sabe que não está funcionando bem. Assim, rapidamente, sobre o que você está me perguntando, eu acho que é na dificuldade que a gente procura inovar. Para superar essa deficiência de alguma forma. Mas a gente não espera a dificuldade acontecer para ter, mas essa é uma forma.

4- Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade)

R- É difícil a gente falar da gente! Se eu for falar de um caso, pode ser o caso bem sucedido dos Niates, em que a gente passou a ter blocos de salas de aulas compartilhados, eu estou de lá da concepção dos Niates, e aí a gente procurou inovar neste sentido, então, eu posso dizer que é um caso de sucesso. Agora dizer a minha capacidade de inovação? Não sei, eu estou sempre procurando melhorar, mudar, mas eu não saberia te dizer.

4.1 Se acha uma pessoa criativa, inovadora?

R-Eu acho que no trabalho, sim eu estou sempre procurando melhorar, isso melhorar o que existe, ou fazer realmente uma mudança de paradigma, fazer outra coisa, que agente consiga melhorar.

5- Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?(comprometimento).

R- Veja! Eu considero a DIGI, que é essa diretoria, bem sucedida, dentro de suas atividades. Eu acho que a gente teve um bom desempenho, e nos momentos conturbados, resolvemos através do diálogo. Eu acho que tem que ser por aí, tem que ser através do dialogo.

5.1 dos relacionamentos?

R- Isso! Dos relacionamentos, para resolver os problemas. Não só de pessoal,não estou falando problema pessoal, estou falando de você ter um problema da DIGI, não pessoal. Então a gente através de diálogo a gente tenta resolver. Por exemplo, existe um processo licitatório que não está andando, então isso para a gente é um grande problema, então a gente tem que reunir a equipe para melhorar isso aí.

5.2 E na questão do comprometimento?

R- Não, eu felizmente digo: eu tive sorte, e ainda tenho de ter sempre pessoas comprometidas trabalhando comigo, na realidade não são os opostos que se atraem, são os comuns que se atraem. Então eu tive sorte, e eu acho que a gente também passa um pouco do que a gente é para as pessoas e isso é uma motivação. Então eu não tenho o que falar, nessa questão de comprometimento não

R- Ah , eu sou sim! Isso eu posso dizer com tranquilidade.

6- Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento)

R- Rapaz eu me dedico, integralmente, a gente como docente, tem outras atividades, quer dizer além de a gente está na gestão a gente tem que dar aula, tem que fazer pesquisa. Além disso ainda continuo como bolsista de produtividade do Cnpq, ou seja, eu tenho uma atividade científica regular, quer dizer , como questão da gestão, não está como eu gostaria. Dou minhas aulas e, assim, me dedico a gestão. Não, eu acho que eu me dedico integralmente à universidade, todos os dias estou aqui trabalhando.

6.1 Quantas horas por dia? Se dedica arduamente?

R- Olhe, mais de 8 horas por dia, certamente. Tem dias que eu saio 07h ou 08h da manhã, vamos dizer assim e saio 10 horas da noite. Porque eu tenho um curso noturno lá, então quando tem curso noturno eu fico direto. Então no mínimo, umas 8 horas por dia eu estou aqui. Assim, estar, e estar trabalhando, não é só estar, é estar aqui e produzindo.

7- De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora? (relacionamento)

R- Veja! Eu... Na verdade a entrevista é mais sobre a pessoa em si. Eu acho que eu sou uma pessoa de fácil relacionamento, e eu tenho a capacidade de escutar, eu acho que isso é muito importante, eu estou muito aberta a escuta. Eu estou na universidade desde 1998 e nunca tive um problema de relacionamento; o que facilita as nossas ações. Então se você tem um bom relacionamento na sala de aula, você consegue ter sucesso na sala de aula. Com a equipe também, eu tenho a mente muito aberta, no sentido de escutar, de ouvir e de proposições de mudança, eu acho que isso facilita bastante, com os professores também, os meus pares, eu acho que isso tem ajudado.

8- Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?(relacionamento)

R- Veja! Eu acho que a principal coisa na rede de relacionamento é a confiança, você transmitir a fidelidade, você ser transparente naquilo que você está buscando, e não usar aquilo como um meio, eu acho que a rede de relacionamento faz parte de um todo. Ela integra, aquilo que você está precisando, e não aquilo ser um meio e depois você descartar. Não, é algo que você realmente usa e tem um fim; a questão também de consideração com as pessoas, é muito importante. Lembrar que aquela pessoa foi fundamental para tentar resolver aquele problema, a questão do reconhecimento. Acho que você tenta reconhecer a sua rede de relacionamento, como sendo importante nas suas ações. É super importante você valorizar, as pessoas tem que ser valorizadas em alguma coisa, pois a pessoa é fundamental para que aquilo aconteça.

9- Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?(estratégicas)

R- Bom! Digamos que eu não tenho uma sistemática de acompanhar diariamente, mas você delega autoridade, mas a responsabilidade é sua. Então eu delego autoridade, mas sei que sou sempre responsável pelo que está acontecendo. Então não sei se eu teria uma estratégia tão bem definida de acompanhamento diário

9.1 – A sua estratégia, qual é?

È a de se relacionar, estar sempre tentando acompanhar, se pondo a disposição para ajudar , naquilo que for necessário.

10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão? (estratégicas)

R- Acompanhamento, acho que é por ai. O PAI- Plano de Ação Institucional, vem sendo uma boa ferramenta para o que a gente vem querendo para as nossas ações, então... A Proplan, eu é a pró-reitoria para orçamentos e finanças, ela tem um acompanhamento em que ela nos solicita, trimestralmente, o acompanhamento das ações. Aquilo é importante porque você vê, se você está bem, se o sinal está verde, se está tudo bem e em cima, daí você vai traçando uma estratégia, porque as estratégias dependem muito do que é a ação e pode ser que uma seja só você ir atrás das pessoas, outras não. Depende também da ação e da medida que você vai tomar. Mas como a gente tem acompanhado as ações, é feralmente pelo PAI, que é o Plano de Ação Institucional, que a gente acompanha tanto o orçamento, quanto a as atividades.

10. 1 O planejamento não é?

R- É , o planejamento, porque a gente tem lá o produto, a ação, então a gente vai vendo como reresolver e atingir aquela meta.

11-Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal.(trabalho –vida pessoal)

R- Bom! Eu gostaria na verdade de ter mais tempo para a minha vida pessoal. Só exemplificando: no meu carro tem um TCC, uma tese de mestrado, uma de doutorado , em pleno carnaval . Então como professor, quando a gente é gestor, então a gente acaba levando muito trabalho para casa, então eu confesso que gostaria de ter mais tempo. Melhorei, finais de semana estou ficando com a família,

mas ainda não está como eu gostaria. Não está equilibrado, a minha vida pessoal e a profissional. Preciso ter mais tempo para a minha vida pessoal.

11.1- Mas faz outra atividade?

R- Faço exercícios físicos, e aos Sábados faço aula de inglês, porque para mim tem sido uma válvula de escape do lado profissional também. Mas eu digo, dar mais valor a família, como às vezes temos que largar daqui e ter um terceiro turno. Se eu tivesse um pouquinho mais de tempo eu gostaria.

11. 2 Mas gosta do que faz?

R- Sim faço com prazer, se não eu não dedicaria tanto tempo.

12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal).

R- A nossa casa é sagrada, então eu acho que quando você tem tranquilidade, em casa, esse apoio, sem dúvida que isso tem o rebatimento na sua vida profissional e se você não consegue medir, mas você consegue sentir isso aí. Eu acho super importante você ter um tempo para você, até para que possa ver as coisas de outra forma, é preciso que você se desligue disso e passe a ver outras coisas, quando você volta, você tem um olhar muitas vezes diferente do que você faz. Eu acho super importante.

13-De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais).

R- Olhe! Eu tenho tentado agir com celeridade. Tentar ser rápido na solução dos problemas, dos desafios que aparecem. Mas está sempre buscando, inclusive, algumas ações empreendedoras, eu acho isso muito estimulante. É claro que você não faz sozinho, tem uma equipe que faz isso com você, mas isso é um pouco desafiante.

14-Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência? (conceituais).

R- De forma intuitiva e por experiência, talvez mais na vida pessoal. Mas na vida profissional, a gente tem que ser mais racional. Na vida pessoal não; eu acho que intuitivamente, você consegue perceber e funciona bem , mas na vida profissional a gente tem que parar e pensar um pouquinho. Intuição na verdade é importante, eu tenho isso até relativamente aguçado. Na maioria das vezes funciona, mas a gente

tem que ter cuidado para não ser uma precipitação, as vezes só de uma intuição, porque ninguém tem bola de vidro, então temos que tomar cuidado para não se precipitar. A experiência acumulada... Eu não sei te dizer em que situações, mas que eu já agi baseada na experiência, sem dúvida. A gente envelhece, é para servir para alguma coisa, entre elas é a experiência acumulada

Perguntas à PROACAD

Administrador 4 (A4)

Diretor da DDe- Diretoria de Desenvolvimento de Ensino

Tempo de Universidade como funcionário: 04 anos

Como diretor: 07 meses

Nordestino e Pernambucano

1-Como você faz para gerir o órgão que é responsável? (administrativas)

R- Eu já estava na PROACAD, antes de vir para a DDE. Então uma das minhas primeiras preocupações foi entender a missão da Proacad, os seus eixos de atuação; até mesmo para me preparar para exercer este cargo. Como eu trabalho a área de planejamento organizacional, e a minha primeira missão aqui na DDE foi coordenar a conclusão do PPI, que é o Projeto Pedagógico Institucional de toda a Universidade. Então, a primeira coisa que eu fiz, inclusive eu sempre tenho comigo o PEI da universidade- Plano Estratégico Institucional da universidade e nós coordenamos aqui. No ano passado, o planejamento estratégico da Diretoria de Desenvolvimento de Ensino(DDE), foi baseado no PDI. Então essa foi uma das minhas primeiras tarefas, e eu ando com ele, sempre está aqui comigo, por que eu acho que este tem que ser o norte, pois se eu não visualizo onde quero chegar, não adianta o caminho que eu pegue. Eu acho que o planejamento é a primeira ferramenta e depois é administrando as tensões e os conflitos que surgem da implementação, ou seja, do planejamento como processo, que é a questão processual, que é uma coisa que requer atenção.

2-De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?(administrativas).

R- A primeira questão, é que nós temos o planejamento mais centralizado, quem faz esse acompanhamento é a diretoria financeira. Então nós fazemos uma

perspectiva de gastos, que é administrado pela Proplan, e repassada às Outras pró-reitorias. Não é uma execução direta, aqui dentro desse nível de gestão, porque tem os vários níveis de gestão. Por exemplo, aqui na reitoria nós temos o gabinete do reitor, propriamente dito, as pró-reitorias que são ordenadores de despesas e aí vem as diretorias e as coordenações, então nós aqui não executamos diretamente o orçamento, nós temos uma expectativa que nós colocamos no PAI, que é o Plano Anual e Investimentos, mas a gente não faz a execução direta.

3-Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?(oportunidade)

R- Aqui, nós trabalhamos com três coordenações: a de graduação, a de inovação e a de avaliação. No caso da inovação, no ano passado nós mapeamos algumas experiências, aliás mais de 200 experiências, que foram consideradas inovadoras, no ponto de vista pedagógico e nós estamos potencializando através de editais essas disciplinas, através dos de melhoria de ensino. Porque qual é o grande desafio da universidade hoje, pelo menos a meu ver? O grande desafio da universidade é que, a grande maioria dos nossos professores foram formados no século XX, e eles estão formados alunos, que a maior parte deles foram educados já no século XXI. Então há um conflito geracional claro, que nós temos que de enfrentar, principalmente com ferramentas tecnológicas. Então assim, disponibilizar essas ferramentas para utilizar. Mas eu não me refiro só às tecnologias duras, mas as tecnologias leves também, de mediação, de negociação de compreensão, de escuta, de acolhimento, ou seja, a universidade exige uma nova prática pedagógica, baseada no humano, humanista por natureza. Isso requer uma reformulação do formador, esse é nosso desafio, reformular o formador, por que é você formular o pensamento, eu diria que esse é o desafio dos desafios.

4-Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade)

R- Eu acho que nós temos uma legislação densa para cumprir, no ponto de vista educacional, e que acho que é muito desafiador a gente pensar em inovação, diante de todos os requisitos legais que nós precisamos cumprir. O Ministério da Educação nos regula em vários sentidos, na carga horária, horas por curso, percentual, nós estamos agora, com a questão, que nós temos chamado da “curricularização da

extensão”, que é uma obrigatoriedade da PEI, a questão da inclusão social, ou seja hoje nós temos a sociedade do século XXI que precisa ser inclusiva senão nós teremos uma grande saga no futuro. As vezes as pessoas perguntam: por que nós estamos discutindo inclusão hoje? Porque a humanidade não comportará daqui a cem anos, ser um grupo de excluídos, seja um próprio transexual, ou por deficiência física etc.

5-Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?(comprometimento).

R- eu estou aqui a menos de um ano. Quando eu cheguei aqui, houve uma troca que eu considerei desvantajosa para a diretoria. Acumularam-se alguns problemas que não poderiam ter se acumulado. Mas que a gente está tentando corrigir, estamos no caminho razoável, entre todos com a parceria de todos. Tivemos momentos desafiadores, que tivemos que resolver e eram emergenciais, mas não cheguei a ter momentos muito conturbados.

6-Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento)

R- Eu tento primeiro nos termos uma reunião mensal com os coordenadores, e eu tenho uma a cada dois meses, com toda a equipe (coordenadores, técnicos e bolsistas, onde a gente rever o que está se propondo e com uma grande capacidade para discutir e para trabalhar. Quando a gente assume um cargo de confiança, eu não fui concursado para ser diretor, então eu me coloco à disposição 24h, eu tenho um telefone institucional, tento não incomodar, acho que eu nunca liguei para nenhum dos técnicos fora do horário de trabalho, mas eu pessoalmente me coloco à disposição, até porque existe as funções de representação.

7-De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora?(relacionamento)

R- isso potencializa, se você trabalha com uma equipe que está atenta com isso. Eu sempre digo assim, assim regra geral, eu diria que nós temos um grupo totalmente preparado para as funções que eles desempenham entendeu? Eu não tenho tido problemas. Eles me ajudam nisso, dão sugestões .

8-Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?(relacionamento)

R- Utilizo E-mail , telefone, WatZap, conversa, escuta, compreensão do outro, acho que o mundo precisa disso.

9-Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?(estratégicas)

R- Como eu falei, a gente faz essas reuniões exatamente para monitorar, o que está previsto, o que precisa melhorar , corrigido, etc.

**10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão?
(estratégicas)**

R- Estamos sempre atento às nossas metas, temos uma demanda externa bastante considerável, e ai eu acho que é ai que entra a questão do planejamento, como nós nos mantemos fiéis ao que nós planejamos à partir dos problemas que identificamos, e mantemos isso ao longo do tempo,estão essa é a agenda estruturante, essa é a agenda que faz a mudança institucional, porque ela partiu à partir dos problemas que nós identificamos. E também responder as demandas que surgem, se eu não faço esse planejamento eu só atendo às demandas dos outros, e ai eu passo a anão ter a minha demanda e a minha demanda

11-Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal.(trabalho –vida pessoal)

R- Eu acho que eu trabalho em média umas 10 horas por dia. Por que eu sou professor, pesquisador, tenho 4 alunos de doutorado, 04 de mestrado, 02 de iniciação científica, 06 estagiários, coordeno um projeto de pesquisa nacional, que tem 08 pesquisadores sênium, e 05 universidades principais, inclusive a USP e 18 pesquisadores adjuntos em 18 universidades e 100 pesquisadores Junior. Então isso me dá grandes perspectivas, mas me dá prazer, eu não reclamo.

12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal).

R- Essencial! Uma frase que eu nunca esquecerei: “A maior responsabilidade do adulto é cuidar de si mesmo”.

13-De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais).

R- Primeiro tentando compreender, o problema e o que está por trás do problema. O problema não é o que fazem com você, mas é o que você faz com o que fazem com você. Tentar compreender, isso tem sido a tônica da minha vida. Esse final de ano eu passei ao lado de um açude, e eu pensei e desejei: eu quero um ano de águas calmas!

14-Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência?(conceituais).

R- Em várias! Eu acho que em várias situações e eu confio bastante na minha experiência.

Perguntas à PROACAD

Administrador 5 (A5)

Coordenadora Administrativa da Proacad

Tempo de Universidade como funcionário: 32 anos

Como coordenadora: 16 meses

Nordestina e Pernambucana

1-Como você faz para gerir o órgão que é responsável? (administrativas)

R- Olhe, dentro das limitações que nós temos, pois nós procuramos sempre fazer o melhor e fazer o melhor, às vezes esbarra na burocracia. Então a gente tenta fazer o melhor, tenta ter ideias de como modificar, mas nem sempre a gente, por conta justamente das limitações do serviço público, pois quando a gente quer implantar alguma coisa, infelizmente, não acontece, não ocorre! Por mais que a gente tente, há sempre obstáculos na frente e a gente não consegue realizar. Algumas inovações nossas, foram até aproveitadas por outras pró-reitorias, como por exemplo: todos os nossos funcionários aposentados, é uma besteira, mas tem rebatimento; eles vinham receber os comprovantes de rendimento aqui, então eu dei a ideia de enviar para a casa dos funcionários, para evitar o deslocamento

2-De que forma você controla o orçamento do órgão, para o alcance das metas?(administrativas).

R- Eu não controlo orçamento! Existe o PAI, que é o Plano Estratégico Institucional, onde nós fornecemos nele todas as ações da Proacad. Com relação aos materiais de expediente e de limpeza, nós inserimos em uma planilha geral e mandamos para a Progest com todas as nossas necessidades. Mas algumas coisas estão inseridas no PAI, como equipamentos.

3-Como você consegue identificar as oportunidades de melhoria e de inovação?(oportunidade)

R- Veja bem ! Nós temos uma experiência de longa data. Se a gente vê, que aquele funcionário tem uma aptidão, tem uma competência para desenvolver alguma coisa. É claro que a gente vai apoiar aquele funcionário. Com cursos de capacitação, dentro da instituição, ou fora da instituição. Então esse é o nosso caminho, é o nosso norte! A coordenação administrativa, apesar de estar dentro da reitoria, ela sabe o que está se passando nas outras dependências da Proacad, como no Corpo Discente, nos Niates, etc. Então as pessoas pensam, há ela está lá! Mas eu estou conversando com os diretores, estou conversando com os colegas

4-Fale-me sobre a sua capacidade de criação e inovação no órgão em que administra. (oportunidade)

R- Olhe, capacidade de criação. Nós estamos no serviço público e no serviço público é diferente da empresa privada. Eu digo isso porque eu estou há trinta e dois anos na universidade e eu tenho o espírito de empresa privada. Eu gosto de chegar cedo, de fazer o meu trabalho, eu gosto de trabalhar na Proacad e quero me aposentar na Proacad. Eu gostaria muito de ter feito muita coisa, mas infelizmente nós ficamos limitados por uma legislação que amarra, que não deixa você se expandir, não deixa você crescer. Então é muito complicado, pois está cada vez mais amarrado. Então infelizmente, a gente tem ideias de crescer, de melhorar, mas a estrutura física daqui da Proacad, não favorece. Tem coisas que a gente tenta avançar, mas não consegue! Porque a gente depende orçamento, depende de projeto.

5-Como foi o desempenho desse órgão ao longo dos anos? Como reagiu nas fases conturbadas?(comprometimento).

R- O desempenho da Proacad, como Pró-reitoria, sempre foi bom! Agora tem trabalho e nós sempre tivemos uma boa sintonia com os pró-reitores em que eu passei .Então, ao longo dos anos, tivemos momentos muito difíceis, como de não ter como trabalhar. Por falta de materiais de expediente. Problemas de relacionamento, de greve, de não ter acesso ao ambiente. Então alguns colegas nossos, não entenderam a nossa parte..

6-Fale-me sobre de que forma se dedica ao seu trabalho de gerenciamento do órgão. (comprometimento)

R- Olhe! Eu acho que para gerir qualquer coisa, tem que ter comprometimento e amor. Pois quando a gente ama o que faz e tem dedicação, as coisas fluem. Pois mesmo com todos os obstáculos, com a questão das greves, mas a gente sempre teve uma sintonia muito grande com os pró-reitores, que foram nossos chefes. Porque eu trabalho diretamente com os pró-reitores.

7-De que forma a sua relação com as pessoas (técnicos administrativos, professores e alunos) facilita a sua capacidade empreendedora?(relacionamento)

R- Olha relacionamento interpessoal não é coisa fácil. É claro que qualquer mudança de infraestrutura, a gente não faz determinando. Eu acho que toda e qualquer mudança, tem que ser conversada. Sem diálogo não se consegue nada. Eu posso achar que aquilo é bom par aquele setor, mas quem sabe se vai Sr bom é o setor. Eu sempre fui de conversar. Empreendedorismo, inovação e comprometimento são coisas que vão além do orçamento. Tem a questão do relacionamento interpessoal, tem a ver com motivação e com a capacidade das pessoas de conversar e dialogar,

8-Como utiliza a sua rede de relacionamentos para conseguir atingir os objetivos do órgão?(relacionamento)

R- Olha, a gente usa oficialmente o e-mail oficial, mas tem também o boca-boca, pois as vezes as pessoas não olham o e-mail. Uma coisa que a universidade ainda carece e aqui a gente também ainda peca, é questão da comunicação. Uso o fax, o telefone, para a comunicação ficar mais rápida, mas ainda é muito precária. Mas se você tem um bom relacionamento, você consegue as coisas mais fácil.

9-Como você faz o planejamento e o controle das suas ações diárias na administração deste órgão?(estratégicas)

R- A gente tem o diário de bordo. Em parceria com a pró- reitora, para a gente fazer a nossa agenda oficial, mas pode ser mudada por solicitação do Reitor, por exemplo. A gente tem uma agenda de reunião, mas essa agenda não de definitiva, pois pode sofrer alteração.

**10-O que você faz, para conseguir alcançar os objetivos do órgão?
(estratégicas)**

R- Trabalhar! Trabalhar!Trabalha! Se a gente não trabalha, se não faz marcação cerrada, a gente não consegue. Por que nós já temos a slimitações, orçamentárias, pagamento pra pessoal. Mas a gente não consegue s cem por cento, sou rrealista! Conseguimos uns quarenta por cento daquilo que a gente programou,pois estmos em uma instituição pública.

11-Fale-me sobre as horas trabalhadas diárias e o tempo que você tem para a sua vida pessoal.(trabalho –vida pessoal)

R- Eu trabalho no geral, mais de oito horas por dia, pois chego aqui às seis horas da manhã e largo após as dezessete horas.

12-Qual a importância do lazer e do tempo dedicado à sua vida pessoal, para o sucesso na administração deste órgão?(trabalho-vida pessoal).

R- Ah! É muito importante, pois é o momento que temos para cuidar de nossos interesses e deixar um pouco de lado toda a correria do trabalho. Mas o que falta é realmente mais tempo para que eu possa cuidar da minha vida pessoal.

13-De que forma você age, mediante aos desafios diários? (conceituais).

R- Com muita dedicação e perseverança, pois precisamos disso diariamente para superarmos os desafios.

14-Em que situações você age de forma intuitiva e pela experiência?(conceituais).

R- Nas situações que precisem de experiência e vivência naquilo que fazemos. Como tomar decisões importantes no setor.

ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Carta de Apresentação do Acadêmico Pesquisador

À PROACAD – Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos

Da Coordenação do Curso Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP

Venho por meio desta, apresentar o Sr. **Clodoaldo de Lima Curado**, portador do RG nº 5449085 – SDS/PE, mestrando da Turma XII do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP/UFPE, Stricto Sensu, que está desenvolvendo a Dissertação de Mestrado intitulada: **“Competências empreendedoras no serviço público: um estudo sobre a Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos da UFPE”**, em fase de realização de pesquisas.

Assim sendo, solicitamos a V. S^a a gentileza de verificar a possibilidade da realização da coleta de dados para pesquisa supramencionada pelo referido aluno na vossa Pró-reitoria. Esclarecemos ainda que os dados adquiridos serão para uso estritamente acadêmico.

Desde já agradecemos a colaboração e a atenção dispensada.

Recife, 19 de dezembro de 2014.

Assistente administrativa do MGP

ANEXO B – MAPA DE CODIFICAÇÃO

Tabela 1: Áreas de Competências e Definições dos Comportamentos

Cód.	Dimensões da competência	Definições
10	Oportunidade	
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência.
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar sinergia com parceiros	Identificar otimização de esforços com parceiros.
11	Relacionamento	
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
112	Utilizar-se dos relacionamentos	
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Negociar com os parceiros de negócios	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
1123	Recorrer às relações pessoais	Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional.
12	Competências conceituais	
121	Raciocinar de forma criativa	
1211	Pensar intuitivamente	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Ver por um ângulo diferente	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Inovar	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
123	Lidar com o risco	
1231	Avaliar riscos	Avaliar situações duvidosas.
1232	Assumir riscos	Tomar decisão em situação de incerteza.
12	Competências conceituais	
124	Ter vocação	Demonstrar talento empreendedor.
125	Ter autonomia	Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole.
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	Teorizar a prática cotidiana.
13	Competências administrativas	
131	Planejar	Elaborar ordenadamente as ações futuras
132	Organizar	
1321	Alocar recursos eficientemente	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1323	Atender de pronto ao cliente	Diligência na satisfação de necessidades do cliente.
1324	Ser ágil em tomada de decisão	Tomar decisões rápidas e criativas.
133	Liderar	
1331	Ter liderança sobre a equipe	Conduzir os colaboradores internos.
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	Alinhar interesses funcionais antagônicos.
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos
1334	Motivar a equipe	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos.
1335	Delegar tarefas	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Controlar	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desvios.
135	Atuar mercadologicamente	
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	Transmitir mensagens curtas e informativas.
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Vender eficazmente	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
14	Competências estratégicas	
141	Planejar estrategicamente	
1411	Ter visão abrangente	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Ter intencionalidade para a ação	Predisposição para atuação empreendedora.
142	Posicionar o produto/negócio no mercado	
1421	Definir e avaliar posicionamento	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Estabelecer o posicionamento	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
1424	Ter agressividade competitiva	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
143	Gerir estrategicamente	
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Executar metas estabelecidas	Capacidade de implementar ações programadas e não-programadas em função das metas.
1433	Utilizar táticas	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
14	Competências estratégicas	
1434	Orçar a implementação da estratégia	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
1435	Controlar os resultados das estratégias	Monitorar os resultados da implementação da estratégia.
15	Competências de comprometimento	
151	Comprometimento com o negócio	
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Dedicar-se ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
1514	Comprometer-se com a equipe	Ser responsável pela atuação dos empregados.
152	Comprometimento pessoal	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
1523	Recomeçar após fracassos	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	
161	Dar vazão ao estresse	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.